

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

НА ТЕМУ

«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ПТ- М2
Спеціальності
076 Підприємництво та торгівля
Подяча Яна Володимирівна

Керівник
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Пилипів Надія Іванівна

Рецензент
д.е.н., професор, завідувач кафедри
фінансів
Левандівський Омелян Тарасович

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ.....	7
1.1. Сутність, види та управлінські аспекти маркетингових стратегій.....	7
1.2. Особливості ринку медичного обладнання та їх вплив на управління маркетингом.....	17
1.3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень у виборі маркетингової стратегії.....	27
Висновки до 1 розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ.....	37
2.1. Характеристика діяльності та маркетингової стратегії компанії "Діамеб трейд" з точки зору управління.....	37
2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень у маркетинговій стратегії компанії "Діамеб трейд".....	45
2.3. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних компаній на ринку медичного обладнання з управлінської перспективи.....	55
Висновки до 2 розділу.....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ КОМПАНІЙ НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ.....	62
3.1. Використання цифрових технологій для управління маркетинговими стратегіями компаній.....	62
3.2. Адаптація маркетингових стратегій до потреб різних сегментів ринку з управлінської точки зору.....	71
3.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями компаній на ринку медичного обладнання.....	80
Висновки до 3 розділу.....	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції та цифровою трансформацією бізнес-середовища. В цих умовах ефективне управління маркетинговими стратегіями є ключовим фактором успіху компаній, оскільки забезпечує здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, підтримувати конкурентоспроможність і формувати стійкі взаємовідносини з клієнтами. Маркетингова стратегія сьогодні розглядається не лише як інструмент просування продукції, а як комплекс управлінських рішень, що узгоджують цілі бізнесу з потребами ринку.

Особливу актуальність питання управління маркетинговими стратегіями набуває сфера медичного обладнання, яка поєднує технологічну інноваційність і високу соціальну значущість. Цей ринок вирізняється складною структурою попиту, високими вимогами до якості продукції, жорсткими стандартами сертифікації та швидким оновленням технологій. Успішність діяльності компаній значною мірою залежить від професійного управління маркетингом, здатності керівництва приймати обґрунтовані стратегічні рішення, ефективно використовувати цифрові інструменти та забезпечувати довгострокову конкурентну стабільність.

В Україні ринок медичного обладнання залишається імпортозалежним, оскільки вітчизняне виробництво розвинене недостатньо. Це зумовлює високі витрати, складні процедури сертифікації та залежність від валютних коливань і зовнішніх постачальників. Воєнні події останніх років, попри ускладнення господарської діяльності, стимулювали зростання попиту на сучасне діагностичне обладнання та посилили значення ефективних управлінських рішень у сфері маркетингу. Здатність керівників швидко реагувати на зміни, оптимізувати стратегії збуту й комунікації забезпечує компаніям виживання та розвиток.

Маркетингове управління у сфері медичного обладнання потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, аналіз конкурентного середовища, сегментацію ринку, управління брендом і використання цифрових

інструментів комунікації. Управлінські рішення мають базуватися на аналітиці, клієнтоорієнтованості та інноваціях, що дозволяє формувати ефективні стратегії розвитку.

Сучасні тенденції ринку, зокрема впровадження цифрових технологій, телемедицини, автоматизації лабораторних процесів та використання великих даних (Big Data), створюють нові можливості й підвищують вимоги до управлінських рішень. У цих умовах компанії повинні не лише оперативно реагувати на зміни попиту та технологічні інновації, а й формувати гнучкі маркетингові стратегії для ефективного використання ресурсів, підтримки лояльності клієнтів та забезпечення довгострокового зростання. Дослідження цих аспектів є необхідним для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Проблематиці управління маркетингом присвячено праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених – Ф. Котлера, М. Портера, І. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, А.О. Старостіна, Л.В. Балабанової, С.М. Ілляшенка. Проте специфіка українського ринку медичного обладнання потребує адаптації класичних моделей і формування власних методичних підходів до прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу.

Актуальність теми зумовлена потребою у розробці ефективних механізмів управління маркетинговими стратегіями підприємств на ринку медичного обладнання, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів та швидке реагування на зовнішні зміни.

Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування ефективних підходів до управління маркетинговими стратегіями підприємств на ринку медичного обладнання з метою підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності просування продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність, види та управлінські аспекти маркетингових стратегій;
- визначити особливості ринку медичного обладнання та їхній вплив на управління маркетингом;

- виявити фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень у виборі стратегії;
- охарактеризувати діяльність і маркетингову політику ТОВ «Діамеб трейд» з позицій управління;
- оцінити ефективність управлінських рішень у маркетинговій стратегії компанії;
- здійснити порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних компаній галузі;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями з урахуванням цифровізації та ринкових тенденцій.

Об’єкт дослідження – підприємства, що функціонують на ринку медичного обладнання, та їх маркетингова діяльність.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні положення щодо управління маркетинговими стратегіями, які застосовуються для планування, реалізації та оцінки ефективності маркетингових заходів на ринку медичного обладнання.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові й спеціальні методи:

- аналіз і синтез – для визначення сутності та елементів маркетингового управління;
- системно-структурний підхід – для дослідження організації управління маркетинговими стратегіями;
- статистичний і порівняльний аналіз – для оцінки ефективності маркетингової діяльності компаній;
- графічні методи – для візуалізації результатів дослідження;
- кейс-метод – для аналізу управлінських практик компанії ТОВ «Діамеб трейд».

Інформаційна база дослідження включає наукові праці українських і зарубіжних авторів, законодавчі акти України, статистичні дані, бухгалтерську

та маркетингову звітність підприємств, матеріали конференцій, галузеві аналітичні огляди, а також власні аналітичні узагальнення.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку теоретико-методичних засад управління маркетинговими стратегіями підприємств у сфері медичного обладнання, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень з урахуванням цифровізації та сучасних ринкових викликів.

Практичне значення дослідження отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств, підвищення ефективності стратегічного планування, оптимізації комунікацій та посилення конкурентних позицій компаній, зокрема ТОВ «Діамеб трейд», на українському ринку медичного обладнання.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом їх представлення у матеріалах тез на тему: «Управління маркетинговими стратегіями на ринку медичного обладнання: сучасні тенденції та цифрові рішення», підготовлених для участі у конференції «V Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти», (3 грудня 2025 рік, м. Миколаїв), що підтверджує актуальність і наукову обґрунтованість теми магістерської роботи.

Структура кваліфікаційної роботи відповідає меті та завданням дослідження. Вона складається зі вступу, трьох розділів, які включають дев'ять підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 134 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ

1.1. Сутність, види та управлінські аспекти маркетингових стратегій

Останнім часом у зв'язку з посиленням глобальної конкуренції, розвитком цифрових технологій та інтеграцією України до європейського економічного простору, стратегічний маркетинг набуває особливого значення. Він є ключовим інструментом формування довгострокових конкурентних переваг, визначає напрями розвитку підприємства та поєднує внутрішні можливості з потребами ринку. Маркетингова стратегія виступає цілісною концепцією управління, на основі якої приймаються рішення щодо розподілу ресурсів, визначення пріоритетів і адаптації до ринкових змін.

Управлінський аспект маркетингової стратегії полягає у прийнятті рішень, що визначають напрями діяльності, розподіл ресурсів і стратегічні орієнтири компанії. Керівники обирають цільові сегменти, ринки розвитку, політику ціноутворення та поєднання інструментів комплексу маркетингу. Від зваженості цих рішень залежить ефективність реалізації стратегії й узгодженість дій усіх підрозділів із загальними цілями підприємства.

У науковій літературі підкреслюється, що ефективне управління маркетинговою діяльністю має носити системний і комплексний характер. Зокрема, його ключова мета полягає у синхронізації елементів комплексу маркетингу таким чином, щоб кожен із них, виконуючи своє функціональне завдання, одночасно підвищував ефективність інших, створюючи загальний синергічний ефект [19, с. 333].

Становлення стратегічного маркетингу супроводжувалося формуванням ключових рис: орієнтацією на довгостроковий розвиток підприємства та системний аналіз потреб ринку, що стало основою маркетингової діяльності. Глибоке розуміння споживчих запитів дозволяє створювати товари для конкретних груп покупців із унікальними властивостями, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. Таким чином, стратегічний маркетинг поєднує аналітичну

і управлінську функції, виступаючи інструментом вибору ефективних напрямів розвитку підприємства [46, с. 7].

Сучасні тенденції маркетингу підкреслюють його значення у всіх сферах економіки та вплив на поведінку споживачів. Глобалізація, цифровізація та посилення конкуренції змушують підприємства постійно оновлювати стратегії, забезпечуючи своєчасну реакцію на зміни та конкурентоспроможність.

Відповідно до Ф. Котлера, маркетингова стратегія - це логічно структурована модель дій, що допомагає досягати цілей організації, підвищувати прибутковість і зміцнювати конкурентні позиції [49], реалізуючись через сегментування ринку, вибір цільових груп і позиціонування, а також як цілісно узгоджений комплекс дій для досягнення ключових цілей компанії через поєднання товару, ціни, каналів розподілу та комунікацій із ринком [22, с. 75-76]. Такий підхід дозволяє гнучко координувати діяльність підприємства та адаптувати її до змін ринкового середовища.

У свою чергу, Ж.-Ж. Ламбен трактує стратегічний маркетинг як систематичний і безперервний процес аналізу потреб і запитів ключових споживчих груп, що поєднує розробку продуктів і послуг, здатних створювати для споживача додаткову цінність порівняно з конкурентними пропозиціями. Такий підхід передбачає глибоке вивчення платоспроможного попиту, орієнтацію на обрані сегменти ринку та формування довгострокових конкурентних переваг [26].

Вітчизняні науковці, спираючись на класичні підходи Ф. Котлера та Г. Армстронга, продовжують розвивати їхні концепції, пропонуючи власні інтерпретації сутності маркетингу. Так, С.С. Гаркавенко виокремлює три основні підходи до його розуміння: маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності; як функцію управління та як сучасну філософію бізнесу [9, с. 14].

Найбільш значущим, на думку автора, є третій підхід, відповідно до якого «основною метою маркетингу є орієнтація всієї діяльності фірми - від проектування до збуту - на задоволення потреб споживача» [9, с. 14].

Узагальнюючи підходи різних науковців, можна виділити низку базових завдань стратегічного маркетингу:

- систематичний і постійний аналіз потреб і вимог ключових груп споживачів;
- уточнення місії підприємства і визначення маркетингових цілей;
- розробка концепцій ефективних товарів або послуг, що дозволяють підприємству обслуговувати обрані групи покупців краще ніж конкуренти, і тим самим забезпечують підприємству стійку конкурентну перевагу;
- забезпечення збалансованої структури товарного портфеля підприємства;
- розробка конкурентних маркетингових стратегій;
- прийняття стратегічних рішень у розрізі елементів комплексу «маркетинг-мікс» [46, с. 7-8].

Реалізація стратегічних завдань можлива лише за ефективного управління маркетинговою діяльністю, що передбачає координацію дій усіх підрозділів підприємства. Маркетингова стратегія визначає пріоритетні ринкові сегменти та спрямовує діяльність компанії на досягнення довгострокових результатів і прийняття обґрунтованих рішень.

Маркетингові стратегії класифікуються за тривалістю, ринковими позиціями, рівнем попиту і конкурентоспроможності, а також співвідношенням ринкової частки та темпів її зростання. Вибір стратегії враховує ці параметри та концепції М. Портера, І. Ансоффа, Л. Балабанової та С. Ілляшенка, що дозволяє адаптувати її до специфіки галузі та ринкової ситуації.

За М. Портером стратегія підприємства визначається його конкурентними перевагами та позицією в галузі. Для ринку медичного обладнання це означає, що вибір стратегії диференціації, фокусування чи цінового лідерства спирається не лише на технології, а й на сервіс: якість післяпродажного обслуговування, сертифікацію, професійний технічний супровід і швидку реакцію на потреби клієнтів.

І. Ансофф розглядав маркетингову стратегію як основу зростання компанії та запропонував матрицю «товар–ринок» як інструмент вибору напрямів розвитку, що й сьогодні залишається актуальним.

Л. Балабанова визначає маркетингову стратегію як засіб досягнення маркетингових цілей, що визначає напрями діяльності, філософію бізнесу та поведінкову модель підприємства у ринковому середовищі [4].

С. Ілляшенко наголошує на ролі стратегій у забезпеченні інноваційного розвитку, підкреслюючи гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнюючи погляди науковців, стратегічний маркетинг можна розглядати як багатовимірний процес, що реалізується через різні підходи і моделі. Ця різноманітність стала підґрунтям для класифікації маркетингових стратегій за критеріями від часових горизонтів до рівня конкурентних переваг і масштабів діяльності.

Управління маркетинговими стратегіями – це процес визначення стратегічних цілей, формування напрямів розвитку, розподілу ресурсів і координації маркетингових дій. Мета – узгодити стратегічне бачення з реальними можливостями компанії та забезпечити стабільне конкурентне становище на ринку.

Маркетингові стратегії класифікуються за масштабом, часовими горизонтами та ринковими умовами: терміном реалізації, типом конкурентних переваг, позицією компанії і конкурентів, рівнем конкурентоспроможності, привабливістю ринку, видом диференціації, ступенем сегментації, елементами маркетингового комплексу та станом попиту (рис. 1.1). Це дозволяє визначити оптимальну комбінацію стратегічних інструментів для досягнення цілей підприємства.

У межах стратегічного вибору компанії одним із ключових напрямів є визначення **глобального вектора розвитку**. Зокрема, серед найпоширеніших глобальних маркетингових стратегій виділяють:

- **стратегія інтернаціоналізації** - орієнтовану на освоєння нових географічних ринків через експорт, створення представництв або локалізацію виробництва;

- **стратегія диверсифікації** - передбачає виробництво нових товарів, зокрема тих, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю підприємства;

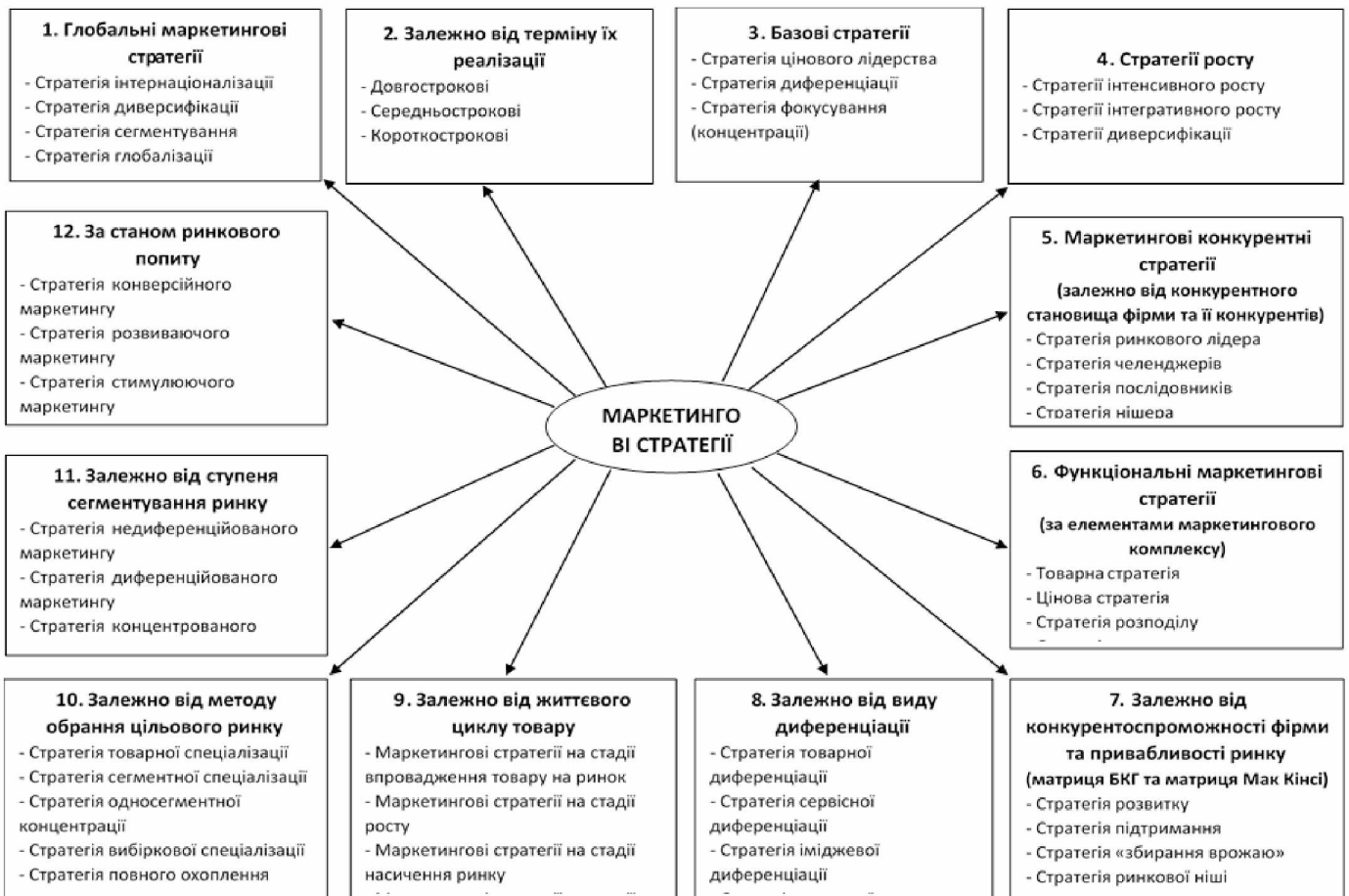


Рис. 1.1. Маркетингові стратегії

*Джерело: [10, с.184]

- **стратегія сегментування** - розширення асортименту та пропозицій для охоплення різних споживчих сегментів, що дозволяє точніше задовольняти їхні потреби та підвищувати ефективність ринкових комунікацій;

- **стратегія глобалізації** - уніфікація продуктів і маркетингових рішень для універсального застосування на ринку, що забезпечує масштабність проектів, економію ресурсів і формування глобального бренду.

Кожна стратегія визначає загальний вектор розвитку компанії, але її слід адаптувати з урахуванням ресурсів, цільових сегментів і конкурентного середовища, щоб перетворити концепцію на практичні управлінські рішення для стійкого зростання. Узагальнені підходи наведено в табл. 1.1, а в межах цієї роботи особлива увага приділяється підходам Літла, Портера та Котлера, найбільш придатним для аналізу конкурентоспроможності на ринку медичного обладнання.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Автори класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

*Джерело: [46, с.110]

Наведена класифікація демонструє, що підходи різних авторів (А. Літл, М. Портер, Ф. Котлер) відрізняються за критеріями та орієнтирами, проте у сукупності вони дозволяють комплексно оцінити стратегічні альтернативи підприємства.

Сучасні концепції стратегічного маркетингу орієнтовані на індивідуальні потреби споживачів і формування унікальних конкурентних переваг через персоналізацію пропозицій, інтеграцію інновацій та стратегічне планування. На ринку медичного обладнання це проявляється у впровадженні дистанційного моніторингу пацієнтів і застосуванні технологій штучного інтелекту, що забезпечує довгострокову конкурентну стійкість. Маркетингова стратегія є комплексним інструментом управління, що охоплює стратегічні та тактичні рішення. Детальний аналіз ключових параметрів наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аспекти та складові маркетингової стратегії

Аспекти/Складові	Опис
Методи досягнення завдань	Включають в себе різні стратегії та тактики, спрямовані на досягнення маркетингових цілей компанії.
Основна лінія стратегії	Це стратегічна активність, яка слугує основним напрямком для усіх елементів маркетингового плану та визначає загальний курс дій компанії в ринковому середовищі.
Комплекс рішень	Включає в себе вибір цільового ринку та продуктів, розробку маркетингової програми та стратегії продажу, що сприяють досягненню довгострокових маркетингових цілей.
Управління та розподіл ресурсів	Визначає ефективність управління компанією та оптимальний розподіл ресурсів для максимізації маркетингових результатів.
Синтез навичок і ресурсів	Полягає в здатності компанії синтезувати свої навички та ресурси для вигоди в бізнес-середовищі, враховуючи можливі ризики та адаптуючись до змін.
Зосередження на ринку	Компанія обирає конкретний цільовий ринок, на якому концентрує свою увагу та ресурси для оптимального впливу та досягнення стратегічних маркетингових цілей.
Розробка маркетингової програми	Включає у себе створення детального плану дій, який визначає стратегії продажу, канали комунікації з клієнтами, ціноутворення та інші маркетингові ініціативи для просування продуктів чи послуг.

Подані у таблиці аспекти відображають взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами, тактичними інструментами та механізмами їх реалізації. Ця структура слугуватиме основою для формування системи управління маркетинговими стратегіями підприємства, орієнтованої на досягнення узгоджених цілей та ефективний розподіл ресурсів.

Маркетинг у системі охорони здоров'я - це цілісна концепція управління, що поєднує теоретичні принципи, методологічні підходи та практичні механізми, ґрунтуючись на вивченні потреб споживачів та трансформації цих знань у цілеспрямовану пропозицію медичних установ. Для ринку медичного обладнання це поєднання інноваційності з соціальною відповідальністю, адже продукт має бути одночасно високотехнологічним і соціально значущим.

Маркетингова тактика виступає цілеспрямованим комплексом оперативних дій, що реалізують обрану стратегію підприємства, слугуючи «мостом» між довгостроковим баченням і щоденною практикою та забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей із реальними діями на ринку.

У висококонкурентному середовищі стратегічний маркетинг визначає формування конкурентних переваг і забезпечує довгострокову стійкість компанії. Він виступає ключовим інструментом підтримки стабільного зв'язку між виробником і цільовим споживачем, формує напрями діяльності, основу для довготривалих партнерських відносин, підвищує лояльність клієнтів і створює важко відтворювані конкурентні переваги.

Одним із центральних завдань стратегічного маркетингу є систематичний моніторинг потреб ринку та оновлення інформації, що дозволяє приймати гнучкі й обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх факторів, забезпечуючи стабільність розвитку навіть за умов високої невизначеності.

Ринок медичного обладнання є одним із найдинамічніших: швидкий розвиток технологій та висока конкуренція зумовлюють необхідність стратегічного підходу до маркетингу. У сучасних умовах важливого значення набуває концепція соціально-етичного маркетингу, яка орієнтує компанії не лише на прибуток, а й на суспільні цінності. Наприклад, у воєнний час постачальники обладнання для військових госпіталів можуть надавати знижки або безкоштовно передавати частину продукції.

До основних функцій управління маркетингом належать:

- **аналітична** - збір і систематизація інформації про ринок, конкурентів, споживачів;
- **виробнича** - пристосування асортименту продукції чи послуг до вимог цільових сегментів;
- **збутова** - організація ефективних каналів дистрибуції та продажу;
- **комунікаційна** - формування позитивного іміджу та зв'язку з клієнтами;
- **управлінська** - планування, координація та контроль реалізації маркетингових заходів;
- **контрольна** - оцінка результативності маркетингових заходів.

У науковій літературі виокремлюють **основні та синтетичні маркетингові комунікації**. До основних належать реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг і зв'язки з громадськістю, а до синтетичних - брендинг, спонсорство, участь у виставках та інтегровані комунікації в місцях продажу [47, с. 214].

Виконання зазначених функцій забезпечує досягнення двох груп цілей:

- **економічні** - зростання частки ринку, збільшення доходів і підвищення рентабельності бізнесу;
- **психологічні** - формування позитивного іміджу організації, підвищення рівня довіри та лояльності цільової аудиторії.

Сучасні риси стратегічного маркетингу - це глобалізм; активність; інноваційність; інтегрованість; перевага структурних досліджень ринку; активне використання зв'язків із громадськістю; цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів підприємства, споживача і суспільства в цілому; партнерство всіх учасників відносин ринкового обміну і некомерційного розподілу суспільних благ [46, с. 7].

Попри очевидну важливість стратегічного маркетингового управління, багато українських підприємств у сфері медичного обладнання обмежуються тактичними або реактивними заходами. Відсутність довгострокових стратегій

призводить до втрати конкурентних переваг і зниження позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для компаній цього сектора важливим є вихід на міжнародні ринки, що потребує врахування митних і податкових бар'єрів, відповідності міжнародним стандартам та особливостей культурного середовища. Маркетинг на міжнародному рівні охоплює не лише продаж, але й інтегрує різні аспекти діяльності компанії: виробництво, дослідження та розробки, логістику, фінанси тощо [50].

Ключовим для успішного міжнародного маркетингу є глибоке розуміння соціальних, економічних та культурних особливостей країни, де планується діяльність. Різниця в каналах розподілу, методах доставки та зберігання, законодавчі й юридичні вимоги, митні правила істотно підвищують комерційний ризик. Тому компаніям необхідно ретельно продумувати стратегію виходу на зовнішні ринки [18].

Маркетингова стратегія включає в себе:

- конкретні стратегії діяльності на цільових ринках;
- стратегію просування товару – використовуючи комплекс маркетингу, реклама, особисті продажі, просування товару, зв'язок з громадськістю.

Виділяють основні принципи стратегічного маркетингового планування [7]:

- базування на дослідженні маркетингового середовища;
- взаємоузгодженість із загальною стратегією фірми;
- циклічність і безперервний процес;
- гнучкість;
- багатоваріантність;
- повнота і комплексність;
- чіткість;
- економічність.

На ринку медичного обладнання ці принципи набувають особливої значущості, адже підприємства змушені враховувати динаміку попиту, кон'юнктурні коливання, суворі нормативно-правові вимоги, специфіку

функціонування медичних установ, технологічну складність продукції та високий рівень довіри споживачів. У таких умовах стратегічний маркетинг стає не лише інструментом планування, а й ключовим чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Стратегічний маркетинг сформувався у 1960-х роках на основі концепції «маркетинг-міксу» і згодом перетворився на комплексну систему управління, орієнтовану на довгострокову перспективу. Його роль істотно зросла: сьогодні стратегічний маркетинг розглядається як механізм забезпечення сталого розвитку підприємств та формування довгострокових конкурентних переваг у мінливому середовищі.

Ефективна реалізація стратегічного маркетингу підвищує адаптивність бізнесу, зміцнює довіру споживачів і створює переваги, які важко відтворити конкурентам. Маркетингові стратегії є багатогранним інструментом управління, що поєднує економічні, соціальні та технологічні підходи. Їх вибір і впровадження визначають здатність компаній не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати нові ринкові тенденції.

Для ринку медичного обладнання, який характеризується високою інноваційністю та регуляторною складністю, стратегічне планування набуває особливого значення, оскільки забезпечує довгостроковий розвиток і стійкі конкурентні позиції. Подальший аналіз буде спрямований на вивчення специфіки цього ринку та застосування маркетингових стратегій у відповідних умовах. Таким чином, стратегічний маркетинг тісно інтегрований у систему менеджменту підприємства, формуючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на всіх рівнях.

1.2. Особливості ринку медичного обладнання та їх вплив на управління маркетингом

Світова практика свідчить, що ринок медичного обладнання є одним із найбільш динамічних і водночас регульованих сегментів світової економіки, розвиток якого визначається не лише економічними тенденціями, а й науковими відкриттями та суспільними потребами. За даними World Health Organization

(WHO), понад 2 мільйони найменувань медичних виробів сьогодні використовуються у клінічній практиці, а глобальний ринок демонструє стійке зростання із середньорічним темпом 5–6% [65]. Така динаміка змушує компанії на ринку медичних виробів постійно оновлювати маркетингові стратегії, адаптуючи їх до змін попиту, технологій та регуляторного середовища.

За звітом Mordor Intelligence, обсяг світового ринку медичних виробів у 2025 році оцінюється приблизно у 681,6 млрд дол. США, і він може зрости до ~955,5 млрд дол. США до 2030 року при середньорічному темпі зростання (CAGR) близько 6,99 %. Ці прогнози змушують компанії планувати маркетингові бюджети і стратегічні кампанії на середньо- та довгостроковий період, враховуючи тенденції зростання та зміни попиту.

В Україні, за даними Державної служби статистики та Міністерства охорони здоров'я, обсяг імпорту медичного обладнання у 2023 році становив понад 1,3 млрд дол. США, що на 18% більше, ніж у 2021 році. Понад 85% медичних виробів на ринку мають іноземне походження, причому найбільша частка припадає на постачання з ЄС, США та Китаю. Така структура імпорту свідчить про високу залежність внутрішнього ринку від зовнішніх постачальників і актуалізує потребу у власному виробництві високотехнологічних медичних приладів. Для маркетингового управління це означає, що компаніям необхідно розробляти стратегії співпраці з міжнародними партнерами, враховувати логістичні ризики та позиціонувати продукцію як високотехнологічну та надійну.

За оцінками аналітичних агентств, український ринок медичного обладнання протягом останніх років демонструє позитивну динаміку, зростаючи в середньому на 7–10% щороку. Основними драйверами цього процесу є оновлення матеріально-технічної бази лікарень, державні програми закупівель і зростання приватного сектору охорони здоров'я. Попри вплив воєнних подій, зберігається тенденція до розширення ринку за рахунок активної участі міжнародних донорів і програм технічної допомоги. Для маркетингових стратегій це створює потребу гнучкого планування, сегментації клієнтів та

активної комунікації з різними стейкхолдерами, включаючи державні установи, приватні медичні заклади та міжнародних партнерів.

Ринок медичного обладнання в Україні характеризується високим рівнем різноманітності, оскільки на ньому функціонують як виробники, так і дистриб'ютори, а поширення продукції відбувається через кілька каналів збуту. Така структура створює високий рівень конкуренції, насамперед у ціновій площині, що змушує компанії формувати гнучкі маркетингові стратегії, зокрема щодо ціноутворення, просування та сегментації ринку. Як показано на рис. 1.2, найбільші обсяги постачання зосереджені у кількох ключових компаній, серед яких провідні позиції займає ТОВ «Ксенко», що активно співпрацює з глобальними виробниками високотехнологічних рішень.

Маркетинг у сфері охорони здоров'я поєднує комерційні та соціальні аспекти. Приватні компанії застосовують соціальний маркетинг для підвищення довіри та формування репутації відповідального бренду, тоді як державні та комунальні заклади використовують комерційні інструменти для залучення фінансування та підвищення ефективності діяльності. Для управлінців це означає необхідність балансування між комерційними цілями та суспільними очікуваннями, а також активної комунікації з різними групами споживачів.

Структура українського ринку охоплює кілька сегментів: діагностичне обладнання (ультразвукові системи, рентген-апарати, томографи), лабораторне устаткування, хірургічні інструменти, обладнання для інтенсивної терапії та моніторингу стану пацієнтів, а також реабілітаційне обладнання. Найбільшу частку займають діагностичне та лабораторне обладнання, що зумовлено модернізацією медичних закладів первинної та вторинної ланки. Для управлінців це створює потребу у диференційованих маркетингових стратегіях для кожного сегмента, а також у постійному моніторингу ринкового попиту та інноваційних рішень.

Висока технологічна насиченість ринку та швидке оновлення асортименту зумовлюють активне впровадження нових технологій і високі вимоги до сертифікації продукції. Для компаній це означає необхідність інвестувати в

науково-технічний розвиток, планувати стратегічне оновлення портфеля продукції та ефективно комунікувати інновації клієнтам, що безпосередньо впливає на управлінські рішення щодо маркетингових та виробничих стратегій.

До ключових технологічних тенденцій українського ринку медичного обладнання належать впровадження цифрових платформ для обміну медичними даними, розвиток телемедицини, застосування штучного інтелекту у діагностиці та аналізі результатів обстежень, а також поява «розумних» пристроїв для моніторингу життєвих показників пацієнтів. Активне використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності лікувального процесу, зниженню навантаження на медичний персонал і створює передумови для формування персоналізованої медицини в Україні. Для управлінців це означає необхідність впровадження інновацій у продукцію, адаптацію маркетингових стратегій під нові технології та активну комунікацію з медичними закладами щодо переваг сучасних рішень.

Прикладом інтеграції високих технологій на українському ринку є німецький концерн Heinen+Lowenstein – лідер у виробництві обладнання для анестезіології, неонатології, кисневої терапії та суміжних напрямів. Продукція компанії орієнтована не лише на технологічну досконалість, а й на підвищення якості життя пацієнтів. Завдяки стратегічній співпраці з міжнародними корпораціями, Heinen+Lowenstein постачає на український ринок інноваційні медико-технічні рішення, що відповідають світовим стандартам та формують тренди розвитку галузі. Для українських компаній це є стимулом до розвитку власних технологій, впровадження сервісного обслуговування та підвищення якості продукту як елементу конкурентної стратегії.

Водночас конкуренція між дистриб'юторами здебільшого зводиться до цінових параметрів, що вказує на недостатній розвиток нематеріальних конкурентних переваг – таких як післяпродажна підтримка, сервісне обслуговування та технологічні інновації. Висока імпортозалежність ринку (понад 80% обладнання надходить з Німеччини, США, Китаю та Польщі) створює додаткові виклики для управління: необхідність адаптації стратегій

постачання, планування логістики та розвиток локального виробництва. Для українських компаній це означає, що стратегічні рішення мають включати технологічний трансфер, державну підтримку та інноваційні моделі співпраці з міжнародними партнерами.

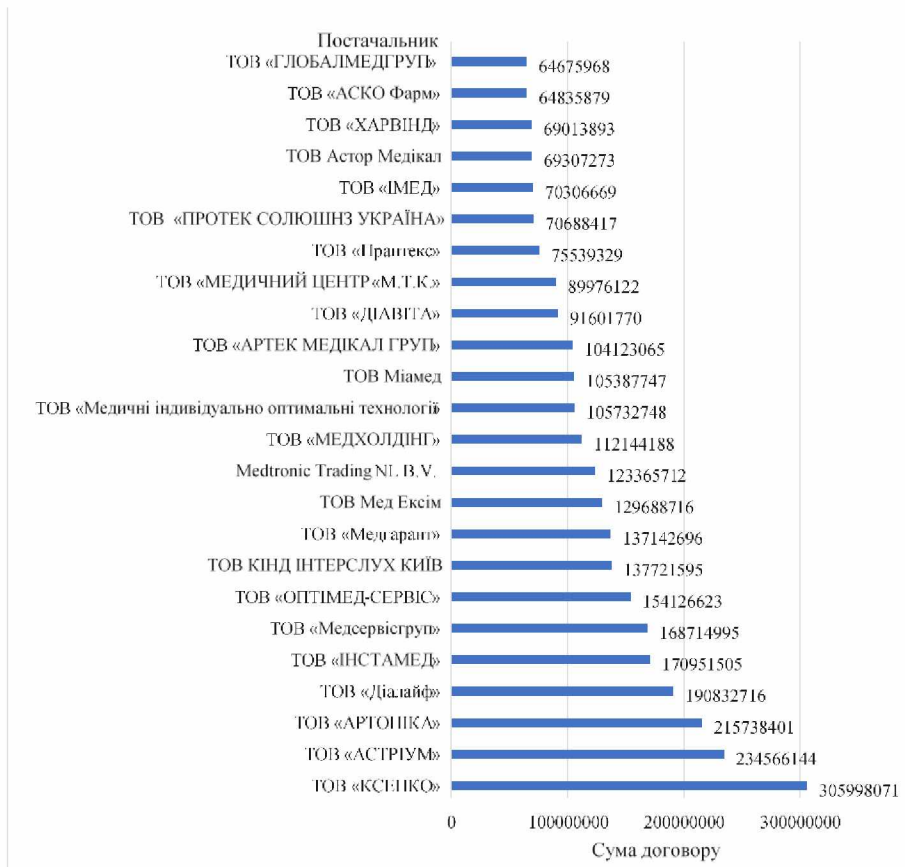


Рис. 1.2. Конкурентні закупівлі основних постачальників України, млн. грн

Джерело: [36]

Як показано на рис. 1.2, ключові позиції на українському ринку медичного обладнання зосереджені у кількох провідних постачальників, діяльність яких визначає структуру ринку та напрями його розвитку.

Важливим елементом ринкової інфраструктури є діяльність Медичних закупівель України (МЗУ), що протягом п'яти років здійснюють централізовані поставки лікарням. Така централізація сприяє прозорості процесів та наближенню процедур до європейських стандартів, водночас змінюючи підхід дистриб'юторів і виробників до планування маркетингових стратегій та формування портфеля продукції.

МЗУ активно співпрацюють із міжнародними донорами, що забезпечує додаткові ресурси для модернізації медичної інфраструктури. Значні інвестиції у високотехнологічне обладнання дозволяють постачальникам адаптувати пропозиції до потреб ринку та оптимізувати управління поставками. Впровадження електронної системи «e-Stock» забезпечує прозорий облік потреб медичних закладів, що змінює способи комунікації постачальників із лікарнями, створює можливості для точного прогнозування попиту та планування маркетингових кампаній [30].

Таким чином, діяльність МЗУ не лише підвищує ефективність державних закупівель, а й формує нові умови для управлінських і маркетингових рішень компаній на українському ринку медичного обладнання, стимулюючи розвиток стратегій, орієнтованих на інновації, ефективний сервіс і партнерство з медичними установами.

МЗУ активно долучається до глобальних ініціатив: у межах фандрейзингової платформи UNITED24 було придбано понад 100 тисяч одиниць критично важливого обладнання для українських лікарень, від наркозно-дихальних апаратів і рентгенівських систем до засобів швидкої евакуації, демонструючи ефективну синергію державних інституцій та громадянського суспільства. Запровадження електронних платформ для управління потребами медичних закладів стало важливим кроком до цифрової трансформації охорони здоров'я та відповідає світовим тенденціям розвитку e-health [34].

Для порівняння, у країнах ЄС значна частка інвестицій у медичну сферу здійснюється за моделями державно-приватного партнерства, що прискорює оновлення інфраструктури та зменшує бюджетне навантаження. В Україні переважає державне фінансування, що обмежує темпи модернізації, тому адаптація європейських практик є перспективним напрямом. Ринок формується під впливом подвійних чинників: інтеграції до європейського простору та участі у глобальних ініціативах (UNITED24, міжнародні грантові програми) з одного боку, і залежності від імпорту, недостатнього фінансування, високих логістичних витрат та складної нормативної бази – з іншого [60].

Воєнні події ускладнили постачання та зруйнували частину інфраструктури, але одночасно збільшили попит на високотехнологічне обладнання для невідкладної допомоги, військової медицини та реабілітації, стимулюючи розвиток партнерств між державними установами, приватним сектором і міжнародними організаціями. ДП «Медичні закупівлі України» забезпечує повний спектр постачання обладнання у лікарні, включно з установами, що уклали договір із Національною службою здоров'я України за програмою медичних гарантій (ПМГ), а також зі структурними підрозділами обласних і Київської міської державних адміністрацій [34].

Ринок медичного обладнання в Україні ускладнює діяльність закладів охорони здоров'я низка факторів, серед яких асиметрія інформації, обмежена конкуренція та значний вплив неприбуткових закладів і систем страхування [43, 55]. Ці особливості безпосередньо впливають на управлінські рішення та маркетингові стратегії постачальників, визначаючи структуру ринку та пріоритети щодо інновацій і цифровізації.



Рис.1.3. Особливості ринку медичного обладнання

Рисунок ілюструє ключові особливості функціонування сфери охорони здоров'я, які визначають специфіку надання медичних послуг і впливають на діяльність підприємств, що працюють на цьому ринку. До них належать

необхідність державного регулювання, залежність від кваліфікації фахівців, висока конфіденційність та соціальна відповідальність.

Для розширення продажів та ефективного використання виробничих потужностей українським компаніям слід активно освоювати нові ринки [44].

Серед глобальних трендів, які впливають і на український ринок, варто виділити:

- **цифровізація та телемедицина:** використання систем дистанційного моніторингу пацієнтів та електронних медичних платформ (e-health);
- **штучний інтелект і Big Data:** застосування алгоритмів для діагностики, прогнозування та персоналізованого лікування;
- **зростання попиту на портативні та “розумні” пристрої:** носимі сенсори й портативні діагностичні системи для відстеження стану пацієнтів у реальному часі;
- **розвиток державно-приватних партнерств:** механізм фінансування медичних технологій;
- **посилення регуляторних вимог у ЄС та США:** стандарти якості та безпеки для українських виробників.

Важливим чинником розвитку ринку медичного обладнання є його висока соціальна значущість. Маркетинг у цій галузі не може зводитися лише до комерційних інструментів, оскільки він безпосередньо пов'язаний із життям і здоров'ям людей. Відтак, маркетингові стратегії компаній мають враховувати не лише економічну доцільність, а й етичні аспекти, суспільну довіру, репутаційні ризики та суворі вимоги до якості й безпеки продукції. Збалансування економічної ефективності підприємств із потребами пацієнтів стає ключовим завданням маркетингу у сфері охорони здоров'я.

В Україні, як і в більшості країн Європейського Союзу, стратегічною метою державної політики є створення системи медичних послуг, що відповідає найвищим міжнародним стандартам якості та доступності. Виробництво й поширення сучасного медичного обладнання, зокрема вітчизняного, виступає

важливим показником науково-технологічного потенціалу країни та рівня її інтегрованості у світову економіку знань.

Водночас національний ринок стикається з низкою викликів, серед яких - обмежене фінансування, технологічне відставання, значна залежність від імпорту та недостатній рівень державної підтримки інновацій. У цьому контексті підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом створює нові перспективи: розширення науково-технічного співробітництва, залучення прямих іноземних інвестицій, впровадження європейських стандартів і поступову інтеграцію українських виробників у глобальний ринок медичних технологій.

Реформування системи охорони здоров'я вже демонструє перші позитивні результати. Проте подальший розвиток ринку медичного обладнання значною мірою залежить від темпів реалізації реформ, ефективності державного регулювання та спроможності залучати інвесторів, що стане визначальним фактором конкурентоспроможності українських підприємств у довгостроковій перспективі [5].

Проведений SWOT-аналіз ринку медичного обладнання дозволив комплексно оцінити сильні та слабкі сторони вітчизняного сектору охорони здоров'я, а також окреслити можливості й загрози, що визначають траєкторію його подальшого розвитку. Отримані результати не лише відображають поточний стан галузі, але й демонструють, як внутрішні фактори взаємодіють із зовнішнім середовищем, формуючи передумови для ефективного управління маркетингом у контексті євроінтеграційних процесів (табл. 1.3).

Із проведеного SWOT-аналізу ринку медичного обладнання (табл. 1.3) можна зробити висновок, що у сфері охорони здоров'я критично не вистачає коштів, які виділяє держава, тож доцільною є розроблення механізмів залучення інвестицій у цей сектор. У розвинених країнах Європейського Союзу цю проблему вирішили за рахунок залучення капіталу з приватного сектора економіки, зокрема через широке впровадження моделей державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Одним із прикладів ефективної практики

взаємодії державного та приватного секторів в Україні є електронна платформа **Prozorro**, яка забезпечує прозорість процедур закупівель медичного обладнання та створює конкурентне середовище серед постачальників [36].

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз ринку медичного обладнання

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Впровадження реформи системи охорони здоров'я. Підвищення прозорості ринку медичного обладнання за рахунок публічних закупівель. Кваліфіковані робітники. Фінансова та технічна підтримка Міжнародного валютного фонду для сфери охорони здоров'я. Велика кількість невеликих приватних діагностичних центрів. Здійснення адаптації до вимог і стандартів ЄС, включаючи оцінку відповідності медичних виробів. Політична воля змінити існуючу систему та впровадити кращі практики інших країн.</p>	<p>Високий рівень бюрократії та політичної нестабільності. Високий рівень корупції, в тому числі у сфері охорони здоров'я. Незадовільний стан інфраструктури охорони здоров'я та обмежене використання сучасних медичних технологій. Не реформована система підготовки та підвищення кваліфікації медичних працівників. Збройна агресія Російської Федерації. Окуповані території та зруйновані лікарні</p>
Можливості	Загрози
<p>Посилення первинної медичної допомоги та відкритості для інвестицій у сектор вторинної медичної допомоги після реформи. Автономність медичних закладів та можливість отримувати фінансування та приймати рішення про укладання договорів, у тому числі з представниками приватного сектору. Міністерство охорони здоров'я активно просуває моделі державно-приватного партнерства для покращення надання послуг та стимулювання інвестицій у сектор. Підвищення прозорості ринку медичного обладнання в умовах повноцінного функціонування НСЗУ як підрядної установи. Система медичного замовлення Прозоро Великий потенціал для створення ланцюгів поставок медичного обладнання</p>	<p>Нестабільність бізнес-середовища. Фінансові ресурси в Україні обмежені, тому державні витрати на охорону здоров'я залишаються обмеженими в короткостроковій та середньостроковій перспективі. Зробити інвестиції залежними від доступу до зовнішнього фінансування, включаючи донорські агентства та міжнародні фінансові установи. Трудова міграція може сприяти дефіциту робочої сили та повільній модернізації систем охорони здоров'я. Умови для державно-приватного партнерства, такі як надійна правова база, ще не створені Війна</p>

*Джерело: [5]

Отже, подальший розвиток ринку медичного обладнання в Україні визначатиметься ефективністю державної політики у сфері охорони здоров'я, здатністю залучати інвестиції та посилювати інноваційний потенціал галузі. Важливим напрямом є стимулювання внутрішнього виробництва й адаптація українських підприємств до європейських стандартів якості, що сприятиме зменшенню імпортозалежності та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Ринок медичного обладнання в Україні перебуває у фазі глибокої трансформації. Незважаючи на високий рівень залежності від імпорту та обмежені фінансові ресурси, держава, міжнародні партнери й цифрові інновації

створюють умови для його модернізації. У перспективі цей сегмент може стати індикатором технологічного оновлення всієї системи охорони здоров'я та інтеграції України у європейський простір.

Таким чином, ринок медичного обладнання характеризується високою динамічністю, технологічною складністю та значним рівнем регуляторного контролю. Його розвиток зумовлюється поєднанням науково-технічного прогресу, соціальної значущості продукції та вимог до безпеки й якості. Висока імпортна залежність, складні процедури сертифікації, конкуренція з глобальними брендами та потреба у швидкій адаптації до технологічних змін визначають специфіку маркетингової діяльності підприємств у цій сфері. У таких умовах маркетингові стратегії компаній мають бути не лише комерційно ефективними, а й гнучкими, інноваційно орієнтованими та спрямованими на формування довгострокових партнерських відносин із медичними установами.

Отже, сучасний ринок медичного обладнання України функціонує під впливом поєднання державного регулювання, приватних ініціатив і міжнародного партнерства, що формує унікальні умови для реалізації маркетингових стратегій підприємств галузі. Точність оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу безпосередньо впливає на результативність розроблення маркетингових планів, вибір стратегії, адекватної реальним умовам функціонування підприємства, а також на його здатність успішно конкурувати за залучення більшої кількості лояльних споживачів. Крім того, маркетинговий аналіз та оцінювання мають дати відповідь на питання доцільності маркетингового інвестування, що набуває особливого значення в умовах фінансових обмежень підприємств [49, с. 84].

1.3. Фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень у виборі маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія підприємства є центральним елементом системи стратегічного управління, що визначає напрями розвитку, способи досягнення цілей і використання ресурсів. Для підприємств, які працюють у сфері медичного обладнання, питання стратегічного вибору набуває особливого значення, адже

галузь характеризується високим рівнем регуляції, інноваційністю та швидкою зміною ринкових трендів. У цьому контексті доцільно розглянути підходи до визначення сутності маркетингової стратегії та факторів, що впливають на її формування.

За визначенням Б. Карлофа, стратегія - це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. А. Чандлер трактує її як визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [24, с. 16].

Отже, стратегія виступає координуючим і об'єднуючим фактором між цілями та ресурсами підприємства, а ефективність її реалізації безпосередньо залежить від здатності менеджерів приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Маркетинговою діяльністю підприємства, як і всіма іншими видами його діяльності, потрібно управляти. Л.В. Балабанова під управлінням маркетинговою діяльністю розуміє «практичне здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, яка включає організацію, аналіз, планування, проведення заходів, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства на ринку і контроль» [3, с. 311].

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. У процесі її формування можна виділити два ключові блоки — **вхідні та вихідні елементи** (рис. 1.4).

Вхідні елементи - це фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, зокрема параметри маркетингового середовища та цілі підприємства. Вихідними елементами виступають стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, який охоплює чотири складові - товар, ціну, збут та просування.

Маркетингова стратегія є багаторівневою системою, у межах якої взаємопов'язані аналітичні, організаційні та комунікаційні складові (рис. 1.4). Їх

узгоджена взаємодія дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно досягати стратегічних цілей підприємства, адаптуватися до динамічних умов ринку та використовувати конкурентні переваги фірми відповідно до вимог споживачів.

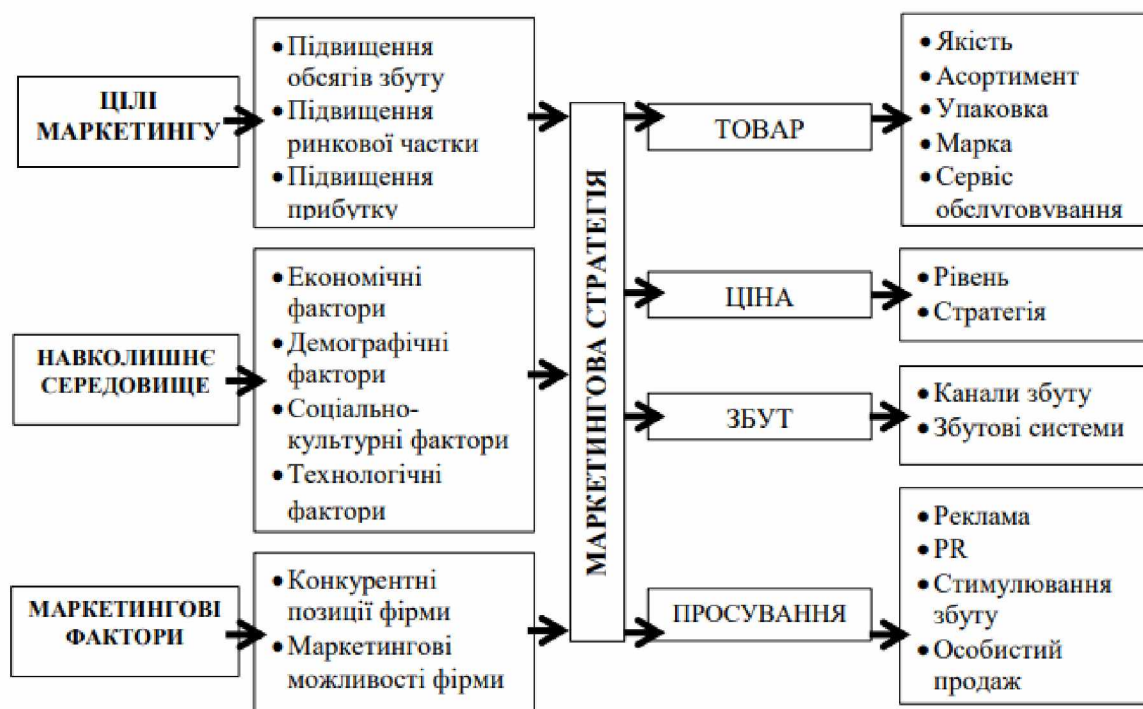


Рис. 1.4. Елементи маркетингової стратегії

*Джерело: [24, с.16]

В умовах цифровізації бізнесу особливого значення набуває **маркетингова аналітика**, яка дає змогу підприємству здійснювати глибоке дослідження ринку, прогнозувати поведінку споживачів і оцінювати ефективність прийнятих стратегічних рішень. Використання систем *Business Intelligence*, *CRM-аналітики* та інструментів *Big Data* дозволяє виявляти тенденції попиту, оцінювати ризики та визначати оптимальні напрями розвитку. Таким чином, аналітична підтримка стає не лише допоміжним, а й визначальним чинником успішної реалізації маркетингової стратегії [21].

Вибір маркетингової стратегії у сфері медичного обладнання є складним процесом, що залежить від численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Керівники підприємств мають урахувати економічні умови, державне регулювання, рівень розвитку технологій, поведінку споживачів, а також власні

ресурси й потенціал компанії. Успішність обраної стратегії визначається тим, наскільки менеджери здатні адаптувати управлінські рішення до змін середовища та використати ці зміни на користь підприємства.

Ринок медичного обладнання характеризується високим рівнем регуляції, технологічною насиченістю та соціальною значущістю, що робить маркетингові рішення особливо чутливими до впливу зовнішнього середовища. Тому чинники, які визначають вибір стратегії підприємства, доцільно поділити на дві групи: **зовнішні** - що формуються поза межами компанії та **внутрішні** - які відображають її ресурси, організаційну структуру та управлінські компетенції.

У процесі формування маркетингової стратегії менеджери повинні системно аналізувати обидві групи факторів. Рівень державного регулювання, інноваційна активність галузі, економічна стабільність, поведінка споживачів, кадровий потенціал і ресурсні можливості підприємства - кожен із цих елементів формує можливості та обмеження для стратегічного розвитку. Саме тому **детальний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів** є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і вибору ефективної маркетингової стратегії.

Вибір ефективної маркетингової стратегії у сфері медичного обладнання неможливий без урахування комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують конкурентне середовище та визначають можливості розвитку підприємства. На відміну від інших галузей, цей ринок є високо регульованим, технологічно складним і соціально значущим, тому стратегічні рішення менеджерів мають базуватися на глибокому аналізі державної політики, специфіки попиту медичних закладів, темпів упровадження інновацій, рівня конкуренції, доступності фінансування та цифрових трансформацій галузі.

Усі чинники, що впливають на формування маркетингової стратегії, поділяються на **зовнішні** та **внутрішні**. Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та визначають його стратегічні можливості на ринку, тоді як внутрішні відображають ресурси, організаційні можливості й управлінські компетенції самої компанії (табл.1.4).

Таблиця 1.4

**Фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії у сфері
медичного обладнання**

Група факторів	Основні елементи	Вплив на стратегію
Зовнішні	Державна політика та регуляція; джерела фінансування (бюджети, страхові фонди, приватні платежі); конкуренція та бар'єри входу; економічна ситуація; технологічні тренди	Задають рамки діяльності, визначають можливості та обмеження для компанії
Внутрішні	Рівень цифровізації бізнес-процесів; організаційний розвиток; інноваційність маркетингових інструментів; кадровий потенціал	Визначають здатність компанії реалізувати стратегію та конкурувати на ринку

Джерело: власна розробка автора

Особливістю ринку медичних послуг є те, що його фінансову складову формують кілька джерел фінансування. Серед них - структури державного походження (державний і місцеві бюджети, державні страхові фонди), а також джерела державного регулювання - недержавні страхові фонди, що діють відповідно до національного законодавства про обов'язкове медичне страхування. Вагому частку також становлять приватні платежі громадян або корпоративних клієнтів, які здійснюються на підставі фінансових норм і договорів [29]. Така багатоканальна система фінансування зумовлює складність розрахунків попиту й формування цінової політики, що менеджери обов'язково враховують під час розроблення маркетингової стратегії.

Суперечливим чинником впливу на стратегічні рішення є рівень конкуренції. З одного боку, конкуренція стимулює інноваційність, підвищення якості послуг і зниження їх вартості [53, 58]. З іншого боку, ринок медичних послуг характеризується низкою обмежень: асиметрією інформації, неповною конкуренцією, значним впливом неприбуткових закладів та суттєвою роллю страхових механізмів [43, 55]. Тому менеджери медичних підприємств повинні оцінювати конкурентне середовище не лише з точки зору кількості гравців, а й з огляду на рівень доступу до пацієнтів, джерел фінансування та партнерських мереж.

Одним із найвагоміших зовнішніх факторів є **державне регулювання**. Ринок медичних послуг належить до регульованих, адже держава через

центральні та місцеві органи влади визначає правила діяльності учасників ринку та здійснює антимонопольний контроль. Високий рівень регуляції особливо стосується державних і комунальних закладів, але частково поширюється й на приватний сектор. Менеджери повинні враховувати наявні нормативно-правові бар'єри - ліцензування медичної практики, акредитацію, стандартизацію, а також вимоги щодо укладання договорів з НСЗУ для отримання гарантованих пакетів послуг [29].

Крім того, національне законодавство часто встановлює **бар'єри входу** для захисту внутрішніх інвестицій, що ускладнює реалізацію стандартизованих продуктів на різних регіональних ринках [44]. Тому менеджери компаній повинні уважно оцінювати правові ризики, готуючи маркетингову стратегію виходу на нові сегменти або регіони.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає розширення присутності підприємства на міжнародних ринках не лише шляхом збільшення експорту, а й через інвестування за кордоном. Це може включати створення дочірніх підприємств у країнах-партнерах, що дозволяє обійти торгові обмеження, скористатися перевагами дешевшої робочої сили та місцевих ресурсів. Рішення щодо способу входу на зарубіжні ринки є ключовим елементом міжнародної стратегії компанії [25], і менеджери повинні враховувати економічні, політичні та культурні ризики під час його прийняття.

У сучасних умовах динамічності ринку роль маркетингу значно зростає, адже саме він формує конкурентні переваги, впливає на поведінку споживачів і визначає успішність стратегічних рішень компанії. Інструмент маркетинг-мікс є базовим для планування підприємницької діяльності [43, 55], головною метою якої виступає збут товарів і послуг, у тому числі медичних. Для підприємств у сфері медичного обладнання характерні процеси концентрації дистрибуційних мереж, скорочення життєвого циклу продуктів, посилення ролі інновацій і цифрових технологій у просуванні. Ці тенденції створюють нові виклики для менеджерів, які повинні своєчасно коригувати маркетингові стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Водночас значну роль відіграють **внутрішні фактори**, що визначають потенціал компанії щодо реалізації обраної стратегії. До них належать рівень цифровізації бізнес-процесів, можливості впровадження інноваційних інструментів маркетингу, кадрова компетентність і організаційний розвиток підприємства. Цифровізація сприяє автоматизації процесів, поглибленню аналітики ринку та формуванню клієнтоорієнтованих підходів, що підвищує ефективність управлінських і маркетингових рішень. Менеджери, які здатні інтегрувати ці фактори у стратегічне планування, отримують перевагу в адаптації до ринкових змін і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Цифрові технології дедалі глибше інтегруються у бізнес-процеси підприємств, забезпечуючи автоматизацію, аналітику та підвищення ефективності управління. Водночас ключову роль продовжують відігравати соціальні й психологічні чинники, адже цифровий маркетинг базується на розумінні того, як споживачі взаємодіють із технологіями та як ці знання можна використати для формування довгострокових відносин із клієнтами [62].

Пандемія COVID-19 різко прискорила процес цифрової трансформації бізнесу. Компанії, які своєчасно впровадили цифрові інструменти, змогли зберегти стабільність і адаптувати маркетингові стратегії до умов ізоляції, тоді як підприємства, що зволікали, втратили частину ринку. Нині цифровий маркетинг виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності бренду, а трансформація цифрової економіки безпосередньо впливає на політику просування, ціноутворення та вибір каналів розподілу.

Цифрові інновації суттєво трансформували маркетингові стратегії підприємств медичної галузі. Електронні платформи, нові бізнес-моделі, інструменти аналітики та онлайн-просування стали невід'ємними складовими стратегічного управління. У цьому контексті зростає значення **процесного підходу**, який розглядає діяльність компанії як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення цілей. Поєднання процесного підходу з **омніканальністю** та **клієнтоорієнтованістю** робить управління маркетинговими стратегіями більш ефективним [56, с.125].

Перспективи розвитку ринку медичних послуг тісно пов'язані з упровадженням **штучного інтелекту, Big Data, телемедицини та електронних платформ**, які дозволяють автоматизувати управлінські процеси, підвищувати рівень персоналізації обслуговування й оперативності прийняття рішень. Компанії, які активно впроваджують такі цифрові інструменти, формують стійкі конкурентні позиції та залучають ширшу аудиторію [64, с.94].

Вибір інструментів і каналів цифрового маркетингу безпосередньо залежить від **стратегічних цілей підприємства**. Менеджери визначають пріоритетні напрями, аналізують ринкову ситуацію й поведінку споживачів, обирають оптимальні канали комунікації та планують бюджет реалізації стратегії [61]. Не менш важливими є моніторинг і оцінка результатів, які дають змогу своєчасно коригувати маркетингову стратегію відповідно до динаміки ринку.

Цифровий маркетинг передбачає як односторонню, так і двосторонню взаємодію зі споживачами. Остання набуває дедалі більшого значення, адже клієнти активно долучаються до процесів просування товарів і послуг, а цифрові канали забезпечують швидку, постійну та зворотну комунікацію між компанією та аудиторією [54]. Саме здатність менеджерів ефективно використовувати потенціал цифрових технологій стає визначальним чинником формування гнучкої та результативної маркетингової стратегії.

У процесі прийняття управлінських рішень щодо вибору маркетингової стратегії у сфері медичного обладнання важливу роль відіграє здатність компанії ефективно використовувати цифрові канали та інструменти. В умовах цифровізації та інтелектуалізації суспільних процесів вони забезпечують не лише планування нових стратегічних напрямів розвитку, а й їх реалізацію, контроль та коригування результатів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Однією з ключових тенденцій сучасного стратегічного менеджменту є зростання ролі гнучкості та адаптивності управлінських рішень. Компанії прагнуть формувати маркетингові моделі, здатні оперативно реагувати на зміни

у зовнішньому середовищі - економічні коливання, регуляторні вимоги, технологічні інновації чи трансформацію споживчих пріоритетів. Стратегічна стійкість підприємства забезпечується завдяки систематичному моніторингу ринку, оновленню асортименту, використанню цифрових комунікацій та розвитку партнерських мереж [40].

Таким чином, управлінські рішення щодо вибору маркетингової стратегії формуються під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішнє середовище визначає рамкові умови функціонування підприємства, тоді як внутрішні ресурси - кадрові, фінансові, технологічні - зумовлюють його потенціал реалізації стратегії. Менеджери враховують ці фактори під час формування, реалізації та корекції маркетингових стратегій, забезпечуючи їхню адаптивність до ринкових змін. Гармонійне поєднання державної політики, економічної ситуації, технологічних трендів і розвитку внутрішнього потенціалу підприємства сприяє прийняттю зважених управлінських рішень та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дослідження сформував міцну теоретичну основу для розуміння сутності та ролі маркетингових стратегій у системі стратегічного управління підприємством. Проаналізовано класичні та сучасні наукові підходи, законодавчі норми та аналітичні джерела, що дозволило комплексно оцінити структуру, зміст і функції маркетингової стратегії як ключового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Маркетингова стратегія розглядається не просто як інструмент просування товарів і послуг, а як стратегічна концепція розвитку бізнесу, що інтегрує аналітику, інновації та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

1. Систематизація підходів до формування маркетингових стратегій, зокрема моделей позиціонування, вибору цільових сегментів і розробки маркетинг-мікс, демонструє, що ринок медичного обладнання характеризується високою динамічністю, технологічною складністю та регуляторними обмеженнями, а також певною імпортозалежністю. Водночас ці особливості

відкривають широкі можливості для інновацій, цифрової трансформації та розвитку партнерських зв'язків. Успішні компанії у цій сфері вирізняються високою гнучкістю, клієнтоорієнтованістю та здатністю ефективно інтегрувати сучасні маркетингові інструменти у власну діяльність.

2. Дослідження показало, що ефективність вибору маркетингової стратегії безпосередньо залежить від глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. До ключових зовнішніх факторів належать рівень конкуренції, економічні умови, державне регулювання, технологічні тенденції та поведінка споживачів. Внутрішні фактори - цифровізація бізнес-процесів, кадровий потенціал, організаційна структура та здатність підприємства до інновацій. Комплексне поєднання цих чинників забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегій, здатних адаптуватися до динамічних ринкових умов.

3. Таким чином, результати теоретичного аналізу створюють міцну науково-методичну основу для подальшого практичного дослідження діяльності підприємств у сфері медичного обладнання. Вони стануть надійним фундаментом для оцінки ефективності маркетингових стратегій ТОВ «Діамеб трейд» та розроблення конкретних рекомендацій щодо їх вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій ринку та потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ

2.1. Характеристика діяльності та маркетингової стратегії компанії "Діамеб трейд" з точки зору управління

Сфера медичного обладнання України швидко змінюється під впливом технологічних інновацій та зростаючих потреб медичних закладів. У таких умовах ефективно управління маркетингом стає ключовим чинником успіху підприємств. Стратегічний підхід до формування доданої цінності для клієнтів є основою діяльності ТОВ «Діамеб трейд», що поєднує інноваційність, професіоналізм та гнучкість у реалізації маркетингових рішень.

Ринок медичного та лабораторного обладнання є стратегічно важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує медичні заклади сучасними засобами діагностики, лікування та моніторингу стану пацієнтів. В Україні розвиток цієї галузі відбувається на тлі реформування системи охорони здоров'я (МОЗ України, 2024) [14] та активізації інвестиційних процесів. Ключову роль у забезпеченні лікарень медичними технологіями відіграють компанії-дистриб'ютори, серед яких ТОВ «Діамеб трейд» посідає провідні позиції, активно розширюючи асортимент і вдосконалюючи управління маркетингом.

Під час стратегічного планування маркетингу менеджери ТОВ «Діамеб Трейд» керуються визначеними цілями та управлінськими підходами.

Основні цілі компанії:

- підвищення конкурентоспроможності;
- розширення клієнтської бази;
- зміцнення лояльності партнерів;
- впровадження інноваційних рішень у сфері медичного обладнання.

Для досягнення цих цілей застосовуються такі управлінські підходи:

- **системний підхід** – забезпечує узгодженість маркетингових заходів із загальною корпоративною стратегією;

- **клієнтоорієнтований підхід** – фокусується на персоналізованій взаємодії та формуванні довгострокових відносин із клієнтами;
- **аналітичний підхід** – базується на дослідженні ринку та конкурентів для обґрунтування управлінських рішень;
- **інноваційний підхід** – передбачає використання цифрових технологій та автоматизації процесів;
- **процесно-орієнтований підхід** – забезпечує безперервний цикл планування, реалізації, контролю та коригування маркетингової стратегії.

Такий комплексний підхід дозволяє ефективно адаптувати діяльність компанії до динамічного ринкового середовища та зміцнювати її позиції на українському ринку медичного обладнання.

ТОВ «Діамеб трейд» зареєстроване у 2020 році та спеціалізується на оптовій торгівлі фармацевтичними товарами, медичним обладнанням і лабораторними реагентами, а також надає супутні послуги: логістичне забезпечення, сервісне обслуговування медичної техніки та технічну підтримку клієнтів (див. Додаток А). Компанія активно співпрацює з медичними установами, лабораторіями та дистриб'юторами, формуючи партнерські відносини, що ґрунтуються на якості, надійності та оперативності постачань.

ТОВ «Діамеб трейд» є офіційним постачальником лабораторного та діагностичного обладнання в Україні, забезпечуючи медичні установи сучасними технологічними рішеннями. Компанія співпрацює з міжнародними виробниками, пропонуючи продукцію європейської якості, а також надає сервісне обслуговування та навчання персоналу. Місія компанії – забезпечувати медзаклади та наукові центри високоякісною продукцією, що відповідає міжнародним стандартам, що робить її одним із провідних постачальників медичного обладнання в країні.

Види діяльності ТОВ «Діамеб трейд» визначають ключові напрями функціонування підприємства на ринку. Основним є оптова торгівля фармацевтичними товарами, медичним обладнанням і лабораторними реагентами, що формує галузеву спеціалізацію компанії та визначає її

стратегічну роль у забезпеченні системи охорони здоров'я якісними товарами. Додаткові напрями – складське господарство, транспортно-логістичні послуги та технічне обслуговування обладнання – підвищують ефективність логістичних процесів і забезпечують високий рівень сервісу та надійність постачань.

Важливими складовими діяльності є сервісне обслуговування, технічна підтримка клієнтів та консалтинг щодо впровадження сучасних медичних технологій. Такий підхід формує довгострокові партнерські відносини з клієнтами та сприяє підвищенню технологічної культури у сфері охорони здоров'я.

Діяльність підприємства регламентується законодавством України. Основним нормативно-правовим актом є Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [17], що визначає правові засади створення, функціонування та управління товариством. Цивільний кодекс України [52] регламентує договірні відносини з партнерами, клієнтами та постачальниками. Діяльність також відповідає Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [16], що забезпечує сертифікацію продукції та контроль відповідності нормативним вимогам.

Внутрішня діяльність ТОВ «Діамеб трейд» регламентується Статутом підприємства, Колективним договором та Правилами внутрішнього трудового розпорядку (див. додатки Р,С,Т), які визначають правові засади функціонування, структуру управління, права та обов'язки працівників. Наявність цих документів забезпечує чіткість організаційних процесів і підвищує ефективність управління підприємством.

Менеджери ТОВ «Діамеб трейд» при стратегічному плануванні маркетингу враховують ключові цілі та управлінські підходи, що дозволяють ефективно конкурувати та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Маркетингова стратегія ТОВ «Діамеб трейд» є складовою загальної корпоративної стратегії, яка інтегрує цілі розвитку бізнесу, кадрової політики та фінансового планування. Такий підхід забезпечує узгодженість між

стратегічними рішеннями керівництва та операційною діяльністю відділів, сприяючи комплексному розвитку підприємства.

У процесі стратегічного планування маркетингової діяльності менеджери компанії застосовують низку управлінських підходів:

- системний підхід - забезпечує узгодження маркетингових активностей із загальною корпоративною стратегією та ресурсами компанії;
- клієнтоорієнтований підхід - втілюється у персоналізованій взаємодії з партнерами та медичними установами, що підвищує лояльність клієнтів;
- аналітичний підхід - застосовується через моніторинг ринку, аналіз конкурентів та використання даних CRM для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- інноваційний підхід - проявляється у впровадженні цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів;
- процесно-орієнтований підхід - забезпечує безперервний цикл планування, реалізації, контролю та коригування маркетингових стратегій відповідно до змін ринкового середовища.

Основними цілями є підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази, зміцнення лояльності партнерів та впровадження інноваційних рішень. Для досягнення цих цілей використовуються наступні підходи:

- багатоканальний збут (участь у державних закупівлях, прямі продажі, онлайн-комунікації);
- персоналізована взаємодія з клієнтами через CRM-системи;
- гнучка логістика для оперативної доставки продукції;
- сервісне обслуговування з гарантійним та післягарантійним супроводом;
- системний контроль якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Визначальним чинником успішного функціонування є ефективна маркетингова стратегія, яка передбачає багатоканальний збут, персоналізовану взаємодію з клієнтами, гнучку логістику, сервісне обслуговування та системний

контроль якості (див. табл. 2.1). Зокрема, компанія реалізує продукцію через участь у державних закупівлях, прямі продажі та онлайн-канали комунікації. Впровадження CRM-систем дозволяє оптимізувати управління відносинами з клієнтами, забезпечуючи індивідуальний підхід і швидке реагування на потреби споживачів.

За даними внутрішніх звітів компанії, у 2024 році ТОВ «Діамеб трейд» забезпечило постачання понад **500 одиниць діагностичного обладнання** для медичних установ по всій Україні, при цьому рівень своєчасних поставок становив **98%**, а показник задоволеності клієнтів перевищив **95%**. Така ефективність стала результатом інтеграції багатоканального збуту та CRM-систем, що дозволило швидко реагувати на замовлення та забезпечувати персоналізовану підтримку клієнтів.

Таблиця 2.1

Основні елементи маркетингової стратегії ТОВ «Діамеб трейд»

№	Елемент стратегії	Характеристика
1	Багатоканальний збут	Участь у державних закупівлях, прямі продажі та онлайн-комунікації, що дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти ринку
2	Персоналізована взаємодія	Використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та оперативного реагування на їхні потреби
3	Гнучка логістика	Оперативна доставка продукції по Україні з урахуванням специфіки обладнання та потреб замовників
4	Сервісне обслуговування	Гарантійний та післягарантійний супровід, навчання персоналу і підтримка у використанні обладнання
5	Контроль якості	Сертифікація продукції за міжнародними стандартами та регулярний моніторинг відповідності вимогам безпеки і якості

**Джерело: складено на основі: [35]*

Як видно з таблиці, маркетингова стратегія компанії має комплексний характер і поєднує сучасні інструменти комунікації, логістики та клієнтського сервісу. Такий стратегічний підхід дозволяє підтримувати стабільну присутність на ринку, підвищувати рівень задоволеності споживачів і зміцнювати конкурентні позиції підприємства. Основна мета менеджменту - створення довгострокових партнерських відносин з клієнтами та формування позитивного іміджу на ринку медичного обладнання.

Організаційна структура компанії відображає чіткий розподіл функціональних обов'язків і відповідальності між підрозділами (див. рис. 2.1). Вона побудована за принципом функціонального управління, що дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити ефективний контроль за виконанням маркетингових цілей.

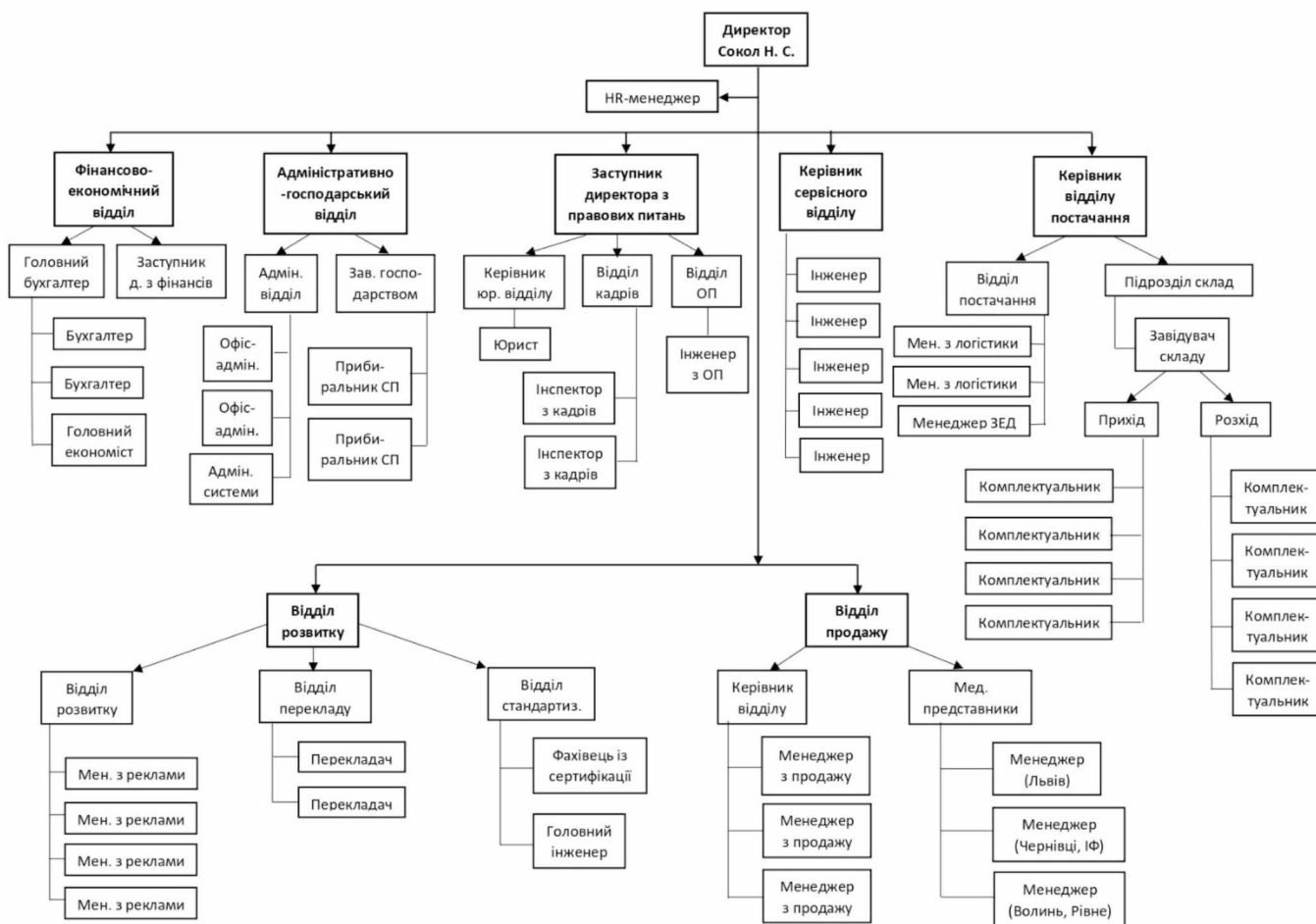


Рис 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Діамет трейд»

*Джерело: складено на основі: [35]

Ефективність управлінських процесів підтримується системою внутрішнього контролю, зокрема завдяки чіткій координації між керівниками відділів. Це дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати маркетингові заходи під нові потреби споживачів. Ефективна організаційна структура та кадрова політика забезпечують не лише стабільність управлінських процесів, а й сприяють фінансовій стійкості підприємства.

Важливою складовою діяльності є кадрова політика, що забезпечує ефективний розподіл функцій і оптимальну структуру персоналу (див. табл. 2.2). Вона також сприяє формуванню командного духу та підвищенню мотивації працівників, що позитивно впливає на продуктивність підприємства.

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу підприємства за підрозділами

Підрозділ	Кількість працівників	Керівники	Спеціалісти	Робітники
HR-менеджер	1	-	1	-
Фінансово-економічний відділ	5	2	3	-
Адміністративно-господарський відділ	6	1	3	2
Відділ кадрів	3	1	2	-
Юридичний відділ	1	-	1	-
Відділ ОП	1	-	1	-
Сервісний відділ	6	1	5	-
Відділ постачання	4	1	3	-
Склад	9	1	-	8
Відділ розвитку	4	-	4	-
Відділ перекладу	2	-	2	-
Відділ стандартизації	2	-	2	-
Відділ продажу	6	1	5	-
Загальна кількість працівників	50	8	32	10

**Джерело: складено на основі: [35]*

Система управління ТОВ «Діамеб трейд» побудована за цими принципами і включає три основні рівні:

- вищий рівень (керівництво компанії) – генеральний директор та його заступники, які здійснюють стратегічне управління, приймають ключові рішення, планують фінанси та контролюють основні напрями діяльності;
- середній рівень (функціональні відділи) – керівники структурних підрозділів, які координують роботу відділів і забезпечують реалізацію тактичних завдань;
- операційний рівень (виконавчий персонал) – працівники, відповідальні за виконання безпосередніх виробничо-операційних функцій: закупівлю, логістику, продажі, сервісне обслуговування та роботу з клієнтами.

Така структура персоналу свідчить про раціональний розподіл функцій між управлінськими та виконавчими ланками, що сприяє стабільності діяльності та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Фінансова стійкість компанії підтверджується офіційною звітністю (див. додатки Б, В, Г, Д), що засвідчує рентабельність господарських операцій та належне виконання податкових зобов'язань. Виробничо-господарська діяльність здійснюється на основі довгострокових договорів із постачальниками та клієнтами, що забезпечує стабільність постачань, високу якість продукції та зміцнює ділову репутацію компанії (див. додатки У, Ф).

Поряд із внутрішньою стабільністю управлінської системи, важливо враховувати методологічні засади класичних теорій менеджменту, що пояснюють ефективність побудови сучасних структур.

Відповідно до класичних теорій управління (А. Файоль, М. Вебер), ефективна організаційна структура базується на принципах чіткої ієрархії підпорядкування, раціонального розподілу повноважень, спеціалізації функцій і координації взаємодії між структурними одиницями. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища особливого значення набуває гнучкість організації, її здатність оперативно адаптуватися до зовнішніх змін, технологічних інновацій і потреб споживачів.

Отже, діяльність ТОВ «Діамеб Трейд» характеризується збалансованим поєднанням стратегічного мислення, ефективного управління та інноваційних підходів до маркетингу. Компанія послідовно зміцнює позиції на ринку медичного обладнання завдяки глибокому аналізу ринкових тенденцій, гнучкості у прийнятті управлінських рішень та високому рівню клієнтоорієнтованості. Чітко вибудована організаційна структура, професійна команда та орієнтація на безперервний розвиток забезпечують стабільне зростання компанії та сприяють формуванню її позитивного іміджу як надійного дистриб'ютора, що робить вагомий внесок у розвиток вітчизняного ринку медичного обладнання.

2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень у маркетинговій стратегії компанії "Діамеб трейд"

Діяльність ТОВ «Діамеб трейд» характеризується стабільним розвитком, орієнтацією на партнерські відносини з клієнтами та впровадженням інноваційних маркетингових рішень, що забезпечують конкурентоспроможність на ринку медичного обладнання України. Стратегічна політика компанії спрямована на довгострокове зростання та зміцнення ринкових позицій.

Сучасний ринок медичного обладнання відзначається високою конкуренцією, швидким оновленням технологій і підвищеними вимогами споживачів до якості продукції та сервісу. В таких умовах ефективна маркетингова стратегія стає ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для компанії «Діамеб трейд» стратегічне управління маркетингом дозволяє своєчасно адаптуватися до ринкових змін, підтримувати довіру клієнтів і досягати довгострокових цілей.

Ефективність маркетингової стратегії відображається у фінансових результатах діяльності підприємства. Для оцінки динаміки розвитку ТОВ «Діамеб трейд» проаналізуємо структуру доходів і витрат компанії за 2025 рік (див. Додатки Д, П), узагальнені результати подано в таблиці 2.3.

Отримані дані свідчать про результативність управлінських рішень у межах реалізації маркетингової стратегії. Менеджмент компанії здійснює системне управління основними напрямками маркетингу, орієнтуючись на оптимальний розподіл ресурсів, гнучку адаптацію до ринкових умов, оцінку ефективності кампаній і періодичну корекцію стратегічних дій. Зокрема, ефективність управління проявляється у таких практичних напрямках:

- **розподіл ресурсів** між ключовими напрямками маркетингової діяльності;
- **адаптація до ринку** та оперативна реакція на зміни зовнішнього середовища;
- **оцінка результатів маркетингових кампаній** за допомогою KPI, CRM-даних та ROI-показників;

- **корекція стратегії** з урахуванням аналітичних результатів і ринкових тенденцій.

Для глибокого підтвердження результативності реалізованої маркетингової стратегії проаналізуємо ключові фінансові показники діяльності ТОВ «Діамеб трейд». Вони відображають ефективність управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію маркетингових процесів і забезпечення стабільного зростання компанії.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-маркетингові показники діяльності ТОВ «Діамеб трейд» у 2025 році

№	Показник	Значення, грн	Частка у доході, %	Призначення
1	Чистий дохід від реалізації	105 061 188	100,0	Основна діяльність
2	Собівартість реалізації	91 256 425	86,9	Закупівля, логістика, сервіс
3	Валовий фінансовий результат	13 804 763	13,1	Результат до оподаткування
4	Чистий фінансовий результат	~11 316 484	10,8	Підсумковий прибуток
5	Амортизаційні витрати	2 458 328	—	Оновлення основних засобів
6	Витрати на конференції	369 756	—	Маркетинг і PR
7	Списання взірців	655 254	—	Гарантійні зобов'язання
8	Навчання персоналу	300 000	—	Підвищення кваліфікації
9	Штрафи, пені, неустойки	2 488	—	Операційні витрати

**Джерело: складено на основі: [35]*

Дані таблиці 2.3 свідчать, що у 2025 році ТОВ «Діамеб трейд» продемонструвало стабільне зростання фінансових результатів. **Чистий дохід** перевищив 105 млн грн, а **прибуток** -11,3 млн грн, що свідчить про ефективну маркетингову політику та зростання попиту.

Найбільшу частку витрат становить **собівартість реалізації (86,9%)**, до якої входять закупівля, логістика та сервіс. Водночас підприємство активно інвестує в маркетинг, навчання персоналу та оновлення основних засобів (амортизаційні витрати - понад 2,4 млн грн), що підтверджує інноваційний підхід до розвитку.

Отримані результати відображають **раціональний розподіл ресурсів** і стратегічну спрямованість компанії на зміцнення конкурентних позицій. Для глибокої оцінки ефективності управлінських рішень розглянемо **динаміку рентабельності та ліквідності** ТОВ «Діамеб трейд» за 2022–2025 рр. (див. Додатки Б, В, Г, Д, П).

Таблиця 2.4

Показники рентабельності та ліквідності «Діамеб трейд» у 2022–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна, %
Рентабельність продажів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) \times 100$	7,96	7,08	9,85	10,8	+2,84
Рентабельність активів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100$	5,42	5,15	6,8	7,5	+2,08
Рентабельність власного капіталу	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$	12,3	11,9	14,5	16,0	+3,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	1,45	1,50	1,48	1,55	+0,10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$	1,12	1,18	1,20	1,23	+0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,45	0,50	0,47	0,52	+0,07

*Джерело: складено на основі: [35]

Зростання показників рентабельності та ліквідності демонструє ефективність **оцінки результатів маркетингових кампаній** та своєчасну **корекцію стратегії**. Застосування системи КРІ та ROI дозволяє відстежувати результативність маркетингових активностей і перерозподіляти ресурси на більш перспективні напрямки. У результаті компанія підвищує прибутковість і зміцнює фінансову стійкість. Для глибокої оцінки розглянемо структуру доходів підприємства у 2022–2025 рр. (див. Додатки Б, В, Г, Д).

Таблиця 2.5

**Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Діамед трейд» порівняно зі своїми
найближчими конкурентами**

Ключові фактори успіху	Вага критерію	ТОВ «Діамед трейд»		ТОВ «Міамед»		ТОВ «Інстамед»		ТОВ «Оптімед Сервіс»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Якість послуг	0,2	9	1,8	8	1,6	7	1,4	6	1,2
Імідж підприємства	0,12	9	1,08	8	0,96	7	0,84	6	0,72
Виробничі можливості	0,08	9	0,72	7	0,56	6	0,48	5	0,4
Ступінь впровадження новітніх технологій обслуговування	0,06	9	0,54	7	0,42	6	0,36	5	0,3
Досконалість дослідницької роботи та введення на ринок нових продуктів	0,05	9	0,45	7	0,35	6	0,3	5	0,25
Витрати у порівнянні з конкурентами	0,12	9	1,08	8	0,96	7	0,84	6	0,72
Розмір та кількість цільових ринків	0,06	8	0,48	6	0,36	6	0,36	5	0,3
Рівень задоволеності споживачів	0,11	9	0,99	8	0,88	7	0,77	6	0,66
Маркетинг/Реклама	0,15	9	1,35	7	1,05	6	0,9	5	0,75
Професійність персоналу	0,02	9	0,18	8	0,16	7	0,14	6	0,12
Фінансовий стан	0,03	9	0,27	8	0,24	7	0,21	6	0,18
Сума	1,0		8,94		7,54		6,7		5,52

Дані таблиці 2.5 свідчать, що ТОВ «Діамед трейд» займає провідні позиції серед конкурентів, маючи найвищий рівень конкурентоспроможності (8,94 бала проти 7,54 у ТОВ «Міамед» і 6,7 у ТОВ «Інстамед»). Високі результати зумовлені комплексним підходом до управління збутом, високою якістю продукції та розвитком сервісного супроводу. Активне оновлення матеріально-технічної бази та інвестиції в підготовку персоналу підвищують ефективність обслуговування клієнтів і зміцнюють довіру партнерів. Це підтверджує ефективність

маркетингової стратегії компанії, орієнтованої на інноваційність, якість і клієнтоорієнтованість.

Таблиця 2.6

Структура доходів ТОВ «Діамеб трейд» у 2022–2025 рр., тис. грн

Джерело доходів	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зростання, %
Реалізація медичного обладнання	18 500	22 300	28 700	33 500	+81,1
Реалізація лабораторних реагентів	9 800	11 400	14 600	17 200	+75,5
Технічне обслуговування	1 200	1 500	2 000	2 400	+100,0
Інші доходи	600	850	1 300	1 900	+216,7
Загальна сума доходів	30 100	36 050	46 600	55 000	+82,7

*Джерело: складено на основі: [35]

Як показано в таблиці 2.6, у 2022–2025 рр. доходи ТОВ «Діамеб трейд» зростали стабільно (див. Додатки Б, В, Г, Д). Найбільшу частку становить реалізація медичного обладнання (зростання з 61,5% до 81,1%), а підвищення доходів від реагентів і сервісу свідчить про розвиток сервісного напрямку та ефективність маркетингової стратегії компанії.

Для комплексної оцінки ефективності реалізованої стратегії доцільно використовувати **кількісні показники**, що відображають ринкову позицію підприємства - зокрема, **частку ринку, темпи зростання продажів і рівень конкурентоспроможності:**

$$Ч_p = \frac{V_i}{V_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де V_i — обсяг продажів компанії «Діамеб трейд» за певний період,

$V_{\text{заг}}$ — загальний обсяг продажів на ринку медичного обладнання.

Чим вищим є значення цього показника, тим стабільніші конкурентні позиції компанії, оскільки це свідчить про ефективність реалізованої маркетингової стратегії.

Для відстеження динаміки розвитку доцільно також визначити **темп зростання обсягів продажу**:

$$T = \frac{V_t - V_{t-1}}{V_{t-1}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де V_t — обсяг продажів у звітному році,

V_{t-1} — обсяг продажів у попередньому році.

Цей показник дозволяє оцінити результативність маркетингових заходів, спрямованих на збільшення продажів та розширення ринку збуту.

Для комплексної характеристики конкурентних позицій компанії можна розрахувати **інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності**, що враховує якісні характеристики продукції, цінову політику, рівень сервісу та ефективність комунікаційної діяльності:

$$K_k = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \times b_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (2.4)$$

де a_i — вагомість окремого показника,

b_i — відносна оцінка компанії «Діамеб трейд» за кожним показником порівняно з конкурентами.

Якщо значення $K_k > 1$, це свідчить про вищий рівень конкурентоспроможності компанії відносно середнього по ринку.

Використання кількісних показників дає змогу об'єктивно оцінити ефективність маркетингової стратегії ТОВ «Діамеб трейд» та визначити напрями її вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій розвитку ринку медичного обладнання.

Процес формування та реалізації маркетингової стратегії компанії можна представити у вигляді послідовності етапів, що забезпечують комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю (рис. 2.2).

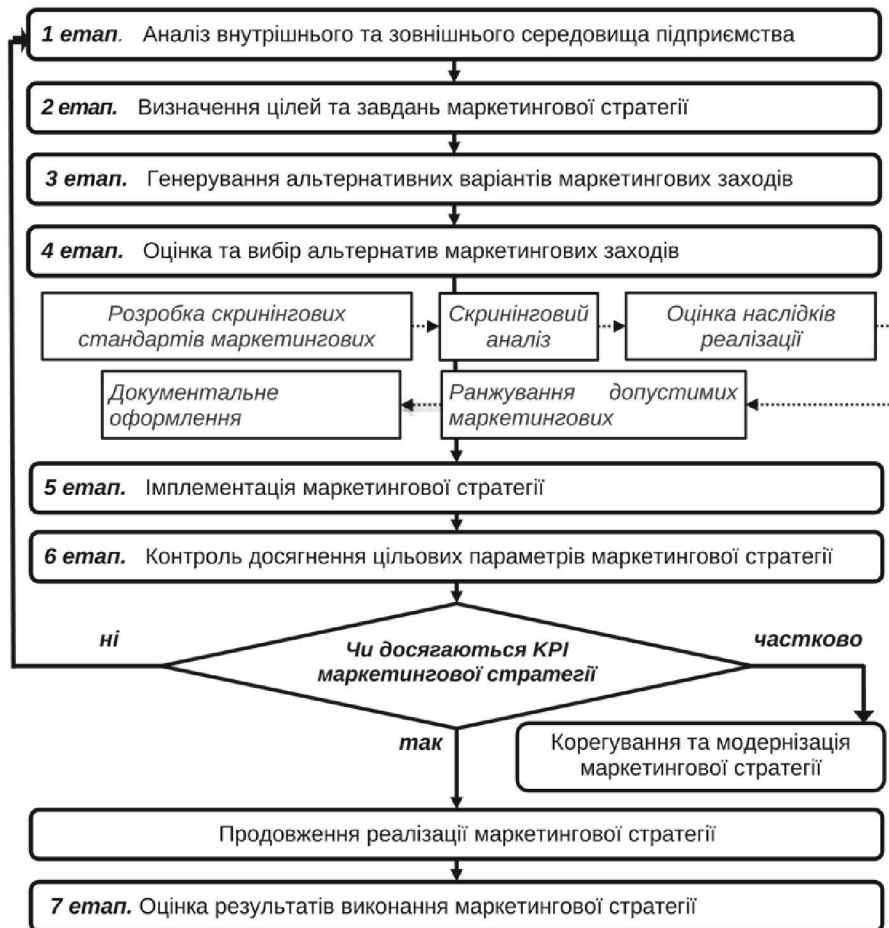


Рис. 2.2. Структурно-логічна послідовність формування маркетингової стратегії підприємства

**Джерело: [11–48]*

У сучасних умовах стратегічне управління маркетингом базується на аналітичних методиках - SWOT, PEST, конкурентному аналізі та моделі п'яти сил Портера [63], які дають змогу оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

Водночас зростає роль цифрових технологій і Big Data, що підвищують точність прогнозування ринкових тенденцій та ефективність маркетингових кампаній [59]. Активне використання інструментів моніторингу соціальних мереж і штучного інтелекту (AI) сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості та результативності маркетингових рішень [59].

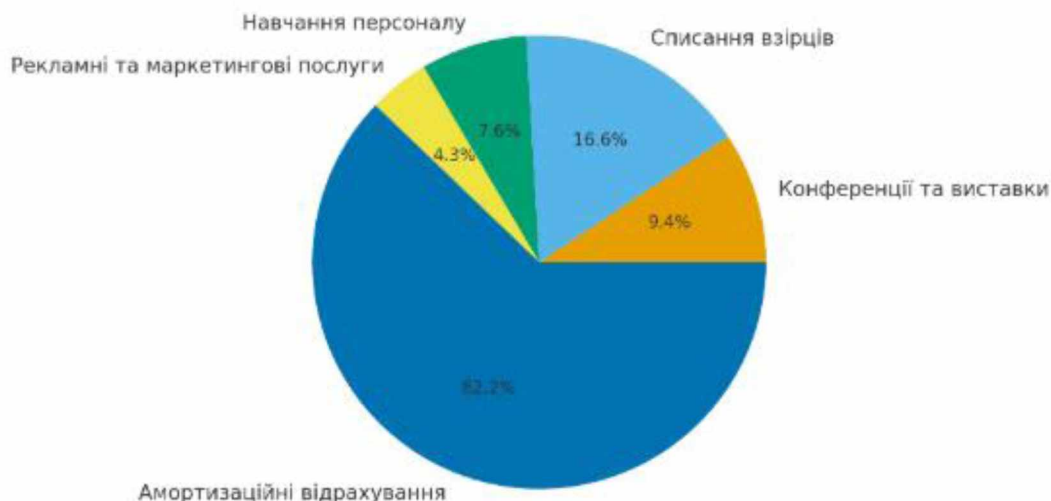


Рис. 2.3. Структура маркетингових та інвестиційних витрат ТОВ «Діамет трейд» у 2025 році

**Джерело: складено на основі: [35]*

У 2025 році ТОВ «Діамет трейд» продовжило інвестиції у маркетинг, розвиток бренду та вдосконалення внутрішніх процесів, загальний обсяг яких перевищив 3,8 млн грн, з яких понад 1,1 млн грн спрямовано на маркетингові заходи та рекламу. Значна частка витрат припала на амортизаційні відрахування, що свідчить про системне оновлення обладнання та орієнтацію на високий рівень сервісу. Важливим залишаються участь у виставках, конференціях та навчання персоналу - чинники, що формують позитивний імідж компанії та зміцнюють її конкурентні позиції (див. Додатки Е, Ж, К, Л, М, Н).

Незважаючи на відносно невелику частку рекламних витрат, компанія послідовно інвестує у впізнаваність бренду та підтримку PR-іміджу, що забезпечує стаке зростання та підвищення ринкових позицій. Водночас оцінювання ефективності управлінських рішень потребує системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, для чого застосовується SWOT-аналіз, який систематизує сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози ринку (рис. 2.4).

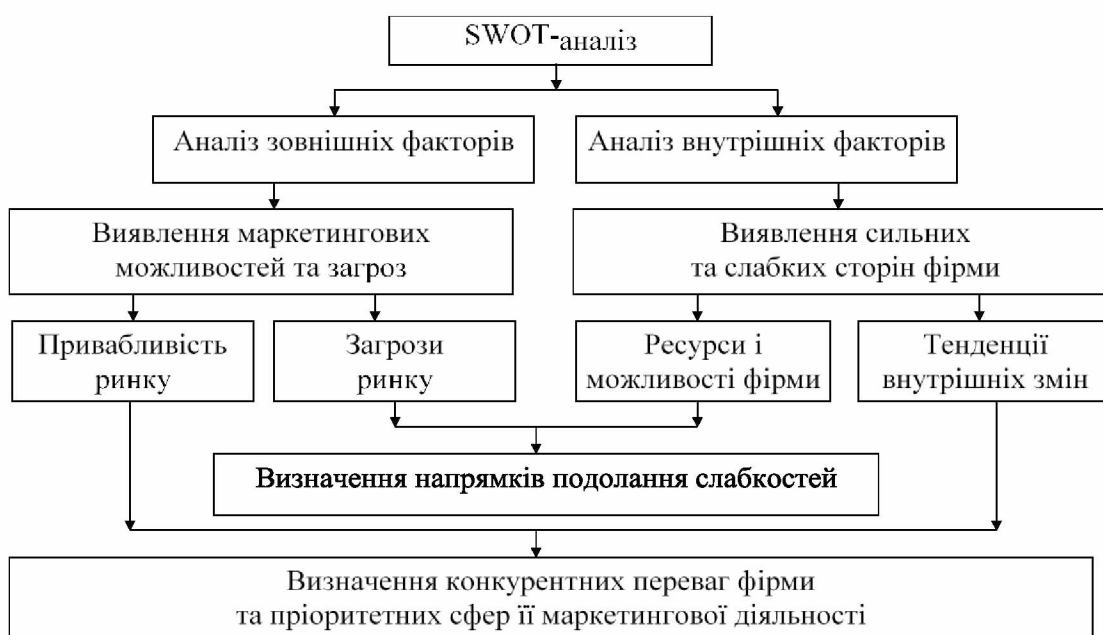


Рис. 2.4. Процес SWOT-аналізу

Джерело: [46]

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [46].

Узагальнювальним елементом SWOT-аналізу, який лежить в основі формування маркетингової стратегії підприємства, є **матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз** (рис. 2.5). Її сутність полягає в тому, що завдяки поєднанню внутрішніх і зовнішніх факторів можна визначити найефективнішу стратегію розвитку, адаптовану до умов ринкового середовища.

	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Маркетингові можливості</i>	Сила і можливості	Слабкість і можливість
<i>Маркетингові загрози</i>	Сила і загрози	Слабкість і загрози

Рис. 2.5. Матриця SWOT

Відповідно до матриці SWOT виділяють чотири базові типи стратегій:

1. **силові** - використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей (найефективніший варіант);
2. **захисні** - застосування сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз;
3. **компенсаційні** - мінімізація слабких сторін за рахунок використання ринкових можливостей;
4. **обмежувальні** - зменшення слабкостей і впливу потенційних загроз.

Комплексний аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Діамеб трейд» свідчить про поєднання силової та компенсаційної стратегій, спрямованих на розвиток ключових переваг підприємства - репутації, сервісу та технологічності. Основний акцент зроблено на раціональному розподілі ресурсів, гнучкій адаптації до ринкових умов і періодичній корекції стратегічних рішень за результатами маркетингових кампаній.

Клієнтоорієнтований підхід базується на індивідуальній роботі з медичними закладами, післяпродажному сервісі, консультаційній підтримці та навчанні персоналу клієнтів, що забезпечує довгострокову лояльність. У просуванні компанія поєднує традиційні методи (виставки, державні закупівлі, партнерські програми) із сучасними цифровими інструментами (соціальні мережі, CRM, електронні розсилки).

Використання цифрових платформ підвищує ефективність комунікацій, скорочує цикл продажів і зміцнює конкурентні позиції компанії. У 2022–2025 рр. ТОВ «Діамеб трейд» реалізувало ефективну маркетингову стратегію, що поєднує фінансову стабільність, клієнтоорієнтованість і цифрову трансформацію, забезпечивши зростання прибутковості та закріплення лідерських позицій на ринку медичного обладнання України.

Маркетингова стратегія компанії поєднує **фінансову стабільність із клієнтоорієнтованістю**, широким використанням цифрових каналів і створенням додаткової цінності для споживачів. Такий підхід дозволяє ТОВ «Діамеб трейд» зберігати конкурентоспроможність на ринку медичного обладнання навіть за умов високої динаміки та регуляторної складності.

Серед **сильних сторін** маркетингової стратегії компанії варто відзначити:

- орієнтація на довгострокові партнерські відносини та післяпродажну підтримку клієнтів;
- поєднання класичних інструментів просування (виставки, прямі продажі) з сучасними digital-каналами (соціальні мережі, електронні каталоги, CRM);
- розвиток клієнтоорієнтованих сервісів – навчання персоналу, консалтинг, сервісне обслуговування;
- активне використання цифрових платформ і багатоканальної комунікації, що підвищує швидкість реагування та прозорість взаємодії з клієнтами.

Разом із тим зберігається потреба у **подальшій цифровізації маркетингових процесів**, оптимізації структури витрат та розширенні застосування інноваційних інструментів комунікації з клієнтами. Загалом маркетингова діяльність ТОВ «Діамеб трейд» у 2025 році характеризується високим рівнем ефективності, стратегічною стабільністю та готовністю до подальшого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

2.3. Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних компаній на ринку медичного обладнання з управлінської перспективи

Маркетингова стратегія виступає базовим орієнтиром діяльності підприємства в певних ринкових умовах і визначає напрями використання інструментів маркетингу з метою розширення цільових сегментів та підвищення ефективності функціонування. Її основна мета полягає у гармонійному поєднанні маркетингових цілей компанії з наявними можливостями, очікуваннями споживачів і ринковими викликами, а також у раціональному використанні власних конкурентних переваг та урахуванні слабких сторін суперників. Підприємства, що результативно впроваджують стратегічний маркетинг, здатні швидше адаптуватися до змін середовища та зміцнювати свої позиції на ринку.

Формування маркетингових стратегій - один із найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу. Здійснення маркетингових аналізів

для подальшої розробки цілей і стратегій приводить до найкращих результатів. Це досить складне завдання в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ маркетингу. Накопичення та аналіз даних про результати діяльності підприємства має відбуватися на динамічній основі. Дотримання вимог до маркетингового аналізу - точності, послідовності, системності - дозволяє мати актуальну інформацію для контролю та коригування маркетингової стратегії [37, с. 42].

Різні аспекти маркетингу у сфері медичних закладів були розглянуті в низці наукових досліджень. Автори [20] доводять, що використання цифрових інструментів у просуванні медичних послуг сприяє розширенню бізнесу, підвищенню довіри клієнтів і формуванню позитивного іміджу. На прикладі лікувальних закладів периферійних регіонів України доведено, що якісний маркетинговий контент і прямий маркетинг забезпечують ефективну комунікацію з цільовою аудиторією.

При формуванні стратегії насамперед необхідно врахувати стадію життєвого циклу галузі, структуру ринку, сутність і силу конкурентних факторів (постачальники, покупці, конкуренція між продавцями, товари-субститути, потенційні нові учасники) та масштаби діяльності конкурентів [8, с. 177]. Дослідження практичних аспектів реалізації маркетингових стратегій провідними компаніями на ринку медичного обладнання дає змогу виявити ефективні управлінські інструменти, які можуть бути адаптовані у діяльності ТОВ «Діамеб трейд». Проведений порівняльний аналіз допомагає визначити сильні й слабкі сторони конкурентів, а також окреслити ключові тенденції розвитку галузі в умовах цифрової трансформації.

Аналіз ринку медичного обладнання України свідчить, що провідні компанії активно впроваджують сучасні цифрові рішення у свої маркетингові стратегії, адаптуючи їх до потреб клієнтів. Найбільш показовими прикладами є компанії «Roche Diagnostics Україна», ТОВ «Медична компанія “Емпіріка”» та ТОВ «Діамеб трейд», які формують основну конкурентну структуру ринку.

Для оцінки маркетингових стратегій компаній було використано ключові критерії: рівень цифровізації маркетингу, інноваційність комунікацій, клієнтоорієнтованість, позиціонування бренду, участь у виставках і конференціях, а також розвиненість освітніх програм для клієнтів. Ці показники дозволяють комплексно охарактеризувати конкурентні переваги учасників ринку.

Компанія «**Roche Diagnostics Україна**» є представником міжнародного лідера у сфері діагностичних технологій і вирізняється преміальним позиціонуванням бренду, активним використанням цифрових платформ, освітніх ініціатив для лікарів та науково-практичних заходів.

ТОВ «Медична компанія “Емпіріка”» спеціалізується на дистрибуції лабораторного обладнання та реагентів, роблячи акцент на сервісному супроводі, клієнтоорієнтованості та розвитку партнерських програм із медичними закладами. Її стратегія поєднує високий рівень адаптивності з персоналізованим підходом до клієнтів.

ТОВ «Діамеб трейд» займає провідні позиції серед постачальників лабораторного обладнання на українському ринку. Його маркетингова стратегія базується на поєднанні досвіду міжнародних виробників із глибоким розумінням локальних потреб клієнтів. Основний акцент робиться на участі у державних тендерах через систему ProZorro, формуванні гнучкої цінової політики, розвитку партнерських відносин і підтримці високої якості сервісу. Компанія активно застосовує цифрові інструменти управління продажами, CRM-системи та онлайн-комунікації через сайт і соціальні мережі [35].

У 2023 році компанія запровадила CRM-систему для управління клієнтськими контактами, що дозволило підвищити ефективність продажів і забезпечити оперативний моніторинг потреб клієнтів. У результаті середній час обробки запиту скоротився на 25 %, а кількість повторних звернень клієнтів зросла на 15 %. Це управлінське рішення сприяло формуванню стабільної бази партнерів і підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що відображає поступову цифрову трансформацію маркетингової стратегії ТОВ «Діамеб трейд».

Порівняння стратегій свідчить, що, на відміну від міжнародних брендів, ТОВ «Діамеб трейд» використовує **адаптивну модель маркетингу**, орієнтовану на швидке реагування на зміни внутрішнього ринку. Ключовими перевагами компанії є оперативність, гнучкість і близькість до клієнта. Разом з тим існує потенціал для розвитку digital-напрямів, аналітики контенту та посилення бренду в онлайн-середовищі.

Аналіз маркетингових стратегій провідних компаній галузі підтверджує, що успішні учасники ринку активно використовують цифрові технології, CRM-аналітику та освітні комунікації. Для ТОВ «Діамеб трейд» пріоритетним завданням є інтеграція цих інструментів у власну систему управління маркетингом, що дозволить підвищити ефективність комунікацій і забезпечити сталий розвиток.

Особливу увагу варто приділити управлінським аспектам формування маркетингових стратегій, які відображають здатність компаній гнучко реагувати на виклики середовища. Провідні гравці ринку активно поєднують стратегічне планування з аналітичними інструментами контролю ефективності, що дає змогу коригувати дії у режимі реального часу. Для «Діамеб трейд» така практика є надзвичайно важливою, адже ринок медичного обладнання характеризується високою конкуренцією, ціновою чутливістю та швидкими технологічними змінами. Саме тому оцінювання стратегій за комплексом управлінських критеріїв дозволяє об'єктивно визначити сильні сторони компанії та напрями для вдосконалення.

Для кількісного узагальнення проведеного порівняльного аналізу застосовано метод експертного оцінювання: кожному ключовому критерію (рівень цифровізації, інноваційність комунікацій, клієнтоорієнтованість тощо) присвоєно вагу, після чого для кожної компанії розраховано зважені бали. Таблиця 2.7 відображає отримані результати та дає змогу наочно зіставити управлінські підходи й їхню ефективність у практиці конкурентів. В інтерпретації результатів будемо орієнтуватися на розбіжності в зважених оцінках для визначення пріоритетів управлінських змін.

Таблиця 2.7

**Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Діамеб трейд» порівняно зі своїми
найближчими конкурентами**

Ключові фактори успіху	Вага критерію	Roche Diagnostics Україна		ТОВ "Медична компанія "Емпіріка"		ТОВ «Діамеб трейд»	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Рівень цифровізації маркетингу	0,20	9	1,8	8	1,6	7	1,4
Освітні програми для клієнтів	0,15	8	1,2	9	1,35	7	1,05
Інноваційність підходів до комунікації	0,15	9	1,35	8	1,2	7	1,05
Активність у соцмережах і медіа	0,10	9	0,9	7	0,7	8	0,8
Позиціонування бренду	0,10	10	1,0	8	0,8	7	0,7
Участь у виставках і конференціях	0,10	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Клієнтоорієнтованість і сервіс	0,10	8	0,9	8	0,8	8	0,8
Частка ринку	0,10	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Фінансова стійкість	0,10	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Сума	1,00		9,75		8,75		8

*Джерело: складено на основі: [35]

Отримані результати свідчать, що управлінська ефективність безпосередньо залежить від рівня інтеграції маркетингових процесів у загальну систему корпоративного управління. Компанії, які системно аналізують результати кампаній та оперативно коригують стратегії, досягають вищих показників конкурентоспроможності. Для ТОВ «Діамеб трейд» це означає необхідність посилення аналітичного контролю та формування циклу безперервного вдосконалення маркетингових рішень.

Для кількісного порівняння маркетингових стратегій застосовано метод експертного оцінювання, який передбачає визначення вагових коефіцієнтів за ключовими критеріями та розрахунок інтегральних балів. За результатами оцінювання найвищий показник отримала компанія «Roche Diagnostics Україна» (9,75 бала) завдяки високому рівню інноваційності, розвиненій цифровій

інфраструктурі та системності у формуванні бренду. ТОВ «Медична компанія “Емпіріка”» отримала 8,75 бала, що зумовлено клієнтоорієнтованістю, високою якістю сервісу та стабільними партнерськими відносинами. Показник ТОВ «Діамеб трейд» становить 8 балів, що свідчить про її конкурентоспроможність та потенціал подальшого розвитку у напрямках digital-маркетингу, брендингу та автоматизації процесів комунікації.

З управлінської точки зору, найбільш ефективними рішеннями виявилися інтеграція цифрових каналів комунікації, системне використання CRM-аналітики та розвиток партнерських освітніх програм, які реалізували Roche та Емпіріка. Ці кроки сприяли підвищенню лояльності клієнтів, оптимізації управлінських процесів і посиленню ринкових позицій. Успішність таких рішень пояснюється тим, що менеджмент цих компаній орієнтується на довгострокове планування, інноваційне мислення та активне використання аналітичних даних у процесі прийняття управлінських рішень.

Менш результативними виявилися традиційні форми маркетингової комунікації, які досі переважають у частині діяльності ТОВ «Діамеб трейд». Основна причина - недостатня автоматизація процесів, обмежене використання digital-аналітики при плануванні маркетингових кампаній і менш розвинена система внутрішнього контролю результативності. Це свідчить, що стратегічне управління маркетингом потребує підсилення через інструменти аналітичного менеджменту, гнучке планування та підвищення кваліфікації управлінців у сфері digital-технологій.

Загалом результати порівняльного аналізу демонструють, що управлінські підходи у сфері маркетингу відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентних переваг компаній.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що ефективність маркетингових стратегій у сфері медичного обладнання значною мірою визначається рівнем цифровізації бізнес-процесів, клієнтоорієнтованістю та здатністю компаній до впровадження інноваційних підходів. Виявлені закономірності дозволяють зробити висновок, що для ТОВ «Діамеб трейд»

доцільним напрямом розвитку є вдосконалення управлінських рішень у сфері цифрового маркетингу та стратегічного планування, що забезпечить зміцнення ринкових позицій компанії.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз маркетингової діяльності та управлінських підходів на ринку медичного обладнання, зокрема ТОВ «Діамеб трейд», засвідчив, що ефективна маркетингова стратегія ґрунтується на поєднанні фінансової стійкості, клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації та стратегічної адаптивності. Компанія демонструє системний підхід до управління маркетингом: розподіл ресурсів між ключовими напрямками, гнучке реагування на ринкові зміни та регулярна корекція стратегії на основі аналітики забезпечують високі результати.

1. Фінансові показники підтверджують ефективність прийнятих рішень - стабільне зростання рентабельності, ліквідності та прибутку свідчить про оптимальне використання маркетингових інструментів. Цифрові технології, CRM-системи та Big Data підвищують якість обслуговування та скорочують витрати, формуючи конкурентні переваги.

2. SWOT-аналіз показав, що стратегічна позиція «Діамеб трейд» базується на використанні сильних сторін компанії та ринкових можливостей. Порівняння з провідними гравцями галузі підтвердило конкурентоспроможність підприємства та виявило потенціал для розвитку у сфері цифрового маркетингу, брендингу та аналітики.

3. Отже, успіх маркетингової стратегії ТОВ «Діамеб трейд» визначається високим рівнем професійного управління, клієнтоорієнтованістю та здатністю до інновацій. Розділ 2 показав, що цифровізація, розвиток комунікацій та системне вдосконалення управлінських процесів є ключовими факторами підвищення ефективності компанії. На основі цих результатів у наступному розділі будуть запропоновані рекомендації для подальшого зміцнення маркетингової стратегії з урахуванням тенденцій ринку медичного обладнання України.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ КОМПАНІЙ НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ

3.1. Використання цифрових технологій для управління маркетинговими стратегіями компаній

Цифрові технології радикально змінюють ринок, способи комунікації та залучення клієнтів. Якщо раніше маркетинг спирався на виставки та друковану рекламу, сьогодні ключову роль відіграють аналітика даних, автоматизація та електронні платформи. Для компаній медичного обладнання це особливо важливо, адже високотехнологічність продукції, конкуренція та державне регулювання потребують інноваційних рішень. Цифровізація підвищує ефективність збуту, персоналізує пропозиції та формує сталу репутацію [23].

Маркетингові стратегії охоплюють комплекс управлінських дій для досягнення довгострокових цілей. Цифрові інструменти допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність діяльності.

Стратегії поділяють на три основні типи: інтенсивні, інтегративні та диверсифікаційні (рис. 3.1). Інтенсивні спрямовані на розвиток наявних продуктів і ринків, інтегративні — на партнерство з іншими компаніями, а диверсифікаційні — на вихід у нові сфери діяльності [1].

Такий поділ відображає базову модель стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє визначити напрямки зростання залежно від ринкових умов.

Важливо зазначити, що аналітика даних і цифровий маркетинг виступають ефективними інструментами управлінських рішень, оскільки дозволяють менеджменту швидко приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати маркетингові процеси та адаптувати стратегії до змін ринку, не знижуючи якості обслуговування.

Як показано на рис. 3.1, цифрові технології інтегруються у всі типи маркетингових стратегій, формуючи нові підходи до управління. Диверсифікація

включає створення цифрових екосистем, як у Philips. В Україні подібні тенденції проявляються через e-health та хмарні сервіси для медзакладів.

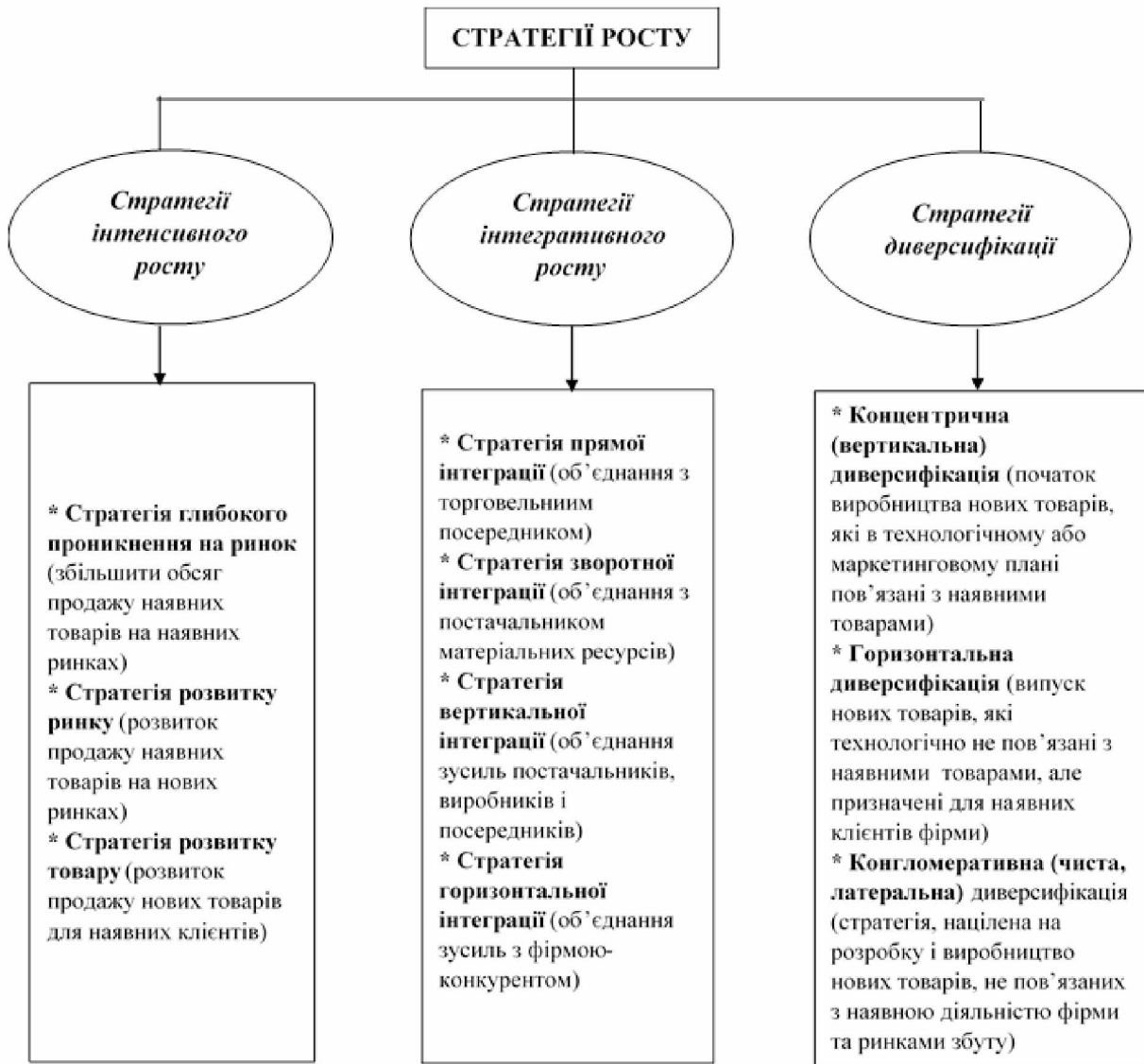


Рис. 3.1. Маркетингові стратегії росту

**Джерело: [10, с. 187]*

Під впливом цифровізації традиційні стратегічні підходи набули нового змісту. Інтенсивна стратегія спирається на CRM-системи та Big Data для глибшої взаємодії з клієнтами, інтегративна - на цифрові партнерства, а диверсифікаційна - на розвиток телемедичних сервісів і систем дистанційного моніторингу здоров'я. Такі технології підвищують ефективність маркетингового управління та зміцнюють конкурентні позиції компаній. Такі рішення посилюють аналітичну складову управління й допомагають компаніям швидко адаптувати стратегії до змін ринку.

Аналітика даних і цифровий маркетинг спрощують управлінські рішення та оптимізують процеси, дозволяючи швидко адаптувати стратегії, персоналізувати пропозиції, підвищувати прозорість закупівель і зміцнювати конкурентні переваги. Це особливо важливо для медичних компаній, де необхідна інтеграція високотехнологічних рішень, дотримання міжнародних стандартів та ефективна взаємодія з державними й приватними замовниками.

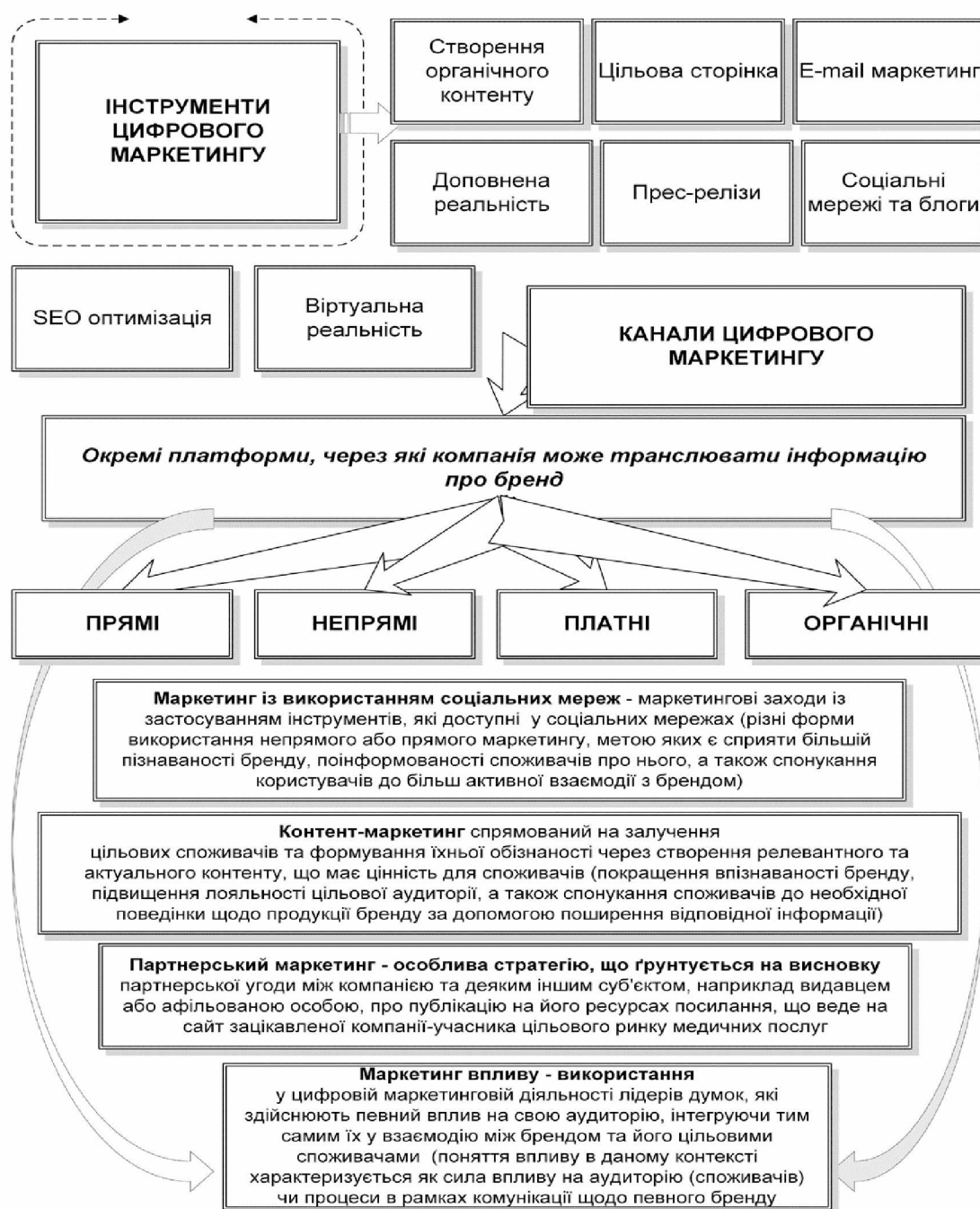


Рис. 3.2. Класифікація інструментів та каналів цифрової маркетингової діяльності організацій на ринку медичних послуг

Формування цифрової маркетингової стратегії є поетапним процесом - від визначення цілей і пріоритетів до вибору інструментів, розподілу відповідальності та плану впровадження (рис. 3.2). Це забезпечує системність і узгодженість маркетингових дій з операційними процесами підприємства, інтегруючи стратегію у загальне управління.

Ключовим є визначення показників ефективності (KPI) та створення системи збору даних для моніторингу при дотриманні вимог якості, безпеки та законодавства. В Україні цифровізацію стимулюють інституційні зміни, зокрема впровадження ProZorro та реформування фінансування медичної галузі згідно із Законом «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [15]. Це сприяє переходу компаній від традиційного маркетингу до цифрового управління відносинами з клієнтами.

Цифрові інструменти докорінно змінюють принципи розвитку компаній, що видно при порівнянні традиційних і цифрових стратегій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняння традиційних та цифрових стратегій росту компаній

Критерій	Традиційні стратегії	Цифрові стратегії
Основний інструментарій	Реклама у ЗМІ, виставки, посередники	Соціальні мережі, CRM, Big Data, e-commerce
Взаємодія з клієнтом	Масова, одностороння	Персоналізована, інтерактивна
Оцінка ефективності	Продажі, фінансові результати	Аналітика даних у реальному часі
Швидкість адаптації	Низька	Висока
Вихід на нові ринки	Через інвестиції та партнерства	Через онлайн-платформи та e-health
Рівень прозорості	Обмежений	Високий (ProZorro, eHealth)

Порівняння традиційних і цифрових стратегій показує, що цифрові підходи забезпечують більшу гнучкість, прозорість і швидку адаптацію до ринкових змін. Якщо класичні методи потребували значних витрат і часу, цифрові інструменти дозволяють швидко масштабувати діяльність, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Важливим фактором успіху постачальників є цифрова презентація товарів у ProZorro Market.

Досвід українських компаній підтверджує ефективність цифрових стратегій. Так, ТОВ «Медапаратура» у 2022–2023 рр. збільшило продажі на 17 % завдяки впровадженню CRM-системи та активній роботі в соціальних мережах. Компанія «Укрмедсервіс» орієнтується на тендерні закупівлі, формуючи позитивний цифровий імідж через ProZorro Market. Це свідчить, що цифрові інструменти дійсно сприяють зростанню конкурентоспроможності на українському ринку.

Для наочності розглянемо динаміку фінансових показників ТОВ «Діакеб трейд» за 2022–2024 рр. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фінансові результати діяльності ТОВ «Діакеб трейд», тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Дохід від реалізації	54 320	62 115	71 890	+32,3
Собівартість реалізації	41 750	47 680	55 210	+32,2
Валовий прибуток	12 570	14 435	16 680	+32,7
Чистий прибуток	4 120	4 830	5 690	+38,1

**Джерело: складено на основі [35]*

Як видно з таблиці 3.2, у 2022–2024 рр. ТОВ «Діакеб трейд» демонструє стабільне зростання фінансових показників, що підтверджує позитивний вплив цифрових маркетингових інструментів на прибутковість, ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Для наочного відображення рівня цифрової трансформації маркетингових стратегій доцільно використати модель «павутинки» (рис. 3.3), яка показує ступінь інтеграції цифрових технологій у діяльність компаній.

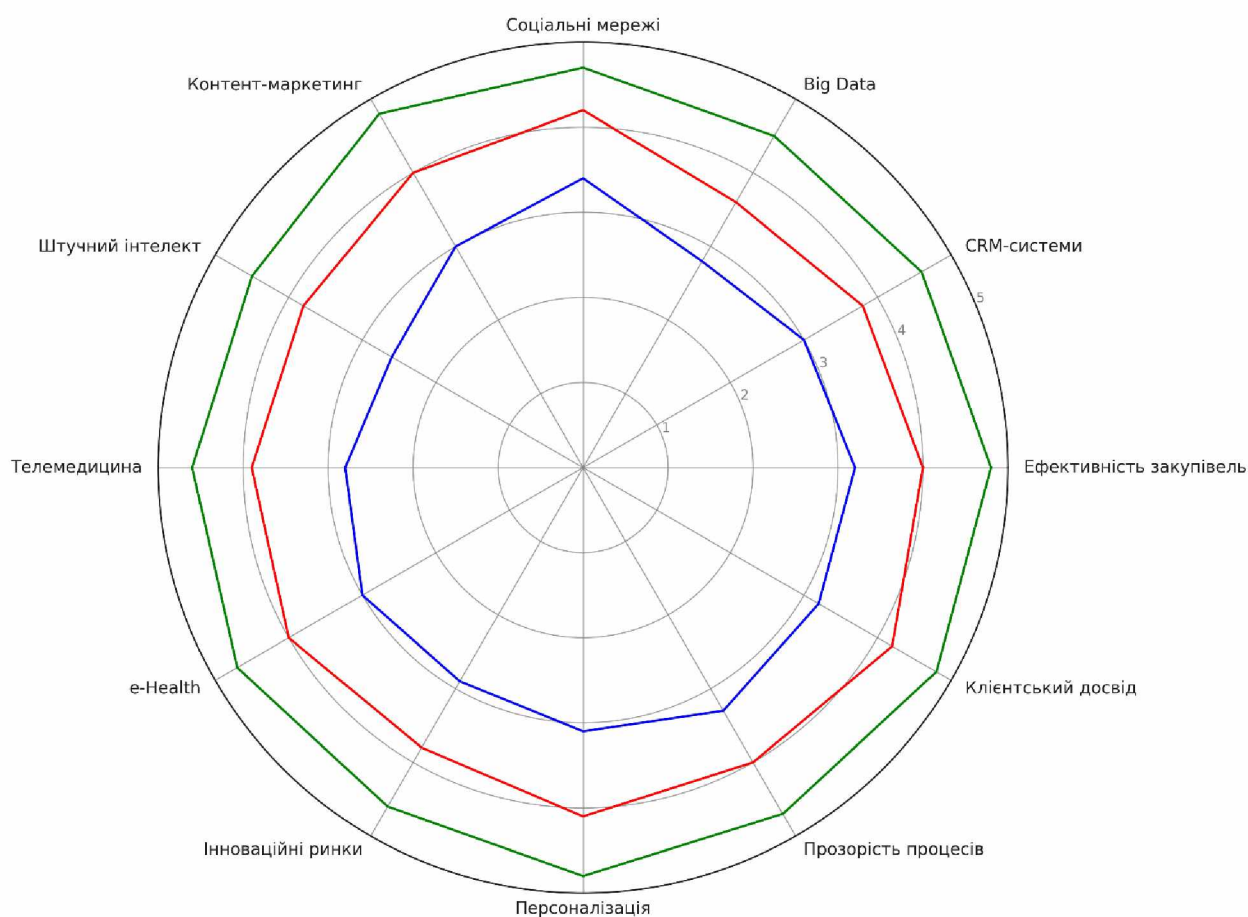


Рис. 3.3. Вплив цифрових технологій на маркетингові стратегії компаній

*Джерело: складено на основі: [35]

За даними таблиці 3.2, у 2022–2024 рр. ТОВ «Діамед трейд» демонструвало стабільне зростання фінансових показників, що свідчить про ефективність цифрових маркетингових інструментів у підвищенні прибутковості та конкурентоспроможності. Водночас цифровізація ставить певні виклики: необхідність захисту персональних даних, високі витрати на впровадження ІТ-рішень та дефіцит фахівців із компетенціями у сфері AI, Big Data та кібербезпеки.

Попри це, цифрові інструменти відкривають значні можливості: оптимізацію витрат на комунікацію та збут, підвищення прозорості процесів, формування інноваційного іміджу та зміцнення довіри споживачів. За даними НСЗУ, заклади, що активно інтегрують цифрові рішення, демонструють суттєве підвищення ефективності управління ресурсами та взаємодії з пацієнтами [33]. Оцінку позицій компанії ефективно здійснює SWOT-аналіз, поєднуючи внутрішні сильні та слабкі сторони із зовнішніми можливостями та загрозами.

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз ТОВ «Діамеб трейд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Використання цифрових платформ (ProZorro, eHealth)	Обмежені фінансові ресурси порівняно з міжнародними конкурентами
Стабільне зростання доходів	Залежність від державних тендерів
Налагоджені відносини з лікарнями та клініками	Недостатня диверсифікація асортименту
Можливості	Загрози
Розвиток телемедицини та e-health	Висока конкуренція на ринку
Інтеграція AI та Big Data у маркетинг	Регуляторні ризики та зміни у законодавстві
Зростання попиту на інноваційне обладнання	Кіберзагрози та ризики витоку даних

*Джерело: складено на основі: [35]

Розглянемо конкретні приклади. Siemens Healthineers використовує аналітику великих даних для прогнозування несправностей обладнання та формування персоналізованих пакетів послуг для лікарень. GE Healthcare розробляє телемедичні рішення, що дозволяють діагностувати пацієнтів на відстані, навіть у регіонах із недостатньою інфраструктурою. Philips створює екосистеми, поєднуючи апарати, програмне забезпечення та онлайн-сервіси для лікарів. В Україні системи e-health та Helsi інтегрують медзаклади, лікарів і пацієнтів у єдиний цифровий простір, відкриваючи нові можливості для виробників обладнання.

Цифровий маркетинг ефективний завдяки можливості адресної взаємодії з цільовими сегментами як у віртуальному, так і реальному середовищах [24, с. 53]. Використання CRM-систем дозволяє сегментувати лікарні за фінансовими можливостями та спеціалізаціями, а інтеграція з платформами на кшталт ProZorro робить закупівлі відкритими та конкурентними. Це сприяє підвищенню прозорості, зміцненню довіри та формуванню довгострокових відносин.

Найбільші проблеми залишаються у високих витратах на IT-рішення та дефіциті кадрів: близько 45 % компаній зазначають нестачу спеціалістів із Big Data та AI. Також більшість підприємств стикаються з викликами кібербезпеки, оскільки обробка персональних даних пацієнтів потребує значних інвестицій. Ці фактори уповільнюють цифровізацію і потребують державної підтримки. Для

глибшого розуміння ринкових позицій «Діамед трейд» доцільно порівняти компанію з провідними конкурентами.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика діяльності компанії «Діамед трейд» та основних конкурентів

Критерій	ТОВ «Діамед трейд»	ТОВ «Міамед»	«Інстамед»	«Оптімед Сервіс»	Аналітичний висновок
Частка ринку, % (оцінка)	~ 6 %	~ 9 %	~ 11 %	~ 8 %	«Інстамед» утримує найбільшу частку завдяки комплексним поставкам. «Діамед трейд» має меншу, але стабільну нішу, де зростає завдяки сервісу та спеціалізації.
Використання цифрових інструментів	Високий рівень: CRM, онлайн-просування, електронні каталоги, автоматизація сервісу	Середній: сайт і соцмережі без глибоких інтеграцій	Високий: онлайн-сервіси, дистанційна підтримка	Середній: обмежене використання digital	«Діамед трейд» разом з «Інстамедом» лідирують у цифровізації, що є ключовим для сучасного ринку.
Асортимент	Середній: акцент на діагностичне та лабораторне обладнання	Широкий: обладнання для різних напрямів медицини	Дуже широкий: комплексні рішення для лікарень і лабораторій	Широкий: лабораторне та клінічне обладнання	«Діамед трейд» має вузький, але глибокий асортимент, що формує експертність у своїй ніші.
Географія продажів	Україна + країни ЄС	Україна + країни ЄС	Україна + СНД + пробні виходи на Азію	Україна + окремі країни Східної Європи	«Діамед трейд» вже працює за межами України, що зменшує залежність від внутрішнього ринку і дає стратегічну перевагу.

Продовження таблиці 3.4

Сервісне обслуговування	Власний сервісний центр, навчання персоналу, післяпродажний супровід	Сервісні контракти, базове навчання	Розгалужена мережа партнерських сервісів	Обмежене: гарантійний ремонт	Сервіс є сильною стороною «Діамеб трейд», що підвищує довіру клієнтів і забезпечує довгострокову співпрацю.
Конкурентна перевага	Гнучкість, індивідуальний підхід, цифровізація, міжнародна активність	Масштабність, широкий асортимент, європейські контакти	Дуже широкий вибір, здатність закривати комплексні проекти	Спеціалізація на лабораторному сегменті, стабільні поставки	«Діамеб трейд» вирізняється сучасним підходом: клієнтоорієнтованість, технологічність, міжнародна присутність.

Хоча «Діамеб трейд» поступається за часткою ринку, компанія активно інтегрує цифрові технології у маркетингову діяльність, що створює перспективи зростання. Використання CRM-системи скоротило час обробки замовлень на 20 %, а SEO та таргетована реклама забезпечили зростання онлайн-звернень на 15 % та знизили вартість залучення клієнта на 12 % [54].

Цифрові інструменти дозволяють швидко адаптувати стратегії, підвищувати прозорість процесів і зміцнювати довіру клієнтів. Особливо важлива двостороння комунікація, де споживачі стають активними учасниками маркетингових процесів [54].

В Україні цифровізація ринку медичного обладнання має особливості: понад 80 % державних лікарень беруть участь у закупівлях через ProZorro, що вимагає цифрової репутації постачальників. У приватному секторі основними каналами залишаються пряма комунікація, онлайн-консультації та індивідуальні пакети обладнання. Цифрові інструменти поступово витісняють класичні форми реклами, хоча для лабораторного обладнання досі важливі виставки та форуми [51, с. 89].

Маркетингова стратегія у сфері медичного обладнання - це комплексна програма дій для ефективного використання ресурсів та досягнення цільового ринку [44, 51]. Основні завдання включають залучення більшої кількості

замовників, підвищення продажів через державні та міжнародні тендери, розробку диференційованих пропозицій, оптимізацію витрат, впровадження цифрових інструментів, розширення присутності на нових сегментах ринку та формування репутації надійного постачальника [44].

Аналітики прогнозують, що до 2030 року цифрові технології визначатимуть логіку функціонування ринку. В Україні вже зростає кількість закладів, підключених до eHealth та Helsi [31]. Ключові напрями трансформації: застосування AI для прогнозування попиту, блокчейн у тендерних системах (ProZorro), розвиток IoT для інтеграції обладнання та поширення телемедицини [32]. Це підвищує ефективність збуту та доступність медичних технологій.

Цифрові технології та аналітика даних стають ключовими факторами ефективного управління маркетинговими стратегіями компаній у сфері медичного обладнання. Їхнє впровадження дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень, а й формувати персоналізовані пропозиції для різних сегментів клієнтів, забезпечувати прозорість комунікацій і взаємодії, а також зміцнювати довіру та конкурентні переваги. Системне використання цифрових інструментів відкриває можливості для вдосконалення процесів продажу, автоматизації маркетингових кампаній, аналізу великих обсягів даних і прогнозування потреб ринку. У перспективі така цифровізація створює передумови для сталого розвитку компаній, розширення їхніх ринкових позицій, інтеграції у міжнародні стандарти цифрового маркетингу та підвищення ролі українських підприємств у глобальній системі охорони здоров'я.

3.2. Адаптація маркетингових стратегій до потреб різних сегментів ринку з управлінської точки зору

Маркетинг у сучасних умовах доцільно розглядати не лише як окрему функцію підприємства, а як комплексну концепцію управління, що визначає філософію його діяльності. У цьому контексті маркетинг виступає управлінською системою, орієнтованою на узгодження стратегії підприємства з потребами ринку та споживачів [28]. Будь-яка управлінська концепція охоплює

планування, виробництво, збут, цінову та товарну політику, систему управління якістю, а також комунікаційні аспекти діяльності. Відмінністю маркетингу є те, що всі ці елементи поєднуються на основі результатів маркетингових досліджень, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень. Саме тому адаптація маркетингових стратегій до потреб різних сегментів ринку має спиратися на системний аналіз та інформаційну підтримку управлінського процесу.

Важливим аспектом управління адаптацією стратегій є те, що саме менеджери визначають ключові сегменти, обирають відповідні інструменти та канали комунікацій для кожної групи клієнтів. Такий підхід дає змогу підвищити ефективність реалізації стратегії, забезпечуючи її відповідність ринковим умовам і очікуванням споживачів.

Менеджери компанії визначають ключові сегменти ринку через глибокий аналіз споживчої поведінки, конкурентного середовища та економічних трендів. Вибір інструментів для кожного сегмента здійснюється на основі результатів маркетингових досліджень та сегментації, що включають оцінку цінової чутливості, технологічних вимог, соціальних очікувань та впливу культурних факторів. Канали комунікації обираються залежно від особливостей кожної групи, наприклад, для державних установ це можуть бути офіційні тендерні платформи, для приватних клінік - участь у галузевих виставках і спеціалізованих заходах, а для молодшої аудиторії - цифрові канали як соціальні мережі та онлайн-платформи.

На відміну від традиційних управлінських підходів, маркетинг передбачає ринкову орієнтацію всіх підрозділів підприємства та інтеграцію управлінських рішень у єдину систему. Це означає, що кожен елемент організаційної структури має діяти узгоджено, забезпечуючи ефективну реакцію на зміни споживчих потреб у різних сегментах ринку. Таким чином, адаптація маркетингових стратегій з управлінської точки зору є процесом перетворення ринкової інформації в конкретні управлінські дії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингові дослідження становлять комплекс заходів з опрацювання та аналізу інформації, що забезпечують підприємству можливість своєчасно формувати найбільш ефективну стратегію управління. Процес маркетингових досліджень включає п'ять послідовних етапів: визначення проблеми й формування цілей дослідження, відбір джерел і збір інформації, аналіз отриманих даних та вироблення рекомендацій. Саме ці етапи забезпечують управлінську основу для адаптації маркетингових стратегій до змін ринку та особливостей різних сегментів споживачів [45].

Дослідження споживачів у системі маркетингу є основою для управлінських рішень щодо сегментації ринку, оскільки дає змогу визначити комплекс факторів, які впливають на вибір товарів і послуг - рівень доходів, соціальний статус, вік, стать, освіту, мобільність та індивідуальні вподобання [2]. При цьому об'єктами аналізу виступають як індивідуальні споживачі, так і організації, що дозволяє підприємству адаптувати свої маркетингові стратегії до потреб різних груп клієнтів.

Упродовж останніх років ринок медичного обладнання в Україні став одним із найдинамічніших секторів економіки. Зростання потреб медичних закладів у воєнний період, дефіцит фінансування та посилення конкуренції змусили компанії переосмислити маркетингові підходи. Ринок відзначається високою складністю, адже поєднує державні й приватні установи, вітчизняних і міжнародних виробників, кінцевих споживачів і регуляторні структури. В умовах воєнного стану адаптація маркетингових стратегій набуває особливої ваги, оскільки вимагає швидкого реагування на зміни попиту, ефективної логістики та прозорого управління ресурсами.

Науковці підкреслюють, що універсальні маркетингові рішення поступово втрачають ефективність у сфері охорони здоров'я. Це зумовлено специфікою споживчої поведінки: рішення про закупівлю медичного обладнання часто приймаються колегіально, а фінансування має цільовий характер. Тому компанії застосовують гнучкі стратегії, що враховують індивідуальні особливості кожного сегмента ринку.

У контексті міжнародного маркетингу важливого значення набуває вибір базової стратегії розвитку товарного асортименту та виходу на нові ринки. Класичні стратегії зростання включають ринкове проникнення, розширення ринку, розвиток товару та диверсифікацію. Остання передбачає випуск нових продуктів на нових ринках і вимагає значних інвестицій та стратегічного планування.

Для більш наочного визначення напрямів адаптації маркетингових стратегій доцільно звернутися до класичної моделі І. Ансоффа, яка розкриває можливості зростання залежно від співвідношення «товар – ринок» (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Альтернативні маркетингові стратегії у міжнародному бізнесі

Подана схема відображає класичну модель І. Ансоффа, яка демонструє можливості зростання компанії залежно від співвідношення «товар – ринок». Для підприємств, що функціонують на ринку медичного обладнання, це означає можливість як поглиблювати присутність на вже освоєних сегментах (стратегія ринкового проникнення), так і виходити на нові напрями (розширення ринку), модернізувати існуючі технології та розширювати асортимент продукції (розвиток товару), або ж освоювати абсолютно нові ніші (диверсифікація).

В Україні стратегічні напрями зростання компаній визначаються особливостями цільових сегментів: державні лікарні, приватні медичні центри, лабораторії, військові госпіталі, донори та благодійні фонди. Кожен сегмент має свої потреби, що вимагає індивідуального підходу до маркетингових стратегій.

Державні медичні заклади залишаються найбільшими споживачами медичного обладнання в Україні. Закупівлі для цього сегмента здійснюються через систему Prozorro, що забезпечує відкритість і конкуренцію, але водночас орієнтує постачальників на цінове суперництво. Тому маркетингові стратегії компаній мають акцентувати увагу на комплексних рішеннях із мінімальною

націнкою та додаткових сервісах - навчанні персоналу, технічному обслуговуванні, забезпеченні витратними матеріалами. Кожен із цих чинників формує баланс між ціною, якістю та швидкістю постачання.

За даними Prozorro, у 2023–2024 роках державні лікарні забезпечили понад 70% усіх закупівель медичного обладнання в Україні, що підтверджує їхню провідну роль на ринку [13]. Водночас спостерігається зростання кількості прямих угод із міжнародними донорами, завдяки чому державні установи отримують обладнання без тривалих тендерних процедур. Це свідчить, що державний сегмент формує базовий попит і задає цінові орієнтири для всього ринку.

Кількість приватних медичних закладів у 2023 році перевищила 1,2 тис., і цей сегмент демонструє динамічне зростання, переважно у великих містах. Для нього характерна орієнтація на інноваційне, технологічно досконале та престижне обладнання. Маркетингові стратегії в цьому випадку ґрунтуються на диференціації, преміальному позиціонуванні бренду, акцентах на якості та ефективності цифрових комунікацій.

Діагностичні лабораторії формують сегмент, орієнтований на точність, швидкість та автоматизацію процесів. Тут стратегічну перевагу створюють демонстрації обладнання, персональні консультації та високий рівень сервісної підтримки, оскільки саме якість сервісу виступає головним чинником лояльності клієнтів. Наприклад, ефективними інструментами є демонстраційні заходи з експлуатації аналізаторів або пропозиції пробного сервісу.

Сегмент військових госпіталів набув особливого значення після початку воєнних дій. У цьому контексті ключовими вимогами до обладнання є мобільність, автономність і простота використання в польових умовах. Маркетингові стратегії постачальників орієнтуються на створення спеціалізованих польових комплектів, скорочення строків доставки, розроблення спрощених інструкцій та забезпечення цілодобової технічної підтримки. Зокрема, компанія «Діамеб трейд» оперативно адаптувала свої логістичні процеси до умов фронтних поставок.

Міжнародні донори та благодійні організації, які після 2022 року стали вагомими замовниками на ринку медичного обладнання, акцентують увагу на прозорості процедур, відповідності міжнародним стандартам і бездоганній репутації постачальників. Для цього сегмента ефективними є стратегії іміджевого характеру, що підкреслюють соціальну відповідальність, відкритість звітності та надійність партнерських відносин.

З метою систематизації характеристик основних сегментів ринку медичного обладнання та визначення ключових маркетингових підходів до кожного з них сформовано **таблицю 3.5**.

Таблиця 3.5

Потреби та маркетингові стратегії за сегментами ринку медичного обладнання

<i>Сегмент</i>	<i>Основні потреби</i>	<i>Ключові критерії вибору</i>	<i>Маркетингова стратегія</i>
Державні заклади	Доступність, сертифікація, сервіс	Ціна, гарантія, тендери	Цінове лідерство, пакетні рішення
Приватні клініки	Інноваційність, престиж	Бренд, технологічність	Диференціація, преміальне позиціонування
Лабораторії	Точність, автоматизація	Технічні параметри	Нішевий маркетинг, індивідуалізація
Військові госпіталі	Мобільність, автономність	Швидкість постачання	Адаптація до кризових умов
Донори	Прозорість, звітність	Відповідність стандартам	Іміджева стратегія, соціальна відповідальність

Узагальнені дані таблиці демонструють, що навіть схожі групи споживачів (наприклад, державні та приватні клініки) мають принципово різні очікування щодо продукції та способів комунікації. Для державних закладів ключовим критерієм виступає ціна та відповідність нормативним вимогам, тоді як приватні клініки надають перевагу технологічності, престижності та інноваційності. Відповідно, компанії змушені формувати багаторівневі маркетингові моделі, адаптуючи свої стратегії до специфіки кожного сегмента ринку.

Цінова політика також істотно відрізняється між сегментами. Державні лікарні тяжіють до стратегії цінового проникнення, приватні клініки - до преміального позиціонування, а діагностичні лабораторії орієнтуються на

оптимізацію співвідношення ціни та ефективності. На основі проведеного аналізу сформовано цінові стратегії для різних сегментів ринку, що узагальнено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Цінові стратегії для основних сегментів ринку медичного обладнання

Сегмент	Оптимальна цінова стратегія	Приклади застосування
Державні заклади	Цінове проникнення, розстрочка	Prozorro, тендери
Приватні клініки	Преміальне ціноутворення	Закупівля МРТ-систем
Лабораторії	Оптимізація «ціна/ефективність»	Автоматизовані аналізатори
Військові госпіталі	Спеціальні умови, пакети	Портативні УЗД
Донори	Прозорі кошториси	UNICEF, WHO

На практиці прикладом ефективною адаптації маркетингових стратегій до різних сегментів ринку є діяльність **ТОВ «Діамеб трейд»**. Компанія успішно диференціює свої пропозиції залежно від типу клієнтів, забезпечуючи гнучкість і точність у роботі з кожною цільовою групою:

– **для державних медичних закладів** основний акцент робиться на відповідності продукції вимогам тендерної документації та міжнародним стандартам; комунікація відбувається через електронні платформи державних закупівель - *Prozorro, Prozorro Market*;

– **для приватних клінік** застосовується індивідуальний підхід - гнучке ціноутворення, розширене сервісне обслуговування, участь у виставках медичного обладнання, проведення демонстраційних заходів;

– **для донорських і гуманітарних організацій** пропозиції орієнтовані на швидкість постачання, документальну прозорість і повний супровід звітності.

Така сегментація дає змогу компанії підвищувати ефективність взаємодії з кожною групою клієнтів, зменшувати ризики збутових коливань і забезпечувати **стабільний обсяг продажів** навіть в умовах змін попиту на ринку медичного обладнання.

ТОВ «Діамеб трейд» успішно адаптує маркетингові стратегії, диференціюючи цінові та продуктові пропозиції для різних сегментів ринку, що

дозволяє ефективно реагувати на зміни та підтримувати довгострокові партнерства.

Адаптація цінових стратегій є важливим інструментом для підтримання конкурентоспроможності на ринку медичного обладнання. Вона дозволяє формувати оптимальні пропозиції для кожного сегмента, враховуючи як фінансові можливості клієнтів, так і їхні очікування. Поєднання гнучких цінових, продуктових і комунікаційних стратегій дає можливість ефективно працювати з різними групами споживачів, підтримуючи баланс між прибутковістю та соціальною місією.

Важливу роль у процесі адаптації стратегій відіграє врахування соціально-демографічних характеристик цільових груп. У сучасних дослідженнях маркетингу все більшої популярності набуває поколіннєвий підхід, що передбачає диференціацію споживачів за поколіннями: *Тихе покоління, Бейбі-бумери, X, Y, Z та Альфа*.

- **тихе покоління (1928–1945)** - дедалі менше бере участі в економічній активності, проте зберігає потребу в базових медичних послугах і надійності постачальників;
- **бейбі-бумери (1946–1964)** - консервативні споживачі, орієнтовані на довіру, стабільність, оптимальну ціну та офлайн-комунікацію;
- **покоління X (1965–1980)** - економічно активні представники, які поєднують традиційні та цифрові канали інформації; часто займають управлінські посади і впливають на рішення щодо закупівель;
- **покоління Y (1981–1996)** - технологічно підготовлені, відкриті до інновацій, але водночас орієнтовані на сімейні цінності та збалансоване співвідношення «ціна–якість»;
- **покоління Z (1997–2012)** — «цифрові від народження», надзвичайно чутливі до візуального контенту, соціальних мереж, інфлюенсерів та електронної комерції;

- **покоління Альфа (2013–2020-ті)** — наймолодша категорія споживачів, яка зростає у високотехнологічному середовищі та демонструє готовність до використання AI, VR/AR і персоналізованих цифрових сервісів [51].

Поколінневі відмінності визначають різні підходи до побудови комунікаційних стратегій - від традиційних медіа (газети, телебачення) для старших груп до інтерактивних цифрових каналів (Instagram, TikTok, YouTube) для молодших аудиторій. Компанії на кшталт «Діамеб трейд» у своїх маркетингових стратегіях активно враховують ці тенденції, застосовуючи мультимедійні канали комунікації, цифрові платформи та персоналізовані інструменти взаємодії зі споживачами.



Рис. 3.5. Чинники, що визначають адаптацію маркетингових стратегій

Схема показує, що адаптація маркетингових стратегій залежить від взаємодії зовнішніх (тенденції ринку, конкурентне середовище, уподобання споживачів) та внутрішніх факторів (компетенції, технології, організаційна структура). Їхня ефективна інтеграція сприяє зростанню продажів, виходу на нові ринки та підвищенню конкурентоспроможності. Для ТОВ «Діамеб трейд» це вимагає постійного моніторингу тенденцій та оновлення асортименту.

Адаптація маркетингових стратегій у сфері медичного обладнання є багаторівневим процесом, який враховує сегментаційні, демографічні та технологічні чинники. В умовах воєнного стану вона перетворюється не лише на інструмент конкурентної боротьби, а й на необхідну умову стабільності системи

охорони здоров'я. Досвід таких компаній, як ТОВ «Діамеб трейд», підтверджує ефективність інтегрованих стратегій, що поєднують комерційну доцільність і соціальну відповідальність.

Важливе місце у процесі адаптації займає **вибір комунікаційних каналів** для взаємодії з різними сегментами ринку.

- **державні установи** залучаються переважно через тендерні платформи, офіційні інформаційні ресурси та спеціалізовані галузеві портали;
- **приватні клініки** - через участь у професійних виставках, медичних конференціях, індивідуальні презентації, email-маркетинг та соціальні мережі (LinkedIn, Facebook);
- **гуманітарні та донорські організації** - через прямі запити, спрощені процедури звітності та швидку логістичну підтримку.

Така **багатоканальна модель комунікацій** забезпечує послідовне охоплення ключових цільових аудиторій, підвищує рівень довіри та ефективність просування продукції на ринку [57].

Таким чином, адаптація маркетингових стратегій до потреб різних сегментів ринку є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у галузі медичного обладнання. Її реалізація сприяє ефективній комунікації зі споживачами, підвищенню лояльності клієнтів та формуванню сталих партнерських відносин.

Отже, ефективна адаптація стратегій потребує врахування не лише економічних, а й соціально-демографічних та технологічних аспектів розвитку ринку. Досвід ТОВ «Діамеб трейд» підтверджує, що гнучке поєднання комерційних і соціально відповідальних підходів забезпечує стійкий розвиток компанії навіть в умовах воєнних викликів.

3.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями компаній на ринку медичного обладнання

Інструментарій маркетингових досліджень у галузі вивчення товару є надзвичайно широким і різноманітним [38; 39]. Це дозволяє маркетологам

глибше аналізувати проблеми, з якими вони стикаються, і визначати шляхи їх вирішення на різних етапах дослідження продукту.

І.М. Бойчук, П.С. Харків та М.І. Хопчан наголошують, що маркетингова діяльність повинна обґрунтовано визначати не тільки поточні, але й довгострокові стратегічні цілі, а також шляхи їх досягнення. Важливо також враховувати запити ринку при визначенні асортименту, якості продукції, її пріоритетів та структури виробництва, що безпосередньо впливає на бажаний прибуток [6, с. 35].

Основна мета управління маркетинговою діяльністю підприємства - це синхронізація всіх елементів маркетингового комплексу так, щоб кожен із них одночасно підвищував ефективність інших, створюючи синергійний ефект [19, с. 333].

З огляду на швидкість змін на ринку медичного обладнання та виклики, пов'язані з воєнними подіями, цифровізацією та конкурентною боротьбою, компанії повинні застосовувати системний підхід до управління маркетинговими стратегіями. Важливо, щоб процеси планування, реалізації, моніторингу та корекції стратегій були чітко визначені і інтегровані в одну безперервну систему. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, максимально ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійке зростання.

Маркетингова стратегія підпорядковується корпоративній стратегії компанії і залежить від численних зовнішніх і внутрішніх факторів, ключовими серед яких є стан галузі, умови конкуренції, а також конкурентний потенціал і ринкова позиція компанії. Вона розглядається як інтегрований план досягнення місії підприємства і може включати різноманітні форми, такі як графіки, таблиці та описи [12].

Модель маркетингу «4С», запропонована в 1990 році Бобом Лотеборном, робить акцент не на товарі і його виробництві, а на споживачеві та вигодах, які він отримує. Ця модель є сучасною альтернативою класичній «4Р» Джеррі

МакКарті, адже вона краще відповідає потребам сьогоденного ринку. Основними складовими цієї моделі є:

- **потреби та бажання споживачів;**
- **витрати споживачів**, що включають як ціну покупки, так і витрати на споживання та позбавлення від товару;
- **зручність та доступність продукту;**
- **комунікація** між покупцем і продавцем [42].

Завдяки орієнтації на споживача та його сприйняття, модель «4С» дозволяє ефективно адаптувати маркетингові стратегії до змінюваних умов ринку медичного обладнання, забезпечуючи конкурентні переваги.

Сучасний ринок медичного обладнання змінюється так швидко, що компанії постійно повинні переглядати свої маркетингові стратегії. В умовах воєнних подій, цифрової трансформації та високої конкуренції, підприємствам необхідно не лише адаптувати існуючі стратегії, а й створювати нові інноваційні підходи до просування товарів. Водночас важливо враховувати специфіку цільових сегментів, законодавчі обмеження та соціально-демографічні характеристики споживачів.

Маркетинг медичних послуг і обладнання поєднує соціальну відповідальність, сувору регуляцію та елементи класичного бізнес-маркетингу. Попит у цій сфері багаторівневий: функціонують державні лікарні, приватні клініки, лабораторії, військові шпиталі та міжнародні донори. Кожен сегмент має свої унікальні потреби та вимоги до комунікацій з постачальниками, що робить універсальні стратегії менш ефективними.

Важливим кроком удосконалення є впровадження цифрових інструментів. Як зазначає О. Згурська, сучасний маркетинг дедалі більше використовує Big Data, CRM-системи та аналіз поведінки клієнтів. Це дозволяє створювати індивідуальні пропозиції для різних сегментів: державні замовники потребують прозорості, приватні клініки - інноваційності, лабораторії - точності, військові шпиталі - мобільності, а донори - соціальної відповідальності. Цифровізація стає

стратегічним інструментом, що дозволяє компаніям адаптувати стратегії до змінюваних умов і потреб споживачів.

Для забезпечення досягнення конкурентної переваги та ефективної адаптації стратегій до змінного ринку медичного обладнання, важливо удосконалити процеси управління на всіх етапах - від планування до корекції стратегії.

Планування: для покращення процесу планування доцільно застосувати аналітичні інструменти, такі як Big Data та CRM-системи, для прогнозування попиту та аналізу трендів ринку медичного обладнання. Це дозволить визначити точні стратегії для різних сегментів споживачів і краще орієнтуватися на зміни в ринку.

Реалізація: на етапі реалізації стратегій важливо застосувати технології автоматизації для оптимізації витрат та зменшення часу на виробництво та постачання. Використання інноваційних рішень для забезпечення швидкої доставки та обслуговування може стати конкурентною перевагою.

Моніторинг: для забезпечення ефективного моніторингу важливо впровадити інструменти постійної оцінки ефективності стратегій. Використання КРІ, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів і регулярний аудит маркетингових кампаній дозволяє коригувати стратегії у реальному часі.

Корекція: на етапі корекції стратегій важливо бути гнучким і мати механізми швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Для цього компанії можуть використовувати сценарне планування та регулярні стратегічні ревізії.

Як приклад, компанія ТОВ «Діамеб трейд» впровадила CRM-систему для відстеження етапів взаємодії з медичними закладами, аналізу історії закупівель та автоматизації рахунків. Компанія також активно використовує платформу Prozorro Market для участі в тендерах, що підвищує прозорість продажів і дає доступ до нових клієнтів. Такі рішення підвищують ефективність маркетингових комунікацій і скорочують цикл продажів.

Для системного вдосконалення маркетингових стратегій необхідно застосовувати поетапний алгоритм: аналіз середовища, сегментація ринку, визначення конкурентних переваг, формування пропозицій, вибір інструментів і постійний моніторинг ефективності (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Алгоритм удосконалення маркетингової стратегії компанії на ринку медичного обладнання

Запропонований алгоритм узгоджується з підходом українських науковців, які стверджують, що стратегічне управління в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій має базуватися на безперервному циклі «аналіз – впровадження – моніторинг – корекція». Важливим етапом цього процесу є сегментація ринку. Борисенко М.А. та колеги підкреслюють, що чітке виокремлення груп споживачів забезпечує точне позиціонування і дозволяє мінімізувати витрати на комунікації.

В умовах воєнних подій, коли ринок медичного обладнання стає ще більш непередбачуваним, цифрові інструменти, такі як CRM-системи та Big Data, надають компаніям можливість швидко адаптувати свої стратегії. Вони дозволяють оперативно коригувати обсяги виробництва та постачання,

оптимізувати запаси, реагувати на зміни в попиті та забезпечувати безперервний моніторинг ринку. Окрім того, гнучкість і можливість швидкої адаптації стратегії за допомогою цифрових технологій є критично важливою для успішного подолання економічних та логістичних труднощів, які можуть виникати в умовах військових дій.

У сфері медичного обладнання це особливо актуально, оскільки споживачі різняться за фінансовими можливостями та вимогами до якості й сервісу. Наприклад, для державних закладів основним критерієм вибору є ціна, а для приватних клінік - інноваційність і бренд.

Основні напрямки вдосконалення маркетингових стратегій компаній на ринку медичного обладнання наведені в таблиці 3.7, яка узагальнює ключові вектори розвитку в цій сфері.

Таблиця 3.7

Ключові напрями вдосконалення маркетингових стратегій компаній на ринку медичного обладнання

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Сегментація	Виокремлення груп споживачів за потребами та можливостями	Точне позиціонування та таргетована реклама
Цифровізація	Використання CRM, Big Data, соціальних мереж	Персоналізація комунікацій і прогнозування попиту
Інновації	Впровадження нових продуктів і сервісів	Підвищення конкурентоспроможності
Соціальна відповідальність	Прозорість, звітність, співпраця з донорами	Зміцнення репутації компанії
Партнерства	Довгострокові відносини з державними та приватними структурами	Стабільність і зростання ринкової частки

Аналіз таблиці показує, що успіх компанії залежить не лише від цифрових рішень, але й від соціального виміру. Зміцнення репутації та партнерств є так само важливими, як і використання новітніх технологій. Як підкреслює Сержук А.В., репутаційний капітал стає ключовим ресурсом для стійкого розвитку підприємств у сфері охорони здоров'я.

Практичний приклад цього підходу можна побачити на діяльності компанії «Діамед трейд», яка реалізує стратегії, орієнтовані на різні сегменти: участь у тендерах для державних структур, акцент на престижність для приватних клінік,

цифровізація взаємодії з клієнтами та розвиток партнерств із донорами. Компанія поєднує класичні канали просування (виставки, переговори) з цифровими інструментами (соцмережі, контент-маркетинг), що дозволяє стабільно підтримувати присутність у різних сегментах.

На схемі (рис. 3.7) відображено інтеграцію традиційних і цифрових методів маркетингу, що створює синергічний ефект.



Рис. 3.7. Цифрові інструменти у маркетингових стратегіях компанії

Згідно з дослідженнями Багорки М.О. та Челака В.В., саме синергія класичних та цифрових інструментів дозволяє підприємствам досягати найкращих результатів, оскільки об'єднання традиційних методів із новітніми технологіями забезпечує комплексний підхід до вирішення задач маркетингу. Така інтеграція дозволяє не лише збільшити ефективність комунікацій, але й адаптувати стратегії до змінюваних умов ринку.

Можливості цифрових технологій, які відіграють важливу роль у сучасних маркетингових стратегіях, більш детально розглянуті в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Цифрові інструменти та їх можливості у маркетингових стратегіях
компаній на ринку медичного обладнання**

Інструмент	Можливості	Приклади використання
CRM-системи	Персоналізація комунікацій, управління клієнтською базою	Ведення бази замовників, автоматизація сервісу
Big Data	Аналіз попиту, прогнозування тенденцій	Статистика захворюваності для планування закупівель
Соціальні мережі	Рекламні кампанії, брендинг, взаємодія з клієнтами	Facebook, Instagram, TikTok
Штучний інтелект	Персоналізовані рекомендації, чат-боти	Автоматизація консультацій для клієнтів
Контент-маркетинг	Формування довіри та експертності	Медичні блоги, відеоінструкції, вебінари

Як зазначає Левицька С.О., цифровий маркетинг у медицині стає не просто трендом, а необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності. Це зумовлено високими вимогами до прозорості та ефективності.

Основними бар'єрами розвитку стратегій є обмежене фінансування, складні сертифікації, імпортна залежність і нестабільність законодавства. Подолати ці проблеми можна завдяки державній підтримці, розвитку локального виробництва та інтеграції в міжнародні стандарти.

Позитивним прикладом є співпраця України з міжнародними організаціями, такими як ВООЗ та UNICEF. Вони висувають вимоги до прозорості, що дозволяє українським компаніям не тільки отримувати фінансову вигоду, а й формувати позитивний імідж на міжнародному ринку.

Для уточнення напрямів удосконалення маркетингових стратегій, доцільно розглянути прогнозні результати впровадження цифрових технологій у діяльності ТОВ «Діамед трейд», які наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**Прогноз ефектів від впровадження CRM та цифрових інструментів
(на 3 роки)**

Показник	Базовий рівень	Рік 1 - очікування	Рік 2 - очікування	Рік 3 - очікування
Приріст доходу (%)	100 %	+10 %	+15 %	+20 %
Зменшення маркетингових витрат (%)	100 %	-5 %	-8 %	-10 %
Збільшення кількості постійних клієнтів	100 %	+7 %	+12 %	+18 %
Скорочення часу комунікацій з клієнтами	100 %	-10 %	-18 %	-25 %

**Джерело: складено на основі: [35]*

Конкретні рекомендації для ТОВ «Діамеб трейд»:

1. Впровадження CRM-системи
 - створення клієнтської бази з історією замовлень і сервісного обслуговування;
 - автоматизація процесів: нагадування, оновлення витратних матеріалів;
 - класифікація клієнтів для персоналізованих пропозицій (державні / приватні / донори).
2. Big Data-аналітика та прогнозування попиту
 - аналіз закупівель медичних закладів, статистики захворюваності;
 - прогнозування попиту для оптимізації запасів та планування закупок.
3. Омніканальний маркетинг
 - синхронізація онлайн і офлайн каналів (сайт, соцмережі, виставки);
 - персоналізовані кампанії, таргетинг за сегментами та поколіннями;
 - використання інфлюенсерів для поколінь Z і Y.
4. Покращення тендерної діяльності
 - підготовка шаблонів тендерної документації з технічними сертифікатами;
 - створення конкурентних пакетних пропозицій (обладнання + сервіс + навчання);

- формування спеціалізованої команди для тендерів у медичній сфері.
5. Нішеві рішення та ринкова диференціація
- розробка ліній пристроїв для мобільної медицини та військових потреб;
 - спеціальні моделі для автономності, міцності та простоти.
6. Соціальна відповідальність та репутація
- публічна звітність про співпрацю з медичними закладами та донорську діяльність;
 - участь у соціальних проєктах і сертифікація якості (ISO).

Аналіз ризиків та шляхи мінімізації:

- Ризик 1: недостатні фінансові ресурси для впровадження CRM / Big Data;
 - мінімізація: пілотні проєкти з обмеженим числом клієнтів, гранти чи кредити.
- Ризик 2: Спротив персоналу або низька цифрова грамотність.
 - мінімізація: внутрішнє навчання, поетапне впровадження, наставництво.
- Ризик 3: помилки в прогнозуванні.
 - мінімізація: коригування моделей на основі зворотного зв'язку, використання гібридних підходів.
- Ризик 4: зміни в регуляторному середовищі.
 - мінімізація: моніторинг змін у законодавстві, резервування коштів, гнучка стратегія.

Вдосконалення маркетингових стратегій на ринку медичного обладнання в Україні - це системний перехід до нової парадигми ділової діяльності. Для «Діамеб трейд» це означає:

- трансформацію клієнтоорієнтованості через CRM та аналітику;
- омніканальні стратегії для різних поколінь;
- посилення тендерної діяльності через комплексні пропозиції;
- формування репутації соціально відповідального партнера.

Ці зміни сприятимуть зміцненню позицій на внутрішньому ринку та відкриттю нових можливостей на міжнародному рівні. Інновації принесуть економічний ефект (зростання доходів, зниження витрат) і соціальний - покращення доступності та якості медичного обладнання для української охорони здоров'я.

Вдосконалення маркетингових стратегій на ринку медичного обладнання вимагає комплексного підходу: поєднання класичних і цифрових методів, активне впровадження інновацій, постійний моніторинг середовища, детальну сегментацію споживачів і акцент на соціальну відповідальність. Для компаній на кшталт «Діамеб трейд» це означає розробку багатовекторної стратегії, яка враховує особливості різних сегментів: державного, приватного та донорського. Використання цифрових інструментів для персоналізації взаємодії разом із збереженням репутації надійного партнера стане основою цієї стратегії.

Таке впровадження інновацій, цифровізації та партнерські стосунки не лише зміцнять позиції компаній, а й сприятимуть розвитку національної системи охорони здоров'я, що є критично важливим в умовах воєнних викликів і інтеграції України у глобальний ринок. Українська практика підтверджує, що стратегічна орієнтація на інновації та партнерство створює надійну основу для сталого розвитку галузі й підвищення її стійкості на міжнародній арені.

Висновки до 3 розділу

У результаті проведеного аналізу було обґрунтовано, що ефективно управління маркетинговими стратегіями на ринку медичного обладнання вимагає інтеграції сучасних цифрових технологій, які забезпечують високий рівень аналітики та оптимізації маркетингових процесів. Використання аналітики даних та платформ для цифрового маркетингу дозволяє компаніям отримувати глибокі інсайти щодо потреб споживачів і оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Цифрові технології є важливим інструментом для покращення точності прогнозування, що дозволяє своєчасно налаштовувати стратегії та оптимізувати комунікаційні канали.

1. Адаптація маркетингових стратегій до різних сегментів ринку є важливою для досягнення максимального ефекту. У випадку медичного обладнання, де потреби споживачів можуть суттєво відрізнятися, персоналізація підходів дозволяє надавати більш ефективні рішення для кожної групи - від великих медичних установ до приватних клінік або окремих лікарів. Такий підхід допомагає компаніям краще задовольняти потреби споживачів і підвищувати рівень їх задоволення.

2. Важливим аспектом є також постійне вдосконалення управлінських практик і внутрішніх процесів. Планування, реалізація та моніторинг маркетингових стратегій повинні бути гнучкими, з регулярними коригуваннями на основі отриманих результатів. Це дозволяє швидко адаптувати стратегії до змін зовнішнього середовища, таких як зміни в законодавстві або нові технології, що з'являються на ринку.

3. Інвестиції в інноваційні технології та системи управління є необхідними для підтримки високої конкурентоспроможності на ринку медичного обладнання. Вони дозволяють компаніям не лише зберігати свою позицію, але й забезпечувати стійке зростання у довгостроковій перспективі.

4. Крім того, стратегічне управління на ринку медичного обладнання потребує тісної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, постачальників, медичні установи та кінцевих споживачів. Врахування потреб і вимог кожної з цих груп дозволяє розробляти більш точні та ефективні стратегії, що відповідають як економічним, так і соціальним потребам ринку. Постійна комунікація з партнерами та клієнтами дає змогу своєчасно реагувати на зміни в їхніх вимогах і адаптувати маркетингові стратегії до нових умов, що є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку на довгострокову перспективу.

ВИСНОВОК

Сучасний ринок медичного обладнання характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та потребою в ефективному стратегічному управлінні. В таких умовах маркетингові стратегії стають не лише інструментом просування, а й ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку компаній. Саме цим питанням присвячене проведене дослідження.

1. Підсумком виконаної магістерської роботи є системне узагальнення теоретичних, аналітичних і методичних положень щодо управління маркетинговими стратегіями підприємств на ринку медичного обладнання, а також розроблення практичних рекомендацій з удосконалення стратегічного маркетингового управління на прикладі діяльності ТОВ «Діамеб трейд». Дослідження дозволило комплексно розкрити сутність, роль і сучасні тенденції розвитку маркетингових стратегій, визначити їх значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, стійкого розвитку та підвищення ефективності бізнес-процесів у динамічному середовищі медичного ринку.

2. У процесі вивчення теоретичних аспектів управління маркетинговими стратегіями проаналізовано підходи різних науковців до визначення сутності категорій «маркетингова стратегія», «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність». На основі систематизації наукових джерел доведено, що маркетингова стратегія виступає складовою загальної корпоративної стратегії, яка забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища. З'ясовано, що ефективне стратегічне управління маркетингом вимагає чіткої взаємодії між стратегічним аналізом, плануванням, реалізацією та контролем. Саме системність, послідовність і гнучкість визначають результативність маркетингової політики підприємства.

3. Здійснено узагальнення основних принципів формування маркетингових стратегій підприємств у сфері медичного обладнання. Встановлено, що стратегічне управління в цій галузі має ґрунтуватися на поєднанні класичних маркетингових концепцій із сучасними інноваційними

підходами - цифровими технологіями, Big Data-аналітикою, CRM-системами та засобами автоматизації комунікацій. Ці інструменти дають можливість підприємствам підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити глибше розуміння споживацьких потреб і сформувати довгострокову лояльність клієнтів.

4. Теоретичні результати підтверджено аналізом фактичного стану діяльності компанії ТОВ «Діамеб трейд». Дослідження показало, що підприємство є однією з провідних структур на українському ринку медичного обладнання, яке здійснює постачання діагностичних систем, реагентів, лабораторних аналізаторів і медичних приладів. У процесі аналітичної оцінки розглянуто організаційну структуру компанії, систему управління, фінансові показники та маркетингову політику. Було виявлено, що підприємство ефективно реалізує політику розвитку бренду, демонструє високі стандарти обслуговування клієнтів і підтримує стабільні партнерські зв'язки із провідними виробниками медичного обладнання.

5. Разом із тим визначено низку проблемних аспектів, що стримують подальший розвиток компанії. До них належать недостатня автоматизація маркетингової аналітики, відсутність повноцінної системи контролінгу маркетингової діяльності, нерівномірний розподіл бюджетів між каналами просування та недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у процеси стратегічного планування. Ці недоліки знижують гнучкість компанії в реагуванні на ринкові зміни та ускладнюють прогнозування результативності маркетингових інструментів.

6. Проведений порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних світових компаній у сфері медичного обладнання - Siemens Healthineers, Philips, Roche, Mindray - дав змогу виявити спільні закономірності їхнього успіху. Зокрема, ці компанії орієнтуються на глибоку цифровізацію бізнес-процесів, використання систем прогнозної аналітики, створення інноваційних каналів комунікації зі споживачами та підтримання високого рівня корпоративної репутації. Адаптація цих підходів до діяльності українських підприємств,

зокрема ТОВ «Діамеб трейд», є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

7. У результаті проведеного дослідження сформульовано науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями підприємств у галузі медичного обладнання. Основні напрями покращення включають: впровадження системного стратегічного планування маркетингової діяльності; посилення аналітичної функції управління через використання Big Data; розвиток персоналізованих комунікацій із клієнтами на основі CRM-систем; підвищення ефективності цифрових каналів просування (SEO, SMM, контент-маркетинг, таргетинг); створення системи оцінювання ключових показників ефективності (KPI); а також застосування інструментів штучного інтелекту для прогнозування ринкових тенденцій і поведінки споживачів.

8. Доведено, що впровадження зазначених заходів сприятиме оптимізації процесів управління, підвищенню точності прийняття маркетингових рішень, зростанню рівня лояльності споживачів, ефективності використання ресурсів і прибутковості компанії. Для ТОВ «Діамеб трейд» це відкриває можливості для розширення частки ринку, виходу на нові сегменти та підвищення стійкості до зовнішніх економічних ризиків.

9. У роботі акцентовано увагу на важливості формування цілісної маркетингової культури в організації, заснованої на принципах відкритості, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Такі підходи сприяють підвищенню внутрішньої мотивації персоналу, зміцненню комунікацій між структурними підрозділами та створенню позитивного іміджу підприємства серед партнерів і клієнтів. Ефективна маркетингова культура є важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії в умовах глобальної конкуренції.

10. Отримані результати також підтвердили необхідність посилення ролі стратегічного контролінгу в системі управління маркетинговими процесами. Це дозволить підвищити ефективність реалізації маркетингових стратегій,

забезпечити прозорість планування бюджетів, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і здійснювати коригуючі дії. Для компанії «Діамеб трейд» доцільним є створення окремого підрозділу аналітичного моніторингу, який відповідатиме за контроль ключових маркетингових показників і розробку прогнозів розвитку ринку.

11. Під час дослідження обґрунтовано, що стратегічне управління маркетингом у сфері медичного обладнання має враховувати не лише економічні фактори, а й соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Врахування принципів сталого розвитку, етичного маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності стає необхідною умовою побудови довгострокових відносин із клієнтами та партнерами, а також підвищення довіри до бренду.

12. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління маркетинговими стратегіями є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі медичного обладнання. Її успішна реалізація вимагає системного підходу, що поєднує аналітику, стратегічне бачення, технологічну інноваційність та людський потенціал. У цьому контексті особливе значення має постійне вдосконалення компетентностей управлінського персоналу, розвиток внутрішніх комунікацій і формування організаційної культури, орієнтованої на інновації та клієнта.

13. Проведене дослідження має як теоретичне, так і прикладне значення. З наукового погляду воно сприяє подальшому розвитку концепцій стратегічного маркетингового управління та їх адаптації до реалій українського бізнес-середовища. Практична цінність полягає в можливості використання запропонованих методичних підходів і рекомендацій у діяльності ТОВ «Діамеб трейд» та інших підприємств галузі для підвищення ефективності стратегічного планування, оптимізації маркетингових процесів і забезпечення сталого розвитку.

14. Отримані результати можуть бути використані для розроблення подальших досліджень, зокрема щодо впровадження цифрових платформ управління маркетингом, оцінювання ефективності інноваційних стратегій,

формування конкурентної поведінки підприємств у глобальному середовищі та розробки індикаторів сталого маркетингового розвитку.

15. Загалом магістерська робота підтвердила гіпотезу про те, що стратегічне управління маркетингом є не лише інструментом підвищення прибутковості, а й комплексною системою розвитку підприємства. Ефективна маркетингова стратегія забезпечує не лише короткострокові результати, а й формує фундамент довгострокового успіху компанії, її здатність адаптуватися, запроваджувати інновації та підтримувати стабільність у динамічному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 20. С. 32–36. Режим доступу: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/9.pdf.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 644 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
4. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
5. Барзилович А. Д. Методи державного регулювання ринку медичних послуг: прямого та непрямого впливу. Інвестиції: практика та досвід. № 21–22/2020. С. 147–153.
6. Бойчук І.М., Харків П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств: навчальний посібник. Львів : Сполом, 2000. 210 с.
7. Борисенко М.А. Промисловий маркетинг : навчальний посібник / М.А. Борисенко, О.В. Гронь, В.М. Щетінін. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. – 292 с
8. Верба В. А. Проектний аналіз [Підручник] [Текст]/ Верба В. А., Загородніх О. А. - К.: КНЕУ, 2000. - 322 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с
10. . Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. — 7-ме вид. — Київ: Лібра, 2010. — 720 с.
11. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства Concept formation of marketing strategy of enterprise. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 449.
12. Готун А. М. Маркетинг у політичній діяльності: аналіз сучасних моделей та інструментів використання. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42 (3). С. 21–30.

13. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203.
14. Державна служба статистики України. Річний звіт про економічний розвиток сектору охорони здоров'я, 2023 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
15. Закону України № 1082-IX від 01.01.2021 «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» .– Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>;
16. . Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
17. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
18. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165. Режим доступу: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfgQu5BCrEue.pdf>.
19. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 332-336.
20. Коронавірус в Україні. Мінфін. Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/coronavirus/ukraine/>
21. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. **Маркетинг 5.0: технології для людства**. — Київ: КМ-Букс, 2022. — 288 с.
22. Котлер Ф. *Маркетинг-менеджмент*. — К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2000. — 720 с.
23. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент*. — К.: Вид-во «Основи», 2020.
24. Куденко Н.В. *Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник*. – К.: КНЕУ, 1998.
25. Корнійчук Д. *Навіщо бізнесу соціальний маркетинг*. Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/navishcho-biznesu-sotsialnij-marketinh2495706.html>.

26. Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива СПб. : Наука, 1996. 590 с.
27. Макушок О. В. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. ББК 65.42 С76. 2023. 164.
28. Маркетинг : навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030601 "Менеджмент" / О. М. Тімонін, О. А. Небилиця. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 152 с.
29. Маркетинг в охороні здоров'я: навч. посіб. для самостійної роботи / уклад. О. І. Сердюк, Б. А. Рогожин, О. А. Короп, Н. В. Просоленко, В. І. Крупеня. — Х.: ХМАПО, 2022 — 64 с.
30. МОЗ України — “5 років: придбано ліків та медичного обладнання майже на 28 мільярдів гривень”].– Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/medichnim-zakupivlam-ukraini-5-rokiv-pridbano-likiv-ta-medichnogo-obladnannja-majzhe-na-28-miljardiv-griven>
31. . МОЗ України. Електронна охорона здоров'я (eHealth). — Київ, 2023. — Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/ehealth>
32. Національна служба здоров'я України. Аналітичний звіт щодо цифровізації медичних послуг. — Київ, 2023. — Режим доступу: <https://nszu.gov.ua>
33. Національна служба здоров'я України. Аналітичні звіти про впровадження електронної системи охорони здоров'я (e-health). — Київ: НСЗУ, 2022–2023.
34. Офіційний сайт медичних закупівель України. URL: <https://medzakupivli.com/uk/pro-mzu/novini/3516-dp-mzu-otrymalomozhlyvist-provodyty-zakupivli-dlia-publichnykh-zamovnykiv-iak-tso>
35. Офіційний сайт ТОВ “Діамеб трейд “ URL: <https://diameb.ua>
36. Офіційний сайт «PROZORRO». Аналітика ДП «Прозоро». URL: <https://bi.prozorro.org/hub/stream/aaec8d41-5201-43ab809f-3063750dfafd>
37. Ортинська В. В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу [Текст]/ Ортинська В. В. // Фінанси України - 1998. - №8. - С. 42-49.

38. Орлов П. А. Маркетинг : навч. посіб. / П. А. Орлов, С. І. Косенков, Т. П. Прохорова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2012. – 528 с.
39. Пасічник В. Г. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 112 с.
40. Портер М. **Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів.** — Київ: Основи, 2020. — 464 с.
41. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у форманні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4.
42. Разінькова М. Ю. Основні концепції маркетингової діяльності. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матер. між нар. наук.-практ. конф., 30-31 бер. 2017 р. : тези допов. Х., 2017. С. 1-2.
43. Сердюк О. І., Рогожин Б. А. Маркетинг санаторно-курортних послуг. Харків: Золоті сторінки, 2012. 176 с.
44. Сержук А. В. Комплекс маркетингу на ринку охорони здоров'я. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2015. № 2 (71). С. 23–28.
45. Скибінський С. В. Маркетинг : підручник. Ч. 1 / С. В. Скибінський. – Л. : [б. в.], 2000. – 640 с.
46. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.
47. Стеценко В. В. Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 43. С. 213–217.
48. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. 2020. № 12.
49. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 45. С. 84-90. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>

50. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9.
Доступно на: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf.
51. Ядін Д. Міжнародний словник маркетингових / пер.з термінів англ., За наук. ред. В.М. Савченко, Є.Є. Козлова – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 608 с.
52. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
53. CMS. Office of the Actuary. 2012. National health expenditure projections, 2011–2021. URL: <http://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.TOTL.ZS>. (дата звернення: 15.04.2018).
54. Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E., & Kleijnen M.H. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial marketing management*, 90. 276–290. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850120301851>. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>.
55. Loozen E. M.H. Public healthcare interests require strict competition enforcement. *Health policy*. 2015. Vol. 119. № 7. P. 882–888.
56. Masrianto, A., Hartoyo, H., Hubeis, A.V., & Hasanah N.S. (2022). Digital marketing utilization index for evaluating and improving company digital marketing capability. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 8 (3). P. 153. URL: https://www.researchgate.net/publication/363100578_Digital_Marketing_Utilization_Index_for_Evaluating_and_Improving_Company_Digital_Marketing_Capability#fullTextFileContent. DOI: 10.3390/joitmc8030153.
57. MedTech Europe. *The European Medical Technology Industry in Figures 2023*. – Brussels: MedTech Europe, 2023. URL: <https://www.medtecheurope.org/wp-content/uploads/2023/10/the-european-medical-technology-industry-in-figures-2023.pdf>
58. Mishchuk A., Zharlinska R., Verlan-Kulshenko O. Strategic approaches to the formation of the competitive strategy of 63 healthcare organizations. Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities: collective monograph /

edited by M. Bezpartochnyi, I. Britchenko, in 2 Vol. / Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2019. Vol. 2. P. 250–259.

59. Nasteski V. An overview of the supervised machine learning methods. Horizons. b. 2017. T. 4. C. 51–62.

60. OECD. *Health at a Glance 2023*. – Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/11/health-at-a-glance-2023_e04f8239/full-report.html

61. Pasaribu, S.B., Novitasari, D., Goestjahjanti, F.S., & Hendratono T. (2020). The impact and challenges of digital marketing in the health care industry during the digital era and the COVID-19 pandemic. *Frontiers in public health*, 10. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.969523/full>. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.969523>.

62. Pourkarim, M., Nayebzadeh, S., Alavian, S.M., & Hataminasab S.H. (2022). Digital marketing: a unique multidisciplinary approach towards the elimination of viral hepatitis. *Pathogens*, 11 (6). P. 626. Retrieved from [https:// www.mdpi.com/2076-0817/11/6/626](https://www.mdpi.com/2076-0817/11/6/626). URL: <https://doi.org/10.3390/pathogens11060626>.

63. Rejeb A., Rejeb K., Keogh J. G. Potential of big data for marketing: A literature review. *Management Research and Practice*. 2020. T. 12. № 3. .C. 60–73

64. Saura, J.R. (2021). Using data sciences in digital marketing: framework, methods, and performance metrics. *Journal of innovation & knowledge*, 6 (2), 92–102. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X20300329>. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.08.001>.

65. WHO. *Global Atlas of Medical Devices*. – Geneva: World Health Organization, 2022. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240062207>