МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Розробка стратегії омніканального маркетингу аптечної мережі»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0754-дн
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»
Біла Т.С.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу
Терент'єва Н.В.

Рецензент: к.е.н, доцент , завідувач кафедри маркетингу, Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
Кукіна Н.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри _____В.В.Малтиз

«____»_____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Білій Тетяні Сергіївні
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Розробка стратегії омніканального маркетингу аптечної мережі»

керівник роботи: Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу

затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 439-с

2. Строк подання студентом роботи «20» січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути сутність, еволюцію та принципи омніканального маркетингу; дослідити інструменти та технології реалізації омніканального маркетингу; розглянути метрики ефективності омніканального маркетингу; здійснити організаційну характеристику ПрАТ «Аптеки Запоріжжя»; проаналізувати кон'юктуру ринку аптечного ритейлу України; дослідити комунікаційну діяльноіть мережевого ритейлу «Народна аптека» в умовах цифровізації та воєнного часу; розробити концептуальні засади формування омніканальної стратегії для аптечного ритейлу; розробити омніканальну модель комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека»; обґрунтувати економічну ефективність впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 9 рис., 18 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	18.08.2025	18.08.2025
2	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	19.09.2025	19.09.2025
3	Терент'єва Н.В., к.е.н., доцент	20.10.2025	20.10.2025

7. Дата видачі завдання 26 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 17.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	18.08.2025 р. – 18.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	19.09.2025 р. –19.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	20.10.2025 р. –20.12.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.12.2025 р. – 29.12.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	30.12.2025 р. –19.01.2026 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	20.01.2026 р.	виконано

Студентка _____ Т.С. Біла
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Н.В. Терент'єва
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 95 с., 9 рис., 18 табл., 60 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингових комунікацій і каналів збуту аптечної мережі в умовах цифрової трансформації ритейлу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до розробки та впровадження стратегії омніканального маркетингу в діяльність аптечної мережі.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування стратегій омніканального маркетингу для аптечного ритейлу.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

1) розглянуто сутність, еволюція та принципи омніканального маркетингу;

2) досліджено інструменти та технології реалізації омніканального маркетингу;

3) розглянуто метрики ефективності омніканального маркетингу;

4) здійснено організаційну характеристику ПрАТ «Аптеки Запоріжжя»;

5) досліджено кон'юктуру ринку аптечного ритейлу України;

6) досліджено комунікаційну діяльноіть мережевого ритейлу «Народна аптека» в умовах цифровізації та воєнного часу;

7) розроблено концептуальні засади формування омніканальної стратегії для аптечного ритейлу;

8) розроблено омніканальну модель комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека»;

9) обґрунтована економічна ефективність впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано омніканальну модель, що передбачає структуровану систему взаємопов'язаних каналів: фізичні аптеки як базова точка контакту, кол-центр та сервіс «аптека біля дому» як підтримка для офлайн-клієнтів, а також створення мінімально необхідних цифрових інструментів – офіційного сайту, мобільного застосунку, єдиного каталогу товарів, системи онлайн-бронювання та програми лояльності.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами,

зокрема омніканальний підхід що створює підґрунтя для масштабування бізнесу та впровадження нових сервісів, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції та цифровізації фармацевтичної галузі.

ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЯ, ІНСТРУМЕНТИ, ТЕХНОЛОГІЇ, КОМУНІКАЦІЯ, АПТЕЧНА МЕРЕЖА

SUMMARU

Master's Thesis: 95 pages, 9 figures, 18 tables, 60 sources.

The object of the research is the process of forming and implementing marketing communications and distribution channels of a pharmacy network under conditions of retail digital transformation.

The subject of the research is the set of theoretical, methodological, and applied approaches to developing and implementing an omnichannel marketing strategy in the operations of a pharmacy network.

The purpose of the master's thesis is to systematize scientific, methodological, and practical knowledge related to the development of omnichannel marketing strategies for pharmacy retail.

During the research, the following scientific results were obtained:

1) the essence, evolution, and principles of omnichannel marketing were examined;

2) the tools and technologies for implementing omnichannel marketing were analyzed;

3) omnichannel marketing performance metrics were reviewed;

4) the organizational characteristics of PJSC "Apteky Zaporizhzhia" were assessed;

5) the market conditions of the Ukrainian pharmacy retail sector were investigated;

6) the communication activities of the pharmacy retail chain "Narodna Apteka" under digitalization and wartime conditions were analyzed;

7) conceptual foundations for the formation of an omnichannel strategy for pharmacy retail were developed;

8) an omnichannel communication and distribution model for the "Narodna Apteka" network was proposed;

9) the economic efficiency of implementing an omnichannel strategy for the «Narodna Apteka» network was substantiated.

Research methods: logical generalization, deductive method, financial–economic and statistical analysis, comparison, synthesis, and others.

The scientific novelty of the study lies in the proposal of an omnichannel model that includes a structured system of interconnected channels: physical pharmacies as the primary point of contact, a call center and a "pharmacy near home" service to support offline customers, as well as the creation of the minimum necessary digital tools—an official website, a mobile application, a unified product catalog, an online reservation system, and a loyalty program.

The results of the research can be used by enterprises, particularly because the omnichannel approach creates a foundation for business scaling and the introduction of new services, which is critically important under current conditions of high competition and digitalization in the pharmaceutical sector.

OMNICHANNEL MARKETING, STRATEGY, TOOLS, TECHNOLOGIES, COMMUNICATION, PHARMACY NETWORK

ЗМІСТ

ВСТУП 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ 14
1.1 Сутність, еволюція та принципи омніканального маркетингу 14
1.2 Інструменти та технології реалізації омніканального маркетингу 25
1.3 Метрики ефективності омніканального маркетингу 31
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «НАРОДНА АПТЕКА» 40
2.1 Організаційна характеристика ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» 40
2.2 Дослідження кон'юктури ринку аптечного рітейлу України 46
2.3 Дослідження комунікаційної діяльності мережевого рітейлу «Народна аптека» в умовах цифровізації та воєнного часу 55
Висновки до розділу 2 63
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «НАРОДНА АПТЕКА» 66
3.1 Концептуальні засади формування омніканальної стратегії для аптечного рітейлу 66
3.2 Розробка омніканальної моделі комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека» 71
3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження омніканальної стратегії д ля мережі «Народна аптека» 79
Висновки до розділу 3 84
ВИСНОВКИ 87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 91

ВСТУП

Сучасні процеси глобалізації та цифрової трансформації детермінують докорінні зміни у функціонуванні світової та національної економіки, формуючи нові вимоги до стратегічного розвитку підприємств. Особливо актуальними ці тенденції стають для аптечного ритейлу, який опинився в епіцентрі структурних трансформацій, спричинених поєднанням чинників: наслідками пандемії COVID-19, військовими діями на території України, зміною споживчих моделей поведінки та стрімким розвитком цифрових технологій. В умовах підвищеної невизначеності та зростаючої конкуренції для аптечних мереж постає завдання формування інноваційних маркетингових стратегій, здатних забезпечити довгострокову стійкість, адаптивність та ефективність бізнесу.

Одним із ключових напрямів таких трансформацій є впровадження омніканального маркетингу – концепції, що передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації та збуту в єдину клієнтоорієнтовану систему, яка забезпечує безшовний досвід взаємодії споживача з брендом. На відміну від традиційних підходів до просування товарів фармацевтичного сегмента, омніканальність дозволяє одночасно використовувати інструменти онлайн- і офлайн-комунікацій, мобільні сервіси, соціальні мережі, CRM-технології, маркетплейси та цифрові медичні сервіси, формуючи нову архітектуру конкурентних переваг аптечних мереж.

Актуальність проблематики зумовлена тим, що вітчизняний аптечний ритейл перебуває у фазі активного реформування: спостерігається зміна регуляторного середовища, динамічний розвиток інтернет-торгівлі лікарськими засобами, посилення ролі цифрових каналів комунікації, зростання очікувань та вимог споживачів щодо сервісу, швидкості та персоналізації. У цих умовах ефективність діяльності аптечних мереж

значною мірою залежить від здатності впроваджувати сучасні маркетингові стратегії, що базуються на даних, технологіях штучного інтелекту, аналітиці споживчої поведінки та концепції клієнтоцентричності.

Впровадження омніканальних підходів стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, а й фактором стратегічної стійкості, що дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити ефективність збуту, сформувати цілісну цифрову екосистему аптечних послуг. Для українських аптечних мереж, які вимушені одночасно реагувати на зовнішні виклики та інтегруватися у глобальні тенденції розвитку фармацевтичного ринку, це перетворюється на ключову умову збереження позицій і розширення ринкової частки.

Теоретичні засади стратегічного маркетингу, цифрових трансформацій та управління каналами комунікацій ґрунтовно відображені у працях таких науковців, як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Г. Мінцберг, І. Ансофф, П. Дойль, які заклали фундамент для розвитку сучасних концепцій маркетингу та стратегічного управління. Вагомий внесок у дослідження інструментів цифрового маркетингу та поведінки споживачів зробили Ч. Ким, М. Трейсі, Дж. Дей, С. Нуралієв та інші. Питання розвитку фармацевтичного рітейлу, маркетингових стратегій та мультимедійних каналів комунікацій досліджували вітчизняні науковці: Л.В. Балабанова, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко, І.В. Левицька, О.Л. Каніщенко, М.В. Корж, Я.В. Демків та інші.

Попри значну кількість фундаментальних та прикладних досліджень, низка проблем залишається недостатньо розробленою, зокрема питання формування омніканальної стратегії саме для аптечних мереж в умовах трансформації ринку та зростання ролі цифрової взаємодії зі споживачами. Актуальним стає науково-практичне обґрунтування моделі омніканального маркетингу, адаптованої до специфіки фармацевтичного сегмента, а також розробка рекомендацій щодо її ефективного впровадження.

Таким чином, тема магістерської роботи «Розробка стратегії омніканального маркетингу аптечної мережі» є надзвичайно актуальною, оскільки відповідає сучасним викликам ринкового середовища та спрямована на вирішення одного з ключових завдань розвитку вітчизняного аптечного рітейлу – формування інноваційної, клієнтоорієнтованої та економічно ефективної системи маркетингових комунікацій.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування стратегій омніканального маркетингу для аптечного рітейлу.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– розглянуто сутність, еволюція та принципи омніканального маркетингу;

– досліджено інструменти та технології реалізації омніканального маркетингу;

– розглянуто метрики ефективності омніканального маркетингу;

– здійснено організаційну характеристику ПрАТ «Аптеки Запоріжжя»;

– досліджено кон’юктуру ринку аптечного рітейлу України;

– досліджено комунікаційну діяльноіть мережевого рітейлу «Народна аптека» в умовах цифровізації та воєнного часу;

– розроблено концептуальні засади формування омніканальної стратегії для аптечного рітейлу;

– розроблено омніканальну модель комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека»;

– обґрунтована економічна ефективність впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека».

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингових комунікацій і каналів збуту аптечної мережі в умовах

цифрової трансформації рітейлу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до розробки та впровадження стратегії омніканального маркетингу в діяльність аптечної мережі.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії формування стратегій омніканального маркетингу. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування стратегій омніканального маркетингу; статистичного аналізу, порівняння, зведення – Дослідження кон'юктури ринку аптечного рітейлу України; ситуаційного аналізу – для оцінки комунікаційної діяльності мережевого рітейлу «Народна аптека» в умовах цифровізації та воєнного часу; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно – правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше:

– запропоновано карту омніканальної моделі комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека;

– запропоновано омніканальну модель, що передбачає структуровану систему взаємопов'язаних каналів: фізичні аптеки як базова точка контакту, кол-центр та сервіс «аптека біля дому» як підтримка для

офлайн-клієнтів, а також створення мінімально необхідних цифрових інструментів – офіційного сайту, мобільного застосунку, єдиного каталогу товарів, системи онлайн-бронювання та програми лояльності.

обгрунтовано:

– економічну ефективність впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека».

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що практична реалізація омніканальної моделі дозволить аптечній мережі «Народна аптека» вийти на якісно новий рівень управління взаємодією зі споживачами: від підвищення зручності придбання лікарських засобів до формування стабільної довіри та зростання частки ринку. Крім того, омніканальний підхід створює підґрунтя для масштабування бізнесу та впровадження нових сервісів, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції та цифровізації фармацевтичної галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVIII міжнародній науково–практичній конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м.Запоріжжя, 25–26 листопада 2025р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Сутність, еволюція та принципи омніканального маркетингу

Поняття омніканального маркетингу (omnichannel marketing) у науковій та прикладній літературі розглядається як стратегічний підхід до організації взаємодії з клієнтом, що ґрунтується на інтеграції всіх доступних каналів (онлайн і офлайн) з метою забезпечення безшовного, послідовного та персоніфікованого клієнтського досвіду. У різних джерелах під омніканальністю розуміють: консолідацію каналів у єдину систему управління контактами клієнта[1]; проектування клієнтського шляху з урахуванням переходів між каналами[2]; застосування даних і технологій для персоналізації в реальному часі [3].

У сучасній українській науковій літературі категорія омніканальний маркетинг розглядається як відносно нове поняття, що сформувалося під впливом глобальної цифрової трансформації бізнесу. Більшість авторів трактують його як логічне продовження мульти- та кросканальних стратегій, що забезпечує інтеграцію всіх каналів комунікації та продажу в єдину систему управління взаємодією зі споживачем.

У таблиці 1.1 наведено приклади визначення поняття «омніканальність» вітчизняних та закордонних авторів.

У сучасних наукових дослідженнях омніканальний маркетинг розглядається як багатовимірна система, що поєднує технологічні, комунікаційні та поведінкові компоненти. Для більш глибокого розуміння його сутності доцільно здійснити класифікацію цього явища за кількома аналітичними вимірами, які відображають ступінь інтеграції каналів,

функціональну орієнтацію маркетингових процесів та технологічну основу реалізації стратегії.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «омніканальність»

Автор	Визначення
Verhoef et al. (2015)	омніканальність – це «ширша перспектива щодо каналів і того, як покупці переміщуються між ними у пошуку та купівлі», що підкреслює потребу в синергетичному управлінні численними каналами та точками контакту
Gartner	«безшовна інтеграція цифрових та фізичних активів», з акцентом на технологічну та операційну інтеграцію каналів.
Wharton	стратегія, що враховує усі маркетингові канали для створення узгодженого клієнтського досвіду, позбавленого «силосності» каналів.
Американська маркетингова асоціація	нтеграція різних каналів для забезпечення 360° взаємодії з метою підвищення утримання та лояльності клієнтів.
Н. А. Кирич (2021)	комплекс заходів, спрямованих на створення єдиного клієнтського досвіду завдяки інтеграції онлайн- та офлайн-каналів комунікації, що функціонують синхронно й взаємодоповнюють один одного»
І. В. Бутенко (2020)	вищий рівень розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій, який базується на єдиній базі даних клієнтів і забезпечує персоналізацію пропозицій незалежно від точки контакту
О. В. Литвиненко (2022)	це стратегічна модель побудови комунікаційного простору бренду, у якому всі канали інтегровані навколо клієнта, а не навколо продукту чи організації
М. Ю. Воронкова (2023)	організаційно-технологічну концепцію маркетингу, яка передбачає створення єдиного інформаційного середовища для управління комунікаціями, транзакціями та сервісами на всіх етапах життєвого циклу клієнта
О. М. Жегус (2022)	інтеграційний інструмент управління клієнтським досвідом, що поєднує функції аналітики, автоматизації та комунікацій у єдиній системі управління взаємодією з клієнтами

Перш за все, за рівнем інтеграції каналів комунікації омніканальний маркетинг характеризується різним ступенем узгодженості між каналами взаємодії із споживачем. Еволюційний розвиток цієї концепції відбувається від мультиканального підходу, у межах якого канали діють відокремлено, до крос-канальної моделі з частковою інтеграцією. Наступним етапом є власне

омніканальність, коли всі точки контакту синхронізуються в єдину систему, що забезпечує безшовний клієнтський досвід. Найвищим щаблем є модель unified commerce, у якій інтеграція охоплює не лише канали комунікації, а й операційні процеси, створюючи єдину інформаційно-аналітичну платформу управління клієнтськими відносинами (Lazaris & Vrechopoulos, 2014; Кирич, 2021).

За функціональною орієнтацією омніканальні системи можуть мати різну стратегічну спрямованість залежно від цілей підприємства. Одні з них зорієнтовані переважно на маркетингову діяльність і комунікації, інші – на сервісне обслуговування та підвищення рівня клієнтського досвіду, а частина – на оптимізацію процесів продажів і збільшення конверсії. Така багатофункціональність дозволяє розглядати омніканальний маркетинг не лише як інструмент просування, а як комплексну управлінську концепцію (Бутенко, 2020; Литвиненко, 2022).

Крім того, за спрямованістю технологій типологізація омніканальних стратегій залежить від того, навколо якого ядра формується взаємодія зі споживачем. У цифрово орієнтованих (digital-first) моделях пріоритет надається онлайн-каналам і мобільним застосункам, тоді як store-first стратегії виходять із провідної ролі фізичних точок контакту – офісів, салонів чи магазинів. У змішаних (hybrid) моделях обидва середовища мають рівнозначне значення, а ефективність досягається завдяки інтеграції інформаційних систем і єдиній базі клієнтських даних (Verhoef et al., 2021; Воронкова, 2023).

Таким чином, омніканальний маркетинг можна класифікувати за трьома аналітичними вимірами, що відображають різні аспекти його розвитку, управління та технологічної зрілості, що представлено на рис.1.1.

За рівнем інтеграції каналів комунікації	**Мультиканальний маркетинг (siloed) –** канали діють ізольовано, без узгодженої інформаційної бази; клієнт сприймає взаємодію як серію незалежних контактів.
	Крос-канальний маркетинг (cross-channel) – часткова інтеграція каналів, що дозволяє споживачу переходити між ними (наприклад, оформити замовлення онлайн і отримати його офлайн).
	Омніканальний маркетинг (omnichannel) – усі канали синхронізовані в єдину систему комунікацій, транзакцій і сервісів; клієнт має безшовний досвід незалежно від точки контакту.
	Unified commerce – найвищий рівень розвитку омніканальної концепції, де комунікаційна, операційна та аналітична інфраструктура функціонують як єдина платформа даних.
За функціональною орієнтацією	**Маркетинг-орієнтований підхід** передбачає концентрацію на комунікаційній складовій та просуванні бренду через інтегровані канали (CRM, контент-маркетинг, SMM).
	Сервіс-орієнтований підхід базується на управлінні клієнтським досвідом, підвищенні рівня задоволеності та персоналізації обслуговування (Customer Experience Management).
	Продаж-орієнтований підхід акцентує увагу на підвищенні ефективності продажів і конверсії шляхом об'єднання офлайн- та онлайн-торгівлі в єдину воронку
За спрямованістю технологій	**Digital-first –** стратегія, у якій цифрові канали (вебсайт, мобільний застосунок, соціальні мережі) є головною точкою взаємодії, а фізичні простори відіграють допоміжну роль.
	Store-first – навпаки, домінуючим є офлайн-досвід, а цифрові сервіси використовуються як підтримуючі (наприклад, у сфері роздрібної торгівлі чи нотаріальних послуг, де потрібна фізична присутність клієнта).
	Hybrid (змішана модель) – інтеграція фізичних і цифрових каналів на основі єдиної бази даних клієнтів, що забезпечує гнучкість і персоналізацію обслуговування

Рисунок 1.1 – Типологія омніканальний маркетингу

(Типологія узагальнена на основі досліджень Lazaris & Vrechopoulos, 2014; Verhoef et al., 2021; Кирич, 2021; Литвиненко, 2022; Воронкова, 2023).

Еволюція підходів до організації каналів комунікації з клієнтами відбувалася поступово й відображала трансформацію маркетингових

концепцій від продуктоцентричної до клієнтоцентричної логіки управління. Її розвиток можна умовно поділити на чотири послідовні етапи: мультиканальний, крос-канальний, омніканальний і уніфікований (unified commerce). Кожен із них відображає різний рівень інтеграції каналів, зрілість інформаційних технологій і ступінь клієнтоорієнтації бізнес-моделі.

На першому етапі – мультиканальності – організації прагнули до розширення присутності на ринку шляхом створення максимальної кількості каналів взаємодії: фізичних магазинів, телефонних центрів, каталогів, корпоративних сайтів тощо. Кожен із цих каналів функціонував автономно, мав власні цілі, показники ефективності й інструменти комунікації. Такий підхід дозволяв розширювати охоплення аудиторії, але водночас створював так звані інформаційні “сайло”, унаслідок чого клієнтський досвід був фрагментованим, а дані – розрізненими. Як зазначає Н. Кирич (2021), мультиканальність була орієнтована радше на управління каналами, ніж на управління клієнтськими відносинами.

Поступовий розвиток цифрових технологій та інтегрованих CRM-систем призвів до формування другого етапу – крос-канального підходу. Його відмінною рисою стала поява певної координації між окремими каналами. Зокрема, споживач міг здійснити покупку онлайн і забрати товар у фізичному магазині (buy online – pick up in store), або розпочати консультацію в чаті й завершити її телефоном. У крос-канальному форматі з’являється початкове узгодження даних між каналами, що сприяє формуванню безперервнішого клієнтського досвіду. Проте така інтеграція залишалася фрагментарною та процесно обмеженою (Бутенко, 2020).

Третій етап – омніканальність – означає перехід до принципово нового рівня взаємодії. У межах цього підходу клієнт сприймається як центральний елемент усієї комунікаційної системи, а канали – як взаємопов’язані ланки єдиного клієнтського шляху (customer journey). Омніканальний маркетинг передбачає повну синхронізацію даних, процесів і комунікацій у реальному

часі. Як підкреслює О. Литвиненко (2022), саме в цей період маркетингові стратегії перестають орієнтуватися на продукт чи платформу, а набувають характеру інтегрованих екосистем, побудованих навколо споживача. Ключовими каталізаторами цього переходу стали розвиток мобільних технологій, соціальних мереж, хмарних CRM-рішень, аналітики великих даних (Big Data) і машинного навчання, які дали змогу забезпечити персоналізацію комунікацій у режимі реального часу.

Нарешті, четвертий етап еволюції – уніфікована комерція (unified commerce) – є логічним продовженням омніканальності. Вона передбачає не просто інтеграцію комунікаційних каналів, а об'єднання всіх бізнес-функцій – маркетингу, продажів, логістики, сервісу – у межах єдиної операційної та аналітичної платформи. На цьому рівні відбувається повна конвергенція онлайн- і офлайн-середовищ, що створює для споживача безшовний досвід взаємодії в будь-якій точці контакту. За спостереженнями Verhoef et al. (2015) і Brynjolfsson et al. (2019), саме unified commerce формує нову парадигму клієнтоорієнтованості, у якій маркетинг стає інтегрованою частиною загальної бізнес-архітектури підприємства.

Таким чином, сучасна еволюція маркетингових комунікацій демонструє перехід від множинності каналів до їх повної інтеграції та уніфікації, де головною метою є створення цілісного, персоналізованого та безперервного клієнтського досвіду. Узагальнення основних характеристик цих етапів представлено в таблиці 1.2.

Еволюція підходів до організації каналів комунікації з клієнтами демонструє поступовий перехід від ізольованого використання окремих інструментів маркетингу до створення єдиного інтегрованого простору взаємодії. Якщо на етапі мультиканальності головною метою компаній було розширення охоплення аудиторії через різні платформи, то подальший розвиток крос-канальності дозволив забезпечити певну узгодженість між ними.

Таблиця 1.2 – Сучасна еволюція маркетингових комунікацій

Етап розвитку	Характеристика підходу	Ключові особливості взаємодії з клієнтом	Технологічна основа	Приклади
Мультиканальний (Multi-channel)	Кожен канал функціонує автономно, без інтеграції між ними	Клієнт обирає зручний канал; відсутність об'єднаної бази даних, дублювання інформації	Окремі системи для кожного каналу (сайт, call-центр, офлайн-магазин)	Роздрібні мережі початку 2000-х, каталожна торгівля
Крос-канальний (Cross-channel)	Часткова координація між каналами	Клієнт може почати комунікацію в одному каналі, а завершити – в іншому (наприклад, онлайн-замовлення з видачею в магазині)	Інтеграція каналів через CRM або ERP, перші системи аналітики	Модель *Buy Online – Pick Up In Store (BOPIS)*
Омніканальний (Omni-channel)	Єдина інтегрована система взаємодії з клієнтом	Безшовний клієнтський досвід, персоналізація, аналітика поведінки, єдина база даних	Хмарні CRM-системи, мобільні додатки, AI-аналітика, big data	Amazon, Sephora, IKEA, Rozetka
Уніфікована комерція (Unified Commerce)	Єдина операційна платформа об'єднує всі точки контакту, дані та процеси в реальному часі	Повна синхронізація даних між каналами, миттєве оновлення інформації, персоналізація на рівні моменту контакту	Хмарна інфраструктура, API-орієнтована архітектура, IoT, AI	Starbucks, Nike, Zara

У свою чергу, омніканальний підхід став якісно новою фазою, у якій фокус зміщується з управління каналами на управління єдиним клієнтським

досвідом, що базується на принципах персоналізації, безшовності та аналітичної підтримки прийняття рішень.

Сучасна тенденція до уніфікованої комерції (Unified Commerce) свідчить про подальшу цифрову конвергенцію бізнес-процесів, коли всі точки контакту, транзакції та аналітичні інструменти об’єднані в єдину платформу управління. Такий підхід дозволяє забезпечити повну прозорість клієнтського шляху, оперативну адаптацію маркетингових стратегій у реальному часі та підвищення ефективності бізнесу завдяки синхронізації даних і процесів.

Отже, омніканальний маркетинг виступає центральною парадигмою сучасної цифрової трансформації підприємств, поєднуючи у собі технологічні інновації, клієнтоорієнтовану стратегію та інтеграційне управління комунікаціями. Його еволюційний розвиток створює підґрунтя для формування нових бізнес-моделей у сфері послуг, включно з нотаріальними компаніями, які переходять від традиційних каналів комунікації до комплексних цифрових екосистем.

Омніканальний маркетинг є не лише технологічною або комунікаційною моделлю, а цілісною методологічною концепцією управління клієнтським досвідом. Його принципи ґрунтуються на синтезі поведінкової економіки, аналітичного маркетингу та цифрової трансформації бізнесу. У науковій літературі (Verhoef et al., 2015; Piotrowicz & Cuthbertson, 2019; Кирич, 2021) наголошується, що стратегічна відмінність омніканального підходу полягає у перенесенні центру уваги з каналів на споживача, який взаємодіє з брендом у єдиному інформаційному середовищі.

Принципи омніканального маркетингу представлено на рис.1.2.

Основоположним принципом омніканального маркетингу є клієнтоцентризм, який передбачає організацію всіх процесів – від сегментації до обслуговування – навколо потреб, очікувань і мотивів клієнта. Згідно з Verhoef et al. (2021), саме розуміння «шляху клієнта» (customer journey) стає

базовою одиницею аналізу для побудови ефективної стратегії. Кожне рішення щодо каналів комунікації, контенту чи технологій має оцінюватися з позицій створення доданої цінності для користувача та спрощення його взаємодії з брендом. Такий підхід перетворює клієнта не на об'єкт впливу, а на суб'єкта спільного досвіду, що є ключовим для утримання лояльності (Verhoef et al., 2015; research.rug.nl).



Рисунок 1.2 – Принципи омніканального маркетингу

Другий принцип – єдність даних, або створення єдиної репрезентації клієнта у всіх точках контакту. Це означає інтеграцію інформації про історію покупок, поведінкові патерни, комунікації та вподобання в загальну CRM/ERP-систему. Наявність єдиної картки клієнта (SCV) забезпечує не лише персоналізацію пропозицій, але й запобігає дублюванню повідомлень і суперечливим взаємодіям між каналами. За визначенням Gartner (2022), SCV – це фундамент омніканальної взаємодії, без якого неможливо реалізувати персоналізацію в реальному часі (gartner.com).

Омніканальна стратегія передбачає повну когерентність брендових комунікацій у всіх середовищах – онлайн, офлайн, соціальних медіа чи мобільних застосунках. Як зазначає American Marketing Association (AMA, 2020), послідовність у меседжингу, цінових пропозиціях і візуальній ідентичності є необхідною умовою довіри споживача. Вона знижує когнітивне навантаження клієнта та підвищує конверсію завдяки впізнаваності та стабільності інформаційних сигналів (ama.org).

Безшовність (seamlessness) означає, що клієнт може почати взаємодію в одному каналі та продовжити в іншому без втрати контексту або повторного введення інформації. Це вимагає інтегрованої аналітики, спільної бази даних і синхронізованих бізнес-процесів. Наприклад, товари, додані у кошик через мобільний застосунок, повинні бути доступні при вході у вебверсію або при оплаті в офлайн-точці. Такий принцип – ядро омніканальної оркестрації каналів (channel orchestration), що досліджується у сучасних роботах Verhoef (2021) та підтверджується кейсами Amazon і Nike (research.rug.nl).

Однією з ключових технологічних засад омніканального маркетингу є динамічна персоналізація, що базується на використанні big data, штучного інтелекту та машинного навчання. Система в режимі реального часу формує релевантні пропозиції, контент або знижки залежно від поведінки користувача, часу, геолокації та контексту покупки. Згідно з дослідженнями, опублікованими у SAGE Journals (2021), персоналізація є не лише інструментом підвищення продажів, а й механізмом формування емоційного зв’язку зі споживачем (SAGE Journals; gartner.com).

Ефективна реалізація омніканальної стратегії потребує перетворення внутрішніх структур управління, узгодження маркетингових, логістичних, IT- та аналітичних підрозділів. Наукові огляди (ScienceDirect, 2022) підкреслюють, що основним викликом є інтерфункціональна координація, оскільки успіх омніканальності залежить не лише від технологій, а й від зміни корпоративної культури. Формування міжфункціональних команд

(маркетинг + аналітика + IT) забезпечує організаційну синергію, що дозволяє підтримувати єдину логіку клієнтського досвіду на всіх етапах його життєвого циклу.

На відміну від традиційних канал-специфічних показників (CTR, ROI на рекламу тощо), омніканальний підхід базується на метриках клієнтського шляху: Lifetime Value (LTV), Customer Effort Score (CES), Net Promoter Score (NPS), Seamless Conversion Rate. Як зазначає Piotrowicz (2019), лише багатовимірна оцінка дає змогу зрозуміти справжню ефективність інтегрованих комунікацій і рівень задоволення клієнта.

Таким чином, принципи омніканального маркетингу формують цілісну методологічну основу управління клієнтським досвідом, у якій технологічна інтеграція, аналітична точність і клієнтоцентричне мислення функціонують як взаємопов'язані елементи. У контексті діяльності нотаріальної компанії, дотримання цих принципів створює умови для підвищення довіри клієнтів, ефективності сервісу та сталого розвитку бренду в умовах цифрової економіки.

Еволюція цифрового маркетингу відображає закономірний перехід від простих форм онлайн-комунікації до комплексних інтегрованих систем управління клієнтським досвідом. Якщо на початкових етапах головним завданням було забезпечення присутності бренду в інтернеті, то сучасний етап характеризується побудовою єдиного цифрово-фізичного простору взаємодії з клієнтами. Концепція уніфікованої комерції (Unified Commerce) або фігітального маркетингу (Phygital) поєднує всі канали продажу, комунікації та аналітики в єдину екосистему, що базується на штучному інтелекті, великих даних, автоматизації та персоналізації. Таким чином, цифровий маркетинг перетворюється із набору інструментів просування на стратегічну платформу управління цінністю клієнтських відносин і сталим розвитком бренду

1.2 Інструменти та технології реалізації омніканального маркетингу

Ефективна реалізація омніканального маркетингу передбачає використання комплексу інструментів і технологічних рішень, які забезпечують єдність, інтегрованість та безперервність клієнтського досвіду. На відміну від багатоканального підходу, що базується на паралельному функціонуванні різних каналів, омніканальний маркетинг інтегрує їх у єдину систему керування взаємодією з клієнтом. Інструменти омніканального маркетингу доцільно поділяти за трьома основними групами: комунікаційні, аналітичні та технологічні, які представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Інструменти омніканального маркетингу

Група інструментів	Приклади	Функціональне призначення
1. Комунікаційні	Email-маркетинг, соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn), месенджери (Viber, Telegram), мобільні додатки, чат-боти	Забезпечення постійної та персоналізованої взаємодії з клієнтами через різні канали
2. Аналітичні	CRM-системи (Bitrix24, HubSpot, Zoho CRM), Google Analytics, Power BI	Збір, обробка та аналіз даних про поведінку споживачів, побудова клієнтських профілів, прогнозування потреб
3. Технологічні	CDP (Customer Data Platform), ERP-системи, штучний інтелект, Big Data, AR/VR, IoT	Інтеграція даних з усіх каналів, автоматизація комунікацій і підтримка прийняття управлінських рішень

Згідно з дослідженням М. Куліш та О. Романенко (2023), ключовою умовою ефективності омніканальної стратегії є створення єдиного інформаційного простору, у якому дані з різних джерел збираються, аналізуються та використовуються для прийняття рішень у реальному часі.

Інструментарій омніканального маркетингу формується на перетині цифрових технологій, комунікаційного менеджменту та аналітичних систем, які забезпечують можливість комплексного управління клієнтськими відносинами у єдиному інформаційному середовищі. Науковці розглядають його як мультирівневу систему управлінських інструментів, що охоплює як зовнішній контур комунікацій із клієнтами, так і внутрішній контур організаційної взаємодії підприємства (Куліш, 2023; Сушко, 2023).

Сутність інструментів омніканального маркетингу полягає не лише у використанні цифрових платформ, а у побудові інтегрованої архітектури даних, де кожен канал взаємодії – сайт, мобільний додаток, кол-центр, месенджер чи фізичний офіс – функціонує як частина єдиної екосистеми. Завдяки цьому формується наскрізний клієнтський досвід, що мінімізує інформаційні розриви та забезпечує когерентність маркетингових повідомлень у часі й просторі.

У наукових публікаціях (Verhoef et al., 2021; Гриценко, 2022) підкреслюється, що ключова мета використання омніканальних інструментів полягає у формуванні безперервного ланцюга цінності для споживача – від первинного ознайомлення з брендом до післяпродажного обслуговування. З цією метою підприємства застосовують інструменти, які забезпечують:

– аналітичну інтеграцію (CRM, CDP, ERP, Big Data);

– комунікаційну конвергенцію (соціальні мережі, месенджери, мобільні застосунки, e-mail маркетинг);

– операційну синергію (інтеграція маркетингу, логістики, продажів і сервісу в єдину бізнес-модель).

Особливого значення набуває аналітична складова, яка забезпечує можливість виявлення патернів поведінки споживачів і побудови предиктивних моделей взаємодії. У цьому контексті CRM- і CDP-платформи виконують роль «цифрового ядра» омніканальної системи, інтегруючи структуровані та неструктуровані дані з різних джерел. На основі цих даних

формуються динамічні профілі клієнтів (Single Customer View), що дозволяє підприємству здійснювати точкову персоналізацію маркетингових дій.

Іншим важливим аспектом є технологічна автоматизація процесів маркетингової взаємодії. Використання штучного інтелекту, чат-ботів і сценаріїв поведінкової аналітики сприяє підвищенню швидкості реакції на запити клієнтів, оптимізації маркетингових бюджетів та зменшенню людського фактору. Це дає змогу перейти від традиційної реактивної моделі комунікацій до проактивної, коли система самостійно ініціює контакт із клієнтом на основі прогнозу його потреб.

Варто також зазначити, що омніканальні інструменти не обмежуються суто маркетинговими технологіями – вони охоплюють організаційно-управлінські інструменти. Зокрема, цифрові платформи типу ERP або BPM (Business Process Management) забезпечують синхронізацію процесів між підрозділами підприємства, створюючи основу для реалізації клієнтоцентричних стратегій на всіх рівнях управління.

Науково-методологічні підходи до класифікації омніканальних інструментів ґрунтуються на принципі інтеграційної функціональності: чим вищий рівень взаємопов’язаності інструментів, тим більший потенціал для створення уніфікованої клієнтської екосистеми. Тому сучасна концепція омніканального маркетингу розглядає цифрові технології не ізольовано, а як елементи комплексної системи управління взаємодією з клієнтами, у якій аналітика, комунікація та автоматизація формують єдине інформаційне поле.

Таким чином, інструменти омніканального маркетингу виконують подвійну функцію: з одного боку – це засоби комунікації з клієнтами, з іншого – механізми управління внутрішніми бізнес-процесами. Їх ефективність визначається не кількістю використаних каналів, а ступенем інтеграції даних, узгодженістю стратегій та швидкістю адаптації до поведінки споживача. Саме це визначає конкурентоспроможність сучасних підприємств у цифровій економіці.

Таблиця 1.4 – Цифрові технології омніканального маркетингу

Технологія	Функціональне призначення	Основні переваги
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами: збір, зберігання та аналітика даних про контакти, угоди, історію взаємодії	Єдина база клієнтів, персоналізація комунікацій, контроль лояльності
CDP (Customer Data Platform)	Інтеграція даних з усіх каналів у єдиний профіль клієнта (Single Customer View)	Поглиблена сегментація, прогнозування поведінки клієнтів, зниження дублювання даних
Marketing Automation Platforms (MAP)	Автоматизація маркетингових кампаній, тригерних повідомлень, e-mail та SMS-комунікацій	Економія часу, персоналізовані кампанії, підвищення коефіцієнта конверсії
Chatbots та AI Assistant	Штучний інтелект у комунікаціях для обробки запитів, консультацій, первинної підтримки	Безперервність комунікацій 24/7, зменшення навантаження на персонал
ERP (Enterprise Resource Planning)	Управління ресурсами підприємства: фінанси, персонал, документообіг, логістика	Підвищення ефективності управління, контроль витрат, інтеграція з CRM
BI-аналітика (Business Intelligence)	Збір та візуалізація даних для стратегічного аналізу ефективності каналів	Прийняття рішень на основі даних, прогнозування трендів
Omnichannel Communication Hubs	Платформи для синхронізації всіх каналів комунікації: e-mail, месенджери, соцмережі, кол-центр	Узгодженість повідомлень, єдина історія діалогів
AI та ML-аналітика	Алгоритми машинного навчання для персоналізації та прогнозування поведінки клієнтів	Реактивна персоналізація, підвищення утримання клієнтів
IoT (Internet of Things)	Взаємодія між фізичними пристроями та цифровими платформами	Реалізація phygital-підходу, розширення точок контакту
Cloud Technologies	Хмарне зберігання даних і віддалений доступ до систем	Гнучкість, мобільність, кібербезпека

Таким чином, цифрові технології омніканального маркетингу утворюють багаторівневу систему, у якій CRM і CDP виступають базовими елементами, а BI, AI та MAP – інструментами розширеної аналітики й автоматизації. Їх ефективність зумовлена здатністю забезпечувати повну інтеграцію даних, безшовність комунікацій і персоналізований сервіс. Для компаній сфери послуг (зокрема аптечного рітейлу) ключовим фактором успіху є не просто впровадження технологій, а побудова інтегрованої клієнтської екосистеми, у якій усі точки контакту об’єднані навколо єдиної інформаційної логіки.

Сучасний розвиток ринку послуг перебуває під впливом глобальної цифрової трансформації, що зумовлює перехід від багатоканальних до омніканальних моделей взаємодії зі споживачами. За даними аналітичних досліджень McKinsey & Company (2023), понад 70% клієнтів очікують безперервного досвіду при переході між каналами – від онлайн-запиту до офлайн-візиту. Ця тенденція охоплює не лише роздрібну торгівлю, а й сектор професійних послуг – юридичні, консалтингові, освітні та медичні компанії.

Загальносвітовий тренд формування омніканальних стратегій ґрунтується на трьох ключових засадах:

– конвергенція онлайн- і офлайн-комунікацій,

– персоналізація сервісів у реальному часі,

– використання даних як стратегічного активу підприємства.

Як зазначає Verhoef et al. (2021), еволюція омніканального маркетингу демонструє зсув від транзакційного підходу до побудови цілісної системи управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management).

Провідні міжнародні компанії, такі як Deloitte Legal, EY Law, PwC, активно інтегрують CRM-, CDP- і BI-рішення, що дозволяє узгоджувати клієнтські дані з каналами комунікації та системами бронювання консультацій. У результаті формується нова парадигма – data-driven service delivery, тобто надання послуг, побудованих на аналітиці поведінки клієнта.

У сфері професійних послуг омніканальний підхід реалізується через кілька моделей:

1.Модель інтегрованих консультаційних платформ. Компанії створюють багатоканальні портали, які поєднують онлайн-консультації, запис на прийом, оплату послуг і CRM-облік звернень. Наприклад, британська компанія The LegalTech Group розробила інтегровану платформу, що дозволяє клієнту розпочати запит через чат, завантажити документи онлайн і підписати угоду за допомогою електронного підпису.

2.Модель фігітального (phygital) обслуговування. Вона передбачає поєднання цифрового з фізичним досвідом: клієнт може отримати попередню консультацію у відеоформаті, а далі – відвідати офіс лише для підпису документів. Таку практику впровадили нотаріальні мережі Notarify (Італія) та SignNow (США), які поєднують хмарні сервіси з біометричною автентифікацією клієнта.

3. Автоматизація клієнтського шляху. Використання технологій AI та Machine Learning дозволяє аналізувати звернення клієнтів, прогнозувати попит на послуги та персоналізувати пропозиції. Наприклад, системи на базі Salesforce Einstein або HubSpot CRM адаптують сценарії комунікацій до індивідуальних потреб клієнта, що підвищує конверсію у повторні звернення на 25–30%.

У країнах ЄС і США впровадження омніканальних стратегій у сфері послуг підтримується нормативно, зокрема через вимоги до захисту персональних даних (GDPR) і цифрової ідентифікації (eIDAS Regulation). У країнах Центральної та Східної Європи (включно з Україною) цей процес перебуває на етапі активного становлення.

За даними KPMG Ukraine (2024), понад 60% юридичних і консалтингових компаній планують протягом трьох років запровадити омніканальні рішення на базі CRM або AI-аналітики. При цьому основними бар'єрами залишаються інтеграційна сумісність систем і нестача кваліфікованих кадрів, здатних підтримувати роботу з великими даними.

Розвиток омніканальних стратегій у сфері послуг демонструє перехід від комунікаційного до організаційно-інституційного рівня інтеграції. Це означає, що омніканальність стає не лише інструментом маркетингу, а й моделлю бізнесу, заснованою на єдиній логіці клієнтської взаємодії, де кожен канал не просто дублює функції, а доповнює інші в єдиній екосистемі.

Таким чином, світовий досвід свідчить, що омніканальний підхід у сфері послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності компаній, який

забезпечує довгострокову лояльність клієнтів, підвищує ефективність операцій і сприяє переходу до моделі сервісної цифрової економіки.

1.3 Метрики ефективності омніканального маркетингу

Ефективність омніканального маркетингу визначається не лише за обсягом продажів чи рівнем залучення клієнтів, а передусім за узгодженістю каналів і здатністю підприємства створювати єдиний клієнтський досвід. Як зазначають P. C. Verhoef, K. N. Lemon та інші дослідники (2016), традиційні метрики маркетингової ефективності не враховують синергії між каналами, тому потребують адаптації до нової парадигми клієнтоцентричного управління.

В українському науковому дискурсі цю позицію підтримують Воронкова М. Ю. (2023) та Кирич Н. А. (2021), які підкреслюють, що омніканальна модель вимагає побудови системи моніторингу взаємодії клієнта на всіх етапах його шляху (customer journey).

Мета вимірювання ефективності полягає у виявленні не окремих успішних каналів, а результативності інтегрованої системи комунікацій. Для цього використовується комплексна модель показників, що об’єднує чотири групи метрик: клієнтоорієнтовані, операційні, маркетингові та інтеграційні. Система метрик оцінювання ефективності омніканального маркетингу запропонована у табл. 1.5.

Таким чином, оцінювання ефективності омніканального маркетингу потребує мультидисциплінарного підходу, що об’єднує аналітику, маркетинг і стратегічний менеджмент. Важливо не лише фіксувати показники окремих каналів, а й аналізувати повну клієнтську подорож (customer journey map), де кожен контакт створює додану цінність для клієнта.

Таблиця 1.5 – Система метрик оцінювання ефективності омніканального маркетингу

Група метрик	Основні показники	Зміст і практичне значення
1. Клієнтоорієнтовані метрики (Customer-Centric Metrics)	Customer Satisfaction Score (CSAT); Net Promoter Score (NPS); Customer Effort Score (CES); Customer Lifetime Value (CLV)	Відображають рівень задоволеності клієнтів, лояльність і цінність клієнтської бази. CLV дозволяє оцінити довгостроковий вплив омніканальної взаємодії на прибутковість підприємства.
2.Операційні метрики	Channel Overlap Index; Seamless Conversion Rate; Cross-channel Retention Rate	Показують ступінь синхронізації каналів і здатність клієнтів переходити між ними без втрати контексту. Дає змогу виявити «вузькі місця» у взаємодії.
3.Маркетингові метрики результативності	ROI омніканальних кампаній; CPA (Cost per Acquisition); Engagement Rate	Вимірюють економічну ефективність і результативність комунікацій у різних середовищах (соцмережі, email, месенджери).
4.Інтеграційні показники	Data Unification Index; Channel Consistency Index; CRM Integration Level	Відображають рівень технологічної зрілості омніканальної системи, ступінь інтеграції баз даних і відповідність стандартам єдиної комунікації.

Джерело: узагальнено автором на основі [Verhoef P.C. et al., 2015; Воронкова М.Ю., 2023; Gartner, 2022; McKinsey, 2023]

На практиці сучасні компанії використовують інтегровані CRM-системи (HubSpot, Salesforce, Zoho CRM), які дозволяють автоматично відстежувати взаємодії з клієнтами, формувати звіти за KPI та приймати рішення на основі аналітики в реальному часі. У сфері послуг, зокрема юридичних та нотаріальних компаній, це забезпечує точне прогнозування попиту, персоналізовану комунікацію та підвищення рівня довіри клієнтів.

У системі омніканального маркетингу споживач сприймає бренд не через окремі канали, а як єдине середовище досвіду (customer experience ecosystem). Саме тому ефективність такої стратегії оцінюється не стільки через показники охоплення або кількість транзакцій, скільки через здатність

компанії забезпечити комфорт, швидкість і персоналізацію взаємодії (Gartner, 2022; McKinsey, 2023).

Основні запити споживачів, які вирішує омніканальний підхід, можна умовно об’єднати у п’ять груп:

1.Зручність та швидкість взаємодії з брендом. Сучасні користувачі очікують можливості здійснити покупку або замовлення послуги без додаткових переходів між платформами. Наприклад, поява сервісів TikTok Shop або Meta Marketplace ілюструє перехід від багатоканальності до «єдиного вікна» комунікації, коли процес купівлі інтегрований у соціальні мережі. Для українських компаній, зокрема в юридичному сегменті, подібна логіка може реалізовуватися через інтеграцію онлайн-записів, консультацій і платежів безпосередньо у месенджерах або CRM-системах.

2.Персоналізація пропозиції та спрощення клієнтського шляху. Омніканальність передбачає накопичення даних про історію взаємодій клієнта у єдиній базі (single customer view). Це дає змогу пропонувати релевантні послуги, передбачати потреби й оптимізувати комунікацію. У контексті нотаріальної діяльності це може бути нагадування про терміни дії довіреностей або пропозиції додаткових юридичних послуг на основі попередніх запитів клієнта.

3. Відсутність необхідності повторного введення даних. Ключовим елементом клієнтського комфорту є синхронізація даних між каналами, коли користувач не змушений дублювати інформацію під час переходу від сайту до мобільного застосунку чи під час спілкування з менеджером. Це підвищує довіру та скорочує час обслуговування.

4. Єдність стандартів обслуговування в офлайн- та онлайн-каналах.Як підкреслює Воронкова М. Ю. (2023), ефективна омніканальність неможлива без уніфікації сервісних процедур. Клієнт очікує однакового рівня якості незалежно від каналу взаємодії – чи це консультація у чаті, дзвінок у кол-центр, чи особистий візит до офісу.

5. Релевантність і ненав’язливість комунікації. Персоналізовані повідомлення повинні бути доречними і надсилатися у зручний для клієнта канал. Надмірна кількість сповіщень або дублювання пропозицій у різних середовищах створює ефект «інформаційного шуму» і знижує рівень лояльності.

Задля ефективного управління взаємодією між каналами компанії розробляють карту клієнтського шляху (Customer Journey Map, CJM), яка відображає три ключові етапи: pre-purchase, purchase і post-purchase. Така карта дозволяє ідентифікувати точки контакту, бар’єри комунікації та визначити, які цифрові або фізичні інструменти потребують удосконалення.

Як зазначає Кірич Н. А. (2021), побудова CJM є основою аналітичного блоку омніканального маркетингу, адже саме вона забезпечує перехід від хаотичних комунікацій до керованої системи клієнтського досвіду.

Для кількісного вимірювання ефективності омніканальної стратегії використовуються ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI), зокрема:

Conversion Rate (CR) – коефіцієнт конверсії, що показує, яка частка клієнтів здійснила цільову дію у кожному каналі;

Net Promoter Score (NPS) – індикатор рівня лояльності, який демонструє, який відсоток клієнтів готові рекомендувати компанію;

Customer Lifetime Value (CLV) – довгострокова цінність клієнта, що відображає прибутковість від тривалої взаємодії;

Churn Rate – показник відтоку клієнтів, який дозволяє оцінити рівень утримання аудиторії;

Return on Marketing Investment (ROMI) – фінансова метрика, що співвідносить прибуток від маркетингових активностей із витратами.

Сукупність зазначених метрик дозволяє оцінювати як економічну результативність, так і якість клієнтського досвіду, що є основою успіху омніканальної стратегії.

Метрики ефективності омніканального маркетингу представлено у табл.1.6.

Таблиця 1.6 – Метрики ефективності омніканального маркетингу

Етап взаємодії	Ключові метрики	Формула / Метод розрахунку	Маркетингове значення	Роз'яснення (інтерпретація)
1. Етап до покупки (Pre-purchase)	Охоплення аудиторії (Reach)	Кількість унікальних користувачів, які бачили контент або рекламу	Вимірює масштаб залучення потенційних клієнтів	Високе охоплення означає, що бренд ефективно комунікує через різні канали (соціальні мережі, e-mail, пошукові системи) і формує впізнаваність.
	Впізнаваність бренду (Brand Awareness Index)	На основі опитувань або пошукових запитів: частка згадувань бренду серед конкурентів	Визначає позицію бренду у свідомості споживачів	Показує, наскільки ефективно реалізуються омніканальні кампанії щодо формування позитивного іміджу бренду.
	Коефіцієнт взаємодії (Engagement Rate)	(Взаємодії / Охоплення) × 100%	Відображає активність потенційних клієнтів до покупки	Підвищення ER свідчить про релевантність контенту та правильний вибір каналів комунікації.
	Коефіцієнт переходів (Click-Through Rate, CTR)	(Кількість кліків / Кількість показів) × 100%	Оцінює ефективність рекламних повідомлень	Високий CTR означає, що повідомлення мотивує до подальшої взаємодії (наприклад, переходу на сайт або в чат-бот).
2. Етап покупки (Purchase)	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate)	(Кількість покупок / Кількість взаємодій) × 100%	Визначає частку клієнтів, які здійснили покупку	Основна метрика ефективності етапу покупки. Показує, наскільки зручний шлях клієнта і наскільки добре узгоджено канали продажу.

	Середня вартість замовлення (Average Order Value, AOV)	Загальна виручка / Кількість замовлень	Вимірює прибутковість кожної транзакції	Дозволяє оцінити якість роботи омніканальних каналів у стимулюванні перехресних або додаткових продажів.
	Час від зацікавлення до покупки (Time to Purchase)	Середній час між першим контактом і покупкою	Відображає швидкість прийняття рішення клієнтом	Чим коротший цей час, тим ефективніше налаштована омніканальна комунікація і тим менше бар'єрів у воронці продажу.
	Кількість точок контакту до покупки (Touchpoints to Conversion)	Середня кількість каналів, через які проходить клієнт до конверсії	Показує рівень інтеграції комунікаційних каналів	Дає змогу виявити оптимальні комбінації каналів і усунути дублювання або надлишковість у комунікаціях.
3. Етап після покупки (Post-purchase)	Рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate)	((Клієнти на кінець періоду – Нові клієнти) / Клієнти на початок періоду) × 100%	Відображає здатність компанії зберігати клієнтську базу	Є ключовим індикатором лояльності до бренду й ефективності комунікацій після покупки.
	Повторна покупка (Repeat Purchase Rate)	(Клієнти, що купили повторно / Загальна кількість клієнтів) × 100%	Визначає довіру клієнтів і успішність постпродажної взаємодії	Високий показник демонструє сталість відносин і цінність клієнтського досвіду.
	Net Promoter Score (NPS)	% промоутерів – % детракторів	Оцінює готовність клієнтів рекомендувати бренд	Є інтегральним показником задоволеності клієнтів від усієї системи омніканальної взаємодії.
	Customer Lifetime Value (CLV)	Середній дохід × Тривалість відносин із клієнтом	Показує загальну вигоду від одного клієнта протягом часу	Підвищення CLV є головним орієнтиром ефективної омніканальної стратегії.

Використання зазначених метрик дозволяє комплексно оцінити результативність омніканальної стратегії як із фінансової, так і з поведінкової точки зору. Для підприємств сфери аптечного рітейлу пріоритетними є показники утримання клієнтів (CRR), якості клієнтського досвіду (NPS, Response Time) та прибутковості комунікацій (CLV, ROMI). Поєднання цих метрик із системами аналітики дає змогу не лише оцінювати ефективність кампаній, а й формувати персоналізовані пропозиції на основі клієнтських даних, що відповідає сучасним принципам data-driven marketing.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методологічні засади формування стратегії омніканального маркетингу, систематизовано наукові підходи до його трактування та узагальнено етапи еволюції каналів комунікації зі споживачем.

Уточнено сутність поняття «омніканальний маркетинг», який розглядається як інтегрована стратегія управління комунікаціями, що забезпечує єдність, узгодженість та безперервність взаємодії зі споживачем у всіх точках контакту – як онлайн, так і офлайн. Омніканальність є логічним етапом розвитку багатоканальних (multichannel) і кросканальних (cross-channel) підходів, але на відміну від них, базується на принципі синергійної інтеграції каналів у єдину систему управління клієнтським досвідом (customer experience management).

Охарактеризовано етапи еволюції підходів до організації каналів комунікації: мультиканальність – автономний розвиток окремих каналів; кросканальність – координація між ними (buy-online-pick-up-in-store);омніканальність – єдиний безшовний клієнтський шлях; уніфікована

комерція (unified commerce) – повна інтеграція даних, процесів і технологій у реальному часі.

Показано, що ключовим каталізатором переходу до омніканальної моделі стали цифровізація бізнес-процесів, розвиток мобільних технологій, CRM і big data-аналітики.

Сформульовано базові принципи омніканального маркетингу, що визначають його науково-методологічну основу: клієнтоцентризм і розуміння індивідуальних потреб споживачів; єдність даних і створення «єдиної картки клієнта» (Single Customer View); узгодженість повідомлень і комунікацій у всіх каналах; безшовність переходів між каналами (seamlessness); персоналізація взаємодії в реальному часі; інтеграція бізнес-процесів і організаційна синергія; вимірюваність результатів через систему омніканальних KPI.

Ці принципи створюють фундамент для ефективної побудови клієнтського досвіду, який підвищує лояльність, довіру та довгострокову цінність споживача.

Визначено інструменти та технології реалізації омніканального маркетингу, серед яких: CRM- і CDP-системи, маркетингові платформи автоматизації, хмарні рішення, мобільні застосунки, інтегровані системи електронної комерції, чат-боти, системи аналітики поведінки клієнтів, а також технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML). Доведено, що ефективне використання цих технологій забезпечує персоналізовану комунікацію, оперативну обробку запитів і підвищення рівня задоволення клієнтів.

Обґрунтовано місце омніканальної стратегії у системі стратегічного управління підприємством. Вона виступає не лише маркетинговою концепцією, а й інтегрованим елементом корпоративної стратегії, що поєднує функції маркетингу, IT, аналітики, логістики та сервісу. Омніканальність формує нову логіку управління взаєминами з клієнтами (Customer

Relationship Management 2.0), де ключовим активом стають дані про споживача.

Узагальнено систему метрик ефективності омніканального маркетингу, що включає як фінансові показники (ROMI, ROI, середній чек, CLV), так і поведінкові (NPS, Retention Rate, Conversion Rate, Engagement Level, Customer Effort Score). Визначено, що комплексна оцінка ефективності повинна базуватися на відстеженні клієнтського шляху (customer journey analytics) та враховувати міжканальні взаємодії.

З'ясовано, що впровадження омніканальної стратегії передбачає не лише технічну інтеграцію каналів, а й глибоку організаційну трансформацію – зміну структури управління, корпоративної культури, систем мотивації персоналу та підходів до прийняття рішень на основі даних (data-driven decision-making).

Таким чином, у теоретичному аспекті омніканальний маркетинг є комплексною концепцією стратегічного управління взаємодією зі споживачем, що інтегрує технологічні, поведінкові та аналітичні складові. Його ефективна реалізація створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування довгострокових відносин зі споживачами в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «НАРОДНА АПТЕКА»

2.1 Організаційна характеристика ПрАТ «Аптеки Запоріжжя»

Приватне акціонерне товариство «Аптеки Запоріжжя», що працює під торговою назвою «Народна аптека», зареєстроване в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб під кодом ЄДРПОУ 01977334. Дата державної реєстрації – 29 січня 1999 року. Юридична адреса підприємства вказана як: м. Запоріжжя, вул. Складська, 4 (індекс 69050). Керівником (головою правління) мережі в реєстрі зазначений Кучеренко Станіслав Олексійович.

Приватне акціонерне товариство «Аптеки Запоріжжя» є одним із ключових та найбільш впливових фармацевтичних рітейлерів Запорізького регіону. Мережа протягом багатьох десятиліть формує професійний стандарт обслуговування населення, спираючись на розвинену інфраструктуру та значний галузевий досвід. Станом на сьогодні до складу мережі входить 38 аптек та аптечних пунктів, які щомісячно обслуговують понад 500 тис. постійних клієнтів. Такий показник свідчить про високий рівень довіри споживачів і стійку ринкову позицію підприємства.

Історія розвитку мережі бере початок із державної системи фармацевтичного забезпечення, однак у процесі реформування галузі підприємство було трансформовано у приватне акціонерне товариство. Це дозволило не лише зберегти існуючу аптечну інфраструктуру, а й модернізувати її відповідно до сучасних вимог ринку. Сьогодні ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» позиціонує себе як аптеки нового покоління, що прагнуть бути партнером клієнта не лише в періоди хвороби, а й у питаннях щоденного піклування про здоров’я.

Мережа пропонує широкий асортимент лікарських засобів, медичних виробів та товарів для здоров'я, особливо акцентуючи увагу на якості продукції та професійності персоналу. Окреме місце займає аптечний супермаркет «Елітфарм», де представлений розширений вибір медикаментів, лікувальної косметики, дитячих товарів, біологічно активних добавок та засобів гігієни. За потреби клієнти можуть зробити замовлення рідкісних або спеціалізованих лікарських засобів, що підсилює конкурентоспроможність мережі.

ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» веде свою діяльність на принципах соціальної орієнтованості бізнесу. Компанія прагне забезпечувати доступність медичних препаратів для різних груп населення, включаючи соціально вразливі категорії. У своїй діяльності підприємство дотримується високих етичних стандартів, приділяючи увагу прозорості бізнес-процесів, належному сервісу та співпраці з місцевими громадами.

Організаційна структура управління ПрАТ має класичний акціонерний характер та включає:

– загальні збори акціонерів – найвищий керівний орган,
– наглядову раду – орган контролю та стратегічного управління,
– генерального директора, який здійснює оперативне керівництво.

Генеральний директор відповідає за формування та реалізацію управлінських рішень, координацію діяльності всіх підрозділів, оптимізацію бізнес-процесів, управління фінансово-економічними ризиками та забезпечення прибутковості підприємства. Він здійснює контроль за аналітичними, плановими, виробничими та логістичними процесами, а також визначає напрями розвитку на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Важливу роль у функціонуванні компанії відіграють керівники ключових напрямів:

Директор з маркетингу та продажів – формує маркетингову стратегію, аналізує ринок і поведінку споживачів, контролює канали збуту, прогнозує

попит та управляє продуктовими портфелями.

Фінансовий директор – відповідає за податковий, бухгалтерський та управлінський облік, бюджетування і казначейські операції.

Директор зі стратегії та розвитку бізнесу – розробляє корпоративну стратегію, ініціює проєкти з підвищення ефективності бізнес-процесів, веде роботу з іноземними партнерами, координує напрями корпоративної соціальної відповідальності.

Директор з персоналу – забезпечує реалізацію кадрової політики, розвиток персоналу, формування компетенцій та управління HR-процесами.

Корпоративна соціальна відповідальність є одним із ключових напрямів діяльності ПрАТ «Аптеки Запоріжжя». Стратегічні пріоритети компанії охоплюють:

– підтримку здоров'я та добробуту громади м. Запоріжжя через проведення освітніх заходів, профілактичних програм та консультацій;

– дотримання етичних стандартів у бізнесі, включно з прозорістю взаємовідносин із клієнтами та партнерами;

– участь у соціальних та благодійних ініціативах, спрямованих на підтримку незахищених верств населення;

– розвиток персоналу, створення безпечних умов праці та підтримку професійного зростання;

– партнерство з місцевими громадами та організаціями, спрямоване на розвиток соціально-економічного потенціалу регіону;

– забезпечення доступності лікарських засобів, особливо для соціально вразливих груп населення.

Сукупність цих характеристик дозволяє розглядати ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» як одну з найбільш стабільних і соціально відповідальних мереж регіону, що має значний потенціал для впровадження сучасних омніканальних маркетингових рішень.

«Народна аптека» є торговою маркою ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» –

одного з найбільших регіональних операторів фармацевтичного рітейлу в Запорізькій області. Компанія функціонує на ринку понад три десятиліття та належить до категорії стабільних локальних аптечних мереж із вираженою соціальною орієнтацією. Згідно з оприлюдненою корпоративною інформацією, мережа об'єднує 83 аптеки, обслуговує понад 300 тис. клієнтів та забезпечує реалізацію близько 15 тис. найменувань товарів. Персонал компанії налічує понад 600 висококваліфікованих фахівців, що свідчить про значний кадровий потенціал і високий рівень організаційної спроможності. Це забезпечує компанії статус одного з найбільш доступних та впізнаваних регіональних рітейлерів.

З моменту свого створення ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» пройшло трансформацію з розгалуженої комунальної аптечної системи у сучасного фармацевтичного оператора, що орієнтується на стандарти належної аптечної практики, сервісну модель обслуговування та омніканальну взаємодію з клієнтами. Мережа «Народна аптека» позиціонує себе як доступна та соціально спрямована – це підкреслюється фокусом на забезпеченні населення базовими лікарськими засобами, участю у програмах «Доступних ліків», а також пропозицією широкого асортименту товарів першої необхідності.

У структурних комунікаціях мережі чітко простежується місійний акцент на забезпеченні споживачів якісними лікарськими засобами за доступними цінами, а також на сприянні збереженню здоров'я, часу та фінансових ресурсів клієнтів. Позиціонування бренду вибудуване на принципах соціальної відповідальності, довіри та підвищення якості фармацевтичного обслуговування.

В офіційному профілі мережі в соціальній мережі Instagram наголос зроблено на прозорості комунікацій, оперативності клієнтської підтримки та доступності інформації про послуги, вакансії та канали зворотного зв'язку. Це демонструє високий рівень цифрової інтеграції та адаптацію компанії до

сучасного SMM-середовища, що є важливим чинником конкурентоспроможності.

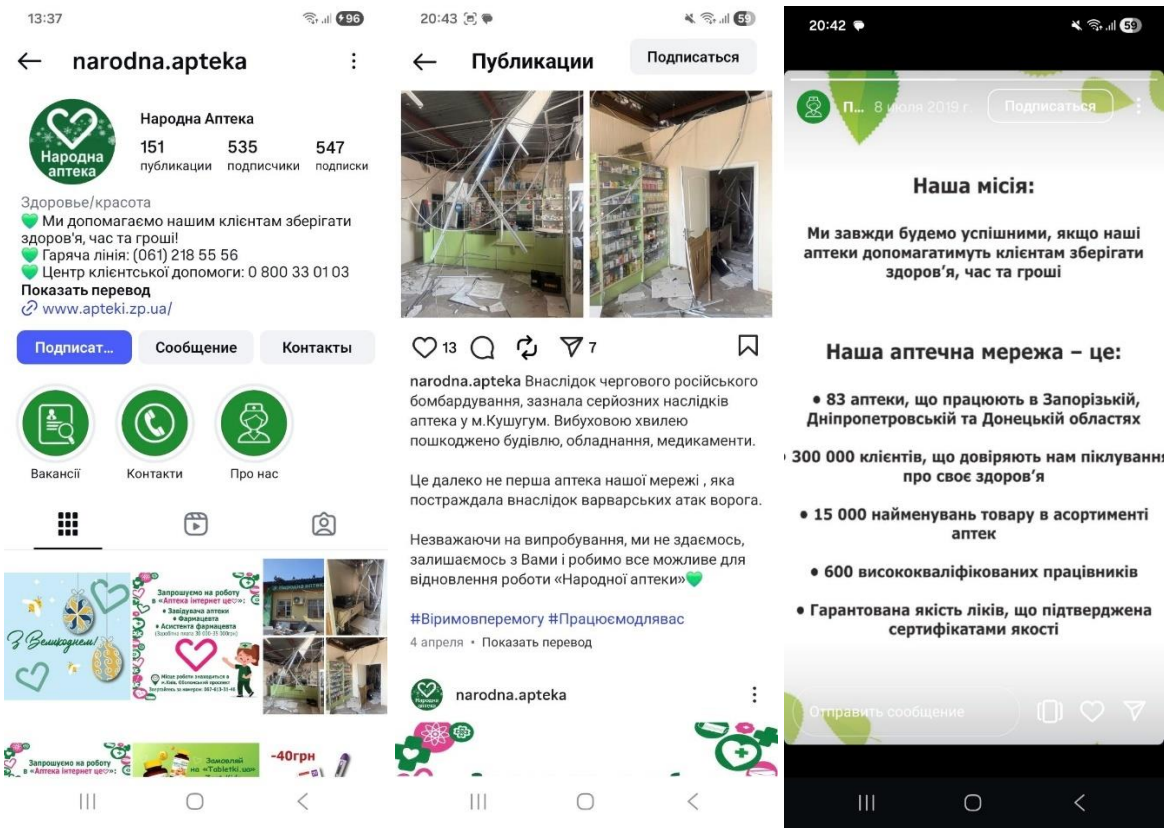


Рисунок 2.1 – Скрини офіційної сторінки «Народна аптека»

Аптеки мережі розташовані переважно у щільнонаселених житлових масивах і поблизу медичних закладів, що відповідає логіці поведінки споживачів фармацевтичних послуг та концепції «aptek at home». Формат торгових точок включає як класичні аптеки з рецептурно-виробничими відділами, так і аптечні пункти, орієнтовані на швидке обслуговування та видачу онлайн-замовлень.

На фармацевтичному ринку м. Запоріжжя мережа «Народна аптека» представлена як оператор середнього масштабу. Хоча вона поступається національним гравцям («Аптека Мед-Сервіс», «Подорожник», «АНЦ»), у межах регіону компанія зберігає стійкі позиції завдяки: високому рівню

довіри серед місцевих жителів; помірній ціновій політиці; традиційній прив’язці до комунальної інфраструктури; розгалуженій присутності у соціально важливих районах міста.

Функціонування мережі в умовах воєнного стану супроводжується підвищеним навантаженням на логістику та зростанням потреби населення в безперебійному доступі до лікарських засобів. «Народна аптека» адаптується до цих умов шляхом оптимізації складських запасів, підвищення гнучкості поставок та розширення онлайн-сервісів.

Проаналізовані візуальні матеріали засвідчують суттєві ризики та руйнування, яких зазнали об’єкти мережі внаслідок російських обстрілів. Зокрема, документально фіксується пошкодження аптеки у м. Кушугум, де вибухова хвиля зруйнувала конструктивні елементи будівлі, обладнання та товарний запас. Це не є одиничним випадком: згідно з повідомленнями компанії, кілька аптек мережі постраждали від регулярних атак окупаційних військ.

Такі обставини формують специфічне середовище функціонування аптечного рітейлу в умовах воєнного стану, яке характеризується: підвищеним рівнем операційних, логістичних та безпекових ризиків; втратою інфраструктури, що негативно впливає на безперервність надання фармацевтичних послуг; необхідністю екстрених відновлювальних заходів; зростанням соціальної місії аптек, які залишаються одним із ключових об’єктів критичної інфраструктури.

Водночас позиція «Народної аптеки», відображена у публічних постах, демонструє високий рівень корпоративної стійкості. Компанія систематично інформує громадськість про проведення відновлювальних робіт, підтримку персоналу та прагнення забезпечити постійний доступ населення до медикаментів навіть у прифронтових населених пунктах. Це свідчить про адаптивність організаційної моделі та здатність мережі працювати в екстремальних умовах.



Рисинук 2.2 – Візуальна ідентика мережі «Народна аптека»

Візуальна ідентика мережі – зелений колір, серце як символ турботи, акцент на емоційній близькості – підкреслює соціальну значущість аптеки та формує образ бренду, орієнтованого на здоров'я та безпеку клієнтів. Активне використання хештегів #ПрацюємоДляВас і #ВіримоВПеремогу формує патріотичний наратив і зміцнює довіру до компанії в умовах війни.

Хоча ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» не належить до лідерів цифрової трансформації аптечного рітейлу, останні роки характеризуються поступовим впровадженням цифрових інструментів:

– онлайн-каталог асортименту;
– можливість попереднього замовлення через сайт;
– присутність на агрегаторах (Tabletki.ua, Liki24, Locator);
– інтеграція з електронними рецептами (eHealth);
– використання Viber-спільноти для інформаційних повідомлень.

2.2 Дослідження кон'юктури ринку аптечного рітейлу України

Кон'юнктура ринку аптечного рітейлу України в умовах воєнного стану зазнала низки глибоких трансформаційних змін, що суттєво вплинули як на структуру попиту й пропозиції, так і на функціонування основних суб'єктів фармацевтичного сектору. У воєнний період ринок лікарських засобів і виробів медичного призначення виступає однією з критично

важливих складових національної системи охорони здоров'я, а його стабільність прямо пов'язана з життєздатністю держави та забезпеченням базових потреб населення. Тому дослідження кон'юнктури аптечного ритейлу набуває не лише економічного, а й соціального та стратегічного значення.

У теоретичному вимірі кон'юнктура ринку визначається як сукупність чинників, що характеризують співвідношення попиту, пропозиції, рівня цін, інтенсивності конкуренції та інституційно-правових умов функціонування галузі у певний період. Для фармацевтичного ринку, на відміну від більшості товарних ринків, кон'юнктура має специфічні риси: значну регульованість, низьку еластичність попиту, високу соціальну значущість продукції та залежність від глобальних ланцюгів постачання. Воєнний стан лише загострює ці особливості, посилюючи роль державного управління, логістичних обмежень, коливань валютного курсу, переміщення населення, руйнування інфраструктури та зміни у структурі захворюваності.

Одним із ключових теоретичних аспектів аналізу є взаємозалежність між ринковими та позаринковими факторами. У мирний час динаміка фармацевтичного ритейлу визначається циклом попиту, сезонністю, інноваціями у виробництві, політикою аптечних мереж і маркетинговими стратегіями. У період війни вирішальними стають зовнішні шоки: логістичні розриви, дефіцит окремих груп препаратів, зміна структури запитів (зростання потреби у засобах невідкладної допомоги, психотропах, антисептиках, антибіотиках), а також підвищення витрат на імпорт і зростання вартості обігу.

Суттєво трансформувалася й конкурентна структура ринку. У багатьох країнах у кризові періоди спостерігається тенденція до укрупнення бізнесу та посилення ролі великих мережевих гравців. Український аптечний ритейл не став винятком: у воєнних умовах великі мережі отримали конкурентні переваги завдяки масштабності, кращим логістичним можливостям, фінансовій стійкості та здатності підтримувати асортимент, тоді як малі

підприємства виявилися більш уразливими. Це призводить до зміни структури ринку, зростання його концентрації та потенційного посилення ринкової влади великих гравців.

У контексті сучасної економічної науки важливим є також аналіз регуляторного середовища: державна політика контролю цін, обмеження націнок, реформування механізмів реімбурсації («Доступні ліки»), регуляція маркетингових контрактів між виробниками й аптечними мережами. Під впливом воєнних ризиків регуляторні інструменти стали жорсткішими, що спрямовано на запобігання необґрунтованому зростанню цін та забезпечення фізичної й економічної доступності лікарських засобів. Одночасно посилюється роль держави як координатора логістичних потоків, а також як гарант стабільності критично важливих товарів.

Таким чином, теоретичні засади дослідження кон'юнктури аптечного рітейлу у воєнний період потребують врахування як класичних ринкових параметрів (попит, пропозиція, ціни, конкуренція), так і позаекономічних чинників, що формують унікальний контекст функціонування ринку в умовах кризи. Сукупність цих факторів визначає сучасні тенденції розвитку фармацевтичного рітейлу України, створює нові виклики для держави, бізнесу та споживачів і вимагає системного наукового аналізу для формування ефективної політики та управлінських рішень.

Згідно зі звітом Proxima Research станом на червень 2025 року:

– грошовий обсяг фармацевтичного ринку (роздрібне споживання «аптечного кошика», тобто лікарські засоби, медичні вироби, дієтичні добавки, косметика) становив ≈ 17 млрд грн (що еквівалентно приблизно 407,8 млн доларів США) – це на 21% більше, ніж за аналогічний місяць попереднього року;

– натуральний обсяг (кількість упаковок) практично не змінився – приріст склав лише ≈ 2%, і загальний об'єм продажів – ≈ 98,6 млн упаковок;

– левову частку ринку займають лікарські засоби: у грошовому вираженні – ≈ 13,1 млрд грн (що становить близько 77,1% від загального обсягу «аптечного кошика»), у натуральному – ≈ 61,9 млн упаковок (≈ 62,8%).

Таблиця 2.1 – Основні показники ринку аптечного рітейлу України (за даними Proxima Research, 2025 р.)

Показник	Значення	Коментар / Інтерпретація
Грошовий обсяг ринку у червні 2025	≈ 17 млрд грн (≈ 407,8 млн $)	+21% до червня 2024 р.; зростання обумовлене насамперед підвищенням цін.
Натуральний обсяг (упаковки), червень 2025	≈ 98,6 млн упаковок	+2% р/р; споживання майже стабільне, без значного приросту.
Частка лікарських засобів у грошах	≈ 13,1 млрд грн (77,1%)	Основна складова «аптечного кошика».
Частка лікарських засобів у натуральному вираженні	≈ 61,9 млн упаковок (62,8%)	ЛЗ домінують у структурі продажів за кількістю.
Головний драйвер зростання ринку	Підвищення вартості одиниці продукції	Обсяг споживання змінюється мінімально.

Ці дані свідчать про те, що ріст ринку відбувається головним чином за рахунок збільшення вартості одиниці продукції, а не за рахунок значного розширення обсягів споживання.

За шість місяців 2025 року (січень–червень) «аптечний кошик» досяг обсягу ≈ 112,0 млрд грн, що на 21% більше, ніж за аналогічний період 2024. При цьому упаковок продано ≈ 648,5 млн, що лише на 1% більше за минулорічний обсяг.

Частка лікарських засобів у цьому сегменті становила близько 87,1 млрд грн грошового обсягу та ≈ 413,4 млн упаковок в натуральному вираженні.

Таблиця 2.2 – Динаміка ринку за підсумками 6 місяців 2025 року (YTD, січень–червень)

Показник	Значення	Темп зміни
Грошовий обсяг «аптечного кошика»	≈ 112,0 млрд грн	+21% до YTD 2024
Натуральний обсяг (упаковки)	≈ 648,5 млн упаковок	+1%
Лікарські засоби (грошовий обсяг)	≈ 87,1 млрд грн	Домінуюча категорія
Лікарські засоби (натуральний обсяг)	≈ 413,4 млн упаковок	Понад 63% продажів

Також у звіті Proxima відзначено, що за період липень 2024 – червень 2025 (Moving Annual Total, MAT) загальний грошовий обсяг ринку склав ≈ 214,3 млрд грн, а кількість упаковок – приблизно 1,301 млрд. Це відповідає зростанню грошового обсягу близько +20%, тоді як обсяги у натуральному вираженні залишились майже стабільними – +1%.

Таблиця 2.3 – Показники за рухомим річним періодом (MAT: липень 2024 – червень 2025)

Показник	Значення	Коментар
Грошовий обсяг ринку	≈ 214,3 млрд грн	+20% у порівнянні з попереднім MAT
Натуральний обсяг ринку	≈ 1,301 млрд упаковок	+1%, фактично стабільний попит

За категоріями товарів у «аптечному кошику» за червень 2025 частка лікарських засобів – ≈ 77.2% від загального обсягу у грошах. Частка дієтичних добавок (БАДів) зростає – їхня питома вага у грошах помітно збільшилась порівняно з попередніми роками. Медичні вироби та косметика займають меншу частку, але присутні стабільно. У натуральному (упаковках) поділ між категоріями дещо змінюється через різні цінові рівні: дешевші товари (наприклад, базові медичні вироби або косметика) можуть займати вищу питому вагу в упакуваннях, ніж за грошима.

Таблиця 2.4 – Структура ринку за товарними групами (червень 2025)*

Категорія	Частка у грошах	Частка у натуральному вираженні	Особливості
Лікарські засоби	≈ 77,2%	≈ 62–63%	Основний сегмент ринку; зростання за рахунок Rx-препаратів.
Дієтичні добавки (БАДи)	Тенденція до зростання	Н/д	Підвищення попиту через превентивну медицину та стресові фактори.
Медичні вироби	Менша частка	Більша частка в упаковках через низьку ціну	Стабільний попит.
Косметика та догляд	Невисока частка	Вища частка в упаковках	Характерно для дешевших позицій.

Також у структурі лікарських засобів простежуються тенденції: зростає частка рецептурних препаратів у грошовому обсязі (рецептурні – ≈ 67,2 % у червні 2025), тоді як у натуральному об’ємі домінують безрецептурні засоби (≈ 51,6 %).

Таблиця 2.5 – Структура продажів лікарських засобів (червень 2025)

Показник	Значення	Коментар
Частка рецептурних ЛЗ (Rx) у грошах	≈ 67,2%	Висока вартість і ширше використання.
Частка безрецептурних ЛЗ (OTC) у натуральному обсязі	≈ 51,6%	Ширший асортимент, нижча ціна.

Щодо країни походження лікарських засобів: за грошовим обсягом іноземні препарати переважають – їхня частка стабільно зростає (станом на червень 2025 складає ≈ 63,4%), тоді як частка вітчизняних препаратів становить близько 34.3%.

Таблиця 2.6 – Країна походження лікарських засобів (червень 2025)*

Група	Частка у грошах	Коментар
Іноземні препарати	≈ 63,4%	Стабільно зростають; домінують у грошовому обсязі.
Вітчизняні препарати	≈ 34,3%	Конкурентні в упаковках, але дешевші, тому – менша частка в грн.

Дані Proxima чітко демонструють, що ріст ринку не обумовлений збільшенням споживання, а переважно – підвищенням цін. Це узгоджується з теоретичною гіпотезою, що в умовах економічної нестабільності та зростання вартості ресурсів (виробництво, логістика, валютні ризики) фармацевтичний ринок може «рости» грошовим обсягом без реального зростання кількості спожитих упаковок. Така ситуація характерна для кризових періодів, коли покупець переорієнтовується на дешевші або базові потреби, але змушений витрачати більше через загальну інфляцію.

Зміщення структури споживання – у бік імпортних, рецептурних препаратів, БАДів та медичних виробів – може бути пов’язане з декількома факторами: зростанням захворюваності у кризових умовах (стрес, травми, мобілізація), пошкодженням систем охорони здоров’я, дефіцитами, а також зниженням купівельної спроможності, через що споживачі прагнуть купувати не «кількість», а «якість / гарантію».

Висока частка іноземних препаратів у грошах (≈ 63%) хоча й не завжди означає абсолютну перевагу у натуральному обсязі, але свідчить про цінову та іміджеву перевагу імпорту. Це відображає тенденцію глобалізації фармринку, а також залежності від міжнародних ланцюгів постачання – що в умовах війни є критичним фактором ризику.

Оскільки ціни підвищуються, а обсяги не збільшуються – фактично зростає сумарне навантаження на споживачів. За умов зниження рівня доходів або зростання невизначеності (війна, інфляція, девальвація) це може спричинити зниження доступності ліків для значної частини населення. Таким чином, фармацевтичний ринок стає одним із маркерів загальної економічної та соціальної вразливості.

У період нестабільності (війна, інфляція, логістичні виклики) зростає потреба в гнучкій, точній і прогнозованій аналітиці. Використання таких інструментів, як модуль прогнозування конкурентних груп, стає необхідним для стратегічного планування як для виробників і дистриб’юторів, так і для

аптечних мереж. Це забезпечує більшу передбачуваність, зменшує ризики дефіциту або перенасичення, допомагає оцінювати вплив цінових і структурних змін на попит.

У сучасних умовах трансформаційних викликів, викликаних соціально-економічною нестабільністю та впливом воєнного стану, ринок аптечного рітейлу України переживає процес глибинного переформатування. Однією з характерних ознак цього процесу є зростання ролі великих аптечних мереж – так званих «мереж-лідерів», які шляхом масштабної експансії, стандартизації обслуговування й широти асортименту формують домінуючу позицію на ринку.



Рисунок 2.3 – Кількість аптечних торгових точок провідних мереж України

За даними 2025 року, на території України функціонує приблизно 18 115 аптек – це близько 87 % довоєнного рівня.

П’ятірка найбільших аптечних мереж контролює близько 64 % роздрібного товарообігу та володіє приблизно 42 % всіх аптечних точок країни.

За результатами останнього рейтингування ТОП-15 аптек України (UBA, 2025), серед лідерів за кількістю торгових точок (рис.2.3) виділяється Аптека Подорожник – мережа, яка має понад 2000 аптек і охоплює

практично всю територію країни. Друге місце за масштабом займає Аптека Бажаємо здоров'я з 1475 точками, а вже за ними за числом аптек йдуть Аптека 9-1-1 і Аптека АНЦ – кожна з приблизно 1300 точками. Інші мережі мають менші масштаби, що демонструє значну диференціацію гравців за охопленням ринку.

Переваги таких мереж-лідерів полягають у здатності забезпечити широке географічне покриття, оптимізовану логістику, стандарти якості обслуговування, широкий асортимент фармацевтичних та супутніх товарів, а також гнучкі канали комунікації з клієнтами (онлайн-сервіси, лояльність, брендова впізнаваність). Наявність таких конкурентних переваг дозволяє їм витримувати ринкові шоки, викликані економічною кризою чи воєнними діями, та зберігати позиції навіть за умов загального зниження купівельної спроможності населення.

Водночас домінування невеликої групи великих мереж супроводжується рядом системних ризиків для ринкової структури: зростання концентрації, зменшення частки малих і середніх аптек, потенційне обмеження конкуренції, можлива деформація асортименту – зі зменшенням присутності дешевих (вітчизняних) ліків та переорієнтацією на більш маржинальні категорії. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що такі процеси вже відбуваються – частка топ-мереж за обсягом продажів лікарських засобів сягнула ориентировочно 64–70%.

Таким чином, дослідження лідерів ринку – їхніх чисельних показників, стратегії розвитку, впливу на ринкову структуру та доступність ліків – є критично важливим як для розуміння сучасних тенденцій фармацевтичного рітейлу, так і для формування рекомендацій політики, особливо у кризові періоди. Цей контекст створює основу для подальшого теоретичного та емпіричного аналізу конкурентного середовища аптечного рітейлу України.

У період воєнної агресії проти України аптечний рітейл продемонстрував прискорену трансформацію бізнес-моделей під впливом

цифровізації та необхідності забезпечення безперервності доступу населення до лікарських засобів. Одним із ключових трендів стала масштабна інтеграція цифрових інструментів, зокрема мобільних застосунків аптечних мереж, систем онлайн-замовлень, електронного рецепта та цифрових сервісів лояльності. Це дозволило підприємствам фармроздрібу створити адаптивні моделі дистанційного обслуговування, що відповідають обмеженням воєнного часу та зміненим патернам споживчої поведінки.

Важливим напрямом розвитку стала омніканальність, яка забезпечує безшовну взаємодію споживача з аптекою через офлайн-точки, сайти, мобільні застосунки, кол-центри та маркетплейси. Об'єднання каналів у єдину систему підтримує стабільність продажів, підвищує якість сервісу та дозволяє ефективно управляти логістикою в умовах нестабільності.

Паралельно з цим значного поширення набули партнерські програми, зокрема співпраця аптечних мереж із страховими компаніями, логістичними операторами, банківськими сервісами та цифровими маркетплейсами. Такі партнерства сприяють диверсифікації бізнесу, розширенню каналів збуту та формуванню інтегрованих сервісів, орієнтованих на підвищення цінності для споживача. Умови війни прискорили розвиток програм лояльності на основі big data, персоналізованих пропозицій, крос-комунікацій та бонусних механізмів, що формують довгострокову взаємодію між аптекою та клієнтом.

Таким чином, сучасний аптечний рітейл України характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, посиленням омніканального формату роботи та поглибленням стратегічних партнерств, що разом забезпечують стійкість бізнесу, підвищують конкурентоспроможність та дозволяють підприємствам гнучко реагувати на виклики воєнного періоду.

2.3 Дослідження комунікаційної діяльності мережевого рітейлу «Народна аптека» в умовах цифровізації та воєнного часу

У період воєнного стану в Україні суттєво посилилась роль онлайн-аптек та аптечних агрегаторів як важливих елементів фармацевтичного рітейлу. Зокрема, Tabletki.ua, який починав як прайс-агрегатор, з 2015 року надає послугу бронювання ліків, що значно розширило його функціонал і привабливість для споживачів.

За даними медіа-аналітики, Tabletki.ua у 2022–2023 рр. зумів відновити і навіть значно перевищити довоєнні показники трафіку та попиту, ставши лідером серед онлайн-аптек і агрегаторів.

Цей феномен відображає зміщення споживчого попиту в бік діджитал-каналів, особливо у регіонах із високими логістичними та безпековими ризиками – таких, як Запоріжжя.

Так, агрегатори дають можливість користувачеві оперативно знаходити наявні ліки, порівнювати ціни та обирати найближчу аптеку – часто незалежно від назви або мережевої приналежності точки видачі

Тому, навіть якщо «Народна аптека» не має власного публічного сайту чи мобільного застосунку, її участь у таких агрегаторських/маркетплейсівих каналах може стати вирішальним чинником доступності, збереження попиту та ринкової присутності, особливо у прифронтових або нестабільних регіонах.

На основі аналізу ринку та моделі діяльності агрегаторів можна сформулювати декілька ключових стратегічних напрямів, які «Народна аптека» частково використовує для збуту та комунікації:

1. Публікація асортименту на агрегаторах (Tabletki.ua, Liki24 та аналогічних) – забезпечує охоплення ширшої аудиторії, зменшує потребу у власному діджитал-каналі. Така стратегія особливо важлива в умовах ризиків логістики, мобільності населення, нестабільності роботи офлайн-точок.

2. Оптимізація ціноутворення та надання актуальної інформації про наявність препаратів – це підвищує конкурентоздатність мережі на

агрегаторі, оскільки споживачі часто обирають за ціною та наявністю, зважаючи на обмежену мобільність та невизначеність доставки.

3. Комбінування онлайн-бронювання з офлайн-відпуском (click-and-collect) – коли замовлення оформлюється через агрегатор, а видача здійснюється в найближчій аптеці мережі «Народна аптека». Це забезпечує зручність, швидкість і відчуття безпеки для споживача, а для аптеки – збереження реалізації.

4. Партнерство з кур'єрськими/логістичними службами для доставки – особливо актуально для клієнтів, які не можуть відвідувати офлайн-точки через безпекові, транспортні чи логістичні обмеження. Така модель відповідає сучасним потребам та є стандартом для аптечних ритейл мереж у кризових умовах.

Використання агрегаторів як маркетингового інструменту для залучення нових клієнтів та підвищення впізнаваності – у ситуації, коли бренд аптечної мережі може бути менш відомим, ніж сама агрегаторська платформа; клієнт орієнтується на ціну, наявність, швидкість, а не на бренд мережі.

На основі даних агрегаторів лікарських засобів та онлайн-каталогів (Tabletki.ua, Liki24, MyPharmacy) встановлено, що аптечний рітейл м. Запоріжжя характеризується високою концентрацією мережевих операторів і наявністю значної кількості незалежних аптек. У структурі локального ринку простежується домінування великих національних мереж, доповнене регіональними та поодинокими приватними аптечними пунктами.

Серед найбільш представлених операторів ринку фіксується мережа «Подорожник», що має розгалужену присутність у Запорізькій області; інформація про численні точки продажу підтверджується структурованими картками аптек у відкритих онлайн-ресурсах. Значну частку ринку займає також «Мед-Сервіс», аптеки якої регулярно відображаються в агрегаторах, що засвідчує її сталі позиції у міському фармацевтичному сегменті.

У переліку активних учасників ринку присутня Аптека D.S., що вирізняється розвиненим цифровим функціоналом (онлайн-замовлення, доставка) та стабільною присутністю в каталожних ресурсах. Мережа «Аптека Доброго Дня» також має низку точок продажу у Запоріжжі, що підтверджується даними довідкових ресурсів.

Крім того, у місті функціонують інші відомі мережеві бренди, серед яких АНЦ, Аптека24, Формула здоров'я, Копійка, Шар@ та інші, що систематично фіксуються у вибірках агрегаторів лікарських засобів. Разом вони формують конкурентне середовище з високим рівнем диверсифікації й насиченості.

Поряд з великими мережами діє група локальних та незалежних аптек, зокрема «Народна аптека», інформація про яку подана переважно через цифрові агрегатори (Tabletki.ua, Liki24, MyPharmacy). Відсутність офіційної онлайн-платформи частково компенсується її представленістю в сервісах бронювання та довідкових системах, що дозволяє ідентифікувати місце розташування та асортимент.

За даними, ринок аптек м. Запоріжжя демонструє поєднання: кілька великих мереж із помітною присутністю (високою кількістю точок) та значного масиву дрібних/незалежних аптек (рис. 2.4). В місті Запоріжжя 354 аптеки. Чотири найбільш великі мережі (з наведеного переліку: «Аптека низьких цін / Благодія», «Аптеки Доктор МОМ», «Народна аптека / Елітфарм», «АПТЕКА БУДЬ ЗДОРОВ») сумарно акумулюють приблизно 41,2 % аптечних точок міста (146 з 354), що вказує на істотну концентрацію в межах верхівки ринку. Приблизно 52 % аптек міста припадають на «довгий хвіст» – інші мережі та незалежні аптеки (184 точок). Така структура свідчить про подвійний характер ринку: домінування кількох мереж, поряд із широким розпорошенням дрібних гравців.

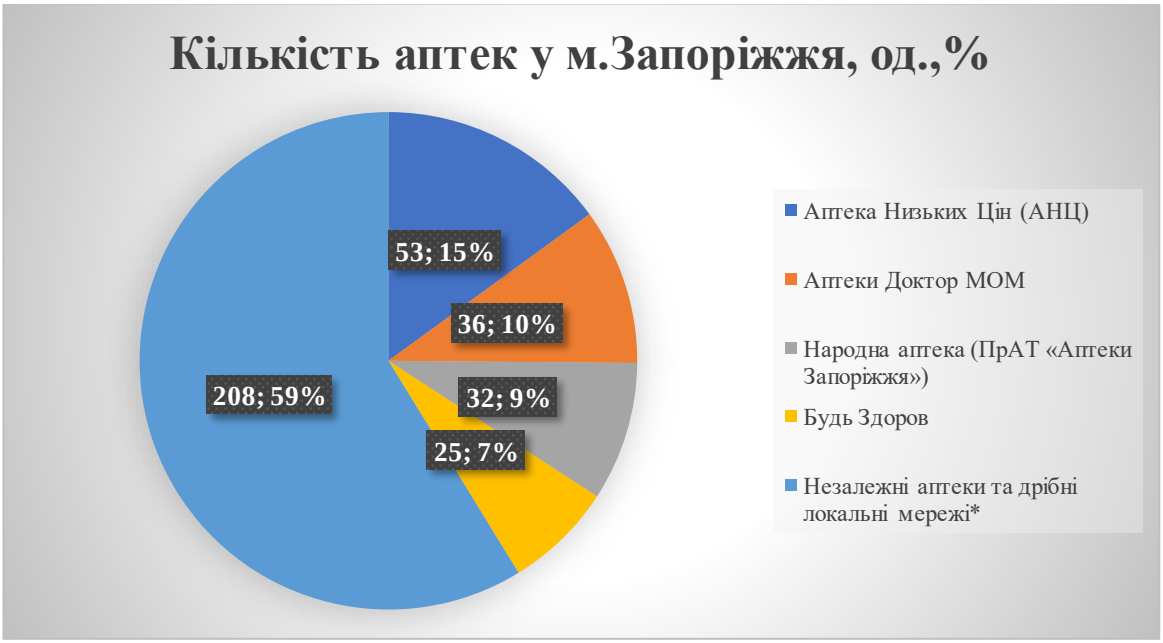


Рисунок 2.4 – Структура ринку аптечного рітейлу м.Запоріжжя

«Народна аптека» має 32 точки (≈9,0 % міського ринку), що поміщає її серед провідних мереж міста (орієнтовно – друга за величиною в переліку). Наявність 30+ філій у межах міста вказує на достатній операційний масштаб для впливу на локальні показники доступності лікарських засобів і сервісу.

Концентрація понад 40 % у руках кількох мереж вказує на значущий рівень мережевої концентрації; одночасна висока частка «інших» (52 %) свідчить про збереження ринку для локальних операторів і потенціал конкурентної диференціації (сервіс, асортимент, локальна лояльність).

Сучасний аптечний рітейл м. Запоріжжя функціонує в умовах високої турбулентності, спричиненої воєнним станом, логістичними обмеженнями та зростанням попиту на фармацевтичні товари першої необхідності. У таких умовах ключового значення набувають інструменти стратегічного аналізу, зокрема бенчмаркінг, який дає змогу порівнювати сильні сторони провідних операторів ринку та визначати орієнтири для підвищення ефективності діяльності. Аналіз конкурентних переваг аптечних мереж Запоріжжя через призму бенчмаркінгу дозволяє визначити критичні фактори успіху, їхню

варіативність і релевантність для регіонального ринку в умовах воєнної економіки.

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентних переваг аптечних мереж м. Запоріжжя

Аптечна мережа	Кількість аптек	Ключові конкурентні переваги	Бенчмаркінг— порівняльна оцінка (орієнтири для ринку)
АНЦ (Аптека Низьких Цін)	53	Низькі ціни, агресивні промо; Висока впізнаваність бренду; Розвинена система лояльності; Потужна онлайн-присутність та інтеграція з маркетплейсами.	Формує ціновий бенчмарк ринку; задає стандарти доступності та широти асортименту; є орієнтиром для digital-продажів.
Аптеки Доктор МОМ	36	Широка регіональна мережа; Висока частка медикаментів власного імпорту/контрактів; Акцент на медичному сервісі; QR-доступ до каталогу та онлайн-замовлень.	Є еталоном сервісно-орієнтованої моделі; формує стандарти клієнтського досвіду.
Народна аптека (ПрАТ «Аптеки Запоріжжя»)	32	Сильна локальна брендова впізнаваність; Вигідне територіальне розміщення в районах проживання; Орієнтація на соціально чутливі категорії; Гнучке ціноутворення під локальні умови; Доступність через агрегатори (Tabletki, Liki24).	Формує локальний бенчмарк близькості та довіри; орієнтир стабільності в умовах військової економіки.
Будь Здоров	25	Сильна мережевість; Вигідні акційні програми; Достатній асортимент; Присутність у більшості районів міста.	Виконує роль функціонального бенчмарку, орієнтира для оптимального поєднання асортименту та ціни.
Локальні та незалежні аптеки	208	Гнучкість у формуванні цін; Тісний контакт із локальним населенням; Можливість швидко адаптувати асортимент; Часто – розташування біля медзакладів.	Створюють бенчмарк персоналізації; задають стандарти швидкої адаптивності й високої чутливості до локального попиту.

Застосування принципів бенчмаркінгу дало змогу виокремити ключові стратегічні орієнтири, на яких базується конкурентоспроможність аптечних мереж м. Запоріжжя. Провідний національний гравець АНЦ формує ринкові

стандарти за ціновою політикою та рівнем цифровізації, що робить його референтною точкою для інших операторів у частині доступності та масштабування онлайн-продажів.

Мережа «Доктор МОМ» демонструє зразкову модель сервісно орієнтованої діяльності, зосереджену на консультаційній підтримці та широкому асортименті. Саме вона задає бенчмарк якісного обслуговування та інтеграції фармацевтичного сервісу з цифровими рішеннями.

Народна аптека, як регіональний оператор, є еталоном близькості до споживача та адаптивності до умов прифронтового міського простору. Її діяльність відображає локалізований підхід до ціноутворення, логістики та рівня комунікацій із клієнтами, що створює унікальні конкурентні переваги у порівнянні з національними гравцями.

Мережа «Будь Здоров» балансує між стандартизованими мережевими процесами та гнучкістю локального рітейлу, що робить її функціональним бенчмарком ефективного поєднання асортименту та цінових пропозицій.

Водночас локальні та незалежні аптеки, які становлять майже 60 % ринку, формують бенчмарк персоналізації, характеризуючись високою адаптивністю до змін попиту та близькістю до локальних спільнот.

Карта конкурентних стратегій аптечних мереж м. Запоріжжя представлена у табл.2.8.

Таблиця 2.8 – Карта конкурентних стратегій аптечних мереж м. Запоріжжя

Аптечна мережа	Тип стратегії конкуренції	Ключові елементи конкурентної стратегії	Інструменти реалізації	Цільові сегменти
АНЦ (Аптека Низьких Цін)	Цінове лідерство / інтенсивна експансія	Мінімізація цін, масштабування присутності, високі обсяги продажів	Масові промо та акції; Програми лояльності; Омніканальний маркетинг; Розширена цифрова	Споживачі з чутливістю до ціни; сім'ї; літні люди

			присутність; Широкий асортимент генериків	
Аптеки Доктор МОМ	Диференціація за сервісом і асортиментом	Підвищена якість сервісу, консультаційність, фірмові продукти та імпортні контракти	Інформаційна підтримка; Фокус на сервіс; Профільні препарати; Онлайн-замовлення через QR; Управління репутацією	Споживачі, орієнтовані на сервіс; пацієнти з хронічними хворобами
Народна аптека (ПрАТ «Аптеки Запоріжжя»)	Локальна адаптація та стратегія близькості	Орієнтація на райони міста, соціальну доступність, персоніфікований асортимент	Локальні цінові програми; Співпраця з агрегаторами (Tabletki, Liki24); Зручне розташування у житлових кварталах; Швидка адаптація до попиту	Мешканці районів, соціально вразливі групи
Будь Здоров	Стратегія оптимального балансу “ціна–якість”	Конкурентні ціни, середній рівень сервісу, стабільний асортимент	Помірні промо; Асортиментні лінійки; Наявність товарів щоденного попиту; Базова digital-присутність	Широкий масовий сегмент
Локальні та незалежні аптеки (~208)	Поведінкова диференціація / стратегія швидкої адаптивності	Гнучкість у цінах, персональний підхід, оперативне реагування на попит	Мінімальна маржинальність; Нішевий асортимент; Комунікація “аптекар–клієнт”; Розташування поруч із медзакладами	Локальні мешканці; специфічні групи (пацієнти конкретних лікарів)

Карта конкурентних стратегій демонструє значну диференціацію підходів аптечних мереж до завоювання споживчої лояльності в умовах воєнної економіки Запоріжжя. Наймасштабніший оператор – мережа АНЦ – застосовує стратегію цінового лідерства, яка формує стандарти доступності та диктує конкурентний тиск на ринок.

На противагу цьому «Аптеки Доктор МОМ» концентрують увагу на сервісній диференціації, що забезпечує унікальну клієнтську пропозицію через консультаційність і спеціалізований асортимент.

«Народна аптека» виступає прикладом локалізованої стратегії близькості, що оптимально відповідає умовам прифронтового міста, забезпечуючи стабільність і високу довіру мешканців.

Мережа «Будь Здоров» обирає проміжну модель з фокусом на баланс між ціною та якістю, тоді як локальні аптеки використовують гнучку поведінкову диференціацію та індивідуалізацію пропозиції.

Таке стратегічне розмаїття забезпечує конкурентну рівновагу та підвищує стійкість аптечного сектору міста.

Висновки до розділу 2

У ході проведеного аналізу організаційної структури, ринкового середовища та особливостей комунікаційно-збутової діяльності аптечного рітейлу м. Запоріжжя було встановлено низку закономірностей, що визначають сучасний стан функціонування мережі «Народна аптека» та її конкурентне позиціонування в умовах цифровізації та воєнного часу.

По-перше, дослідження організаційної характеристики ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» засвідчило, що підприємство має чітку функціональну структуру управління, побудовану за принципами централізованого контролю та регіональної адаптації. Компанія поєднує елементи класичного фармацевтичного рітейлу та сучасного сервісного підходу, що забезпечує стабільність операцій та підвищує якість взаємодії з кінцевими споживачами. Наявність широкої мережі торговельних точок у межах м. Запоріжжя є ключовою передумовою високого рівня впізнаваності бренду «Народна

аптека» та забезпечення доступності фармацевтичних товарів у прифронтовому регіоні.

По-друге, результати дослідження кон'юнктури ринку аптечного рітейлу України показали, що ринок перебуває на етапі глибокої трансформації, що зумовлено трьома фундаментальними чинниками: воєнними ризиками, зміною поведінки споживачів та прискореною цифровізацією. Попит змістився у бік товарів першої необхідності, засобів невідкладної терапії, протизастудних препаратів, антисептиків та засобів для лікування хронічних захворювань. У структурі ринку посилюється концентрація великих мереж – АНЦ, Подорожник, Мед-Сервіс, Аптеки Доктор МОМ, що формують понад половину фармацевтичного рітейлу в країні. При цьому у прифронтових містах, зокрема Запоріжжі, простежується тенденція до зростання ролі локальних мереж, які швидше адаптуються до логістичних та безпекових обмежень.

По-третє, аналіз комунікаційної та збутової діяльності мережевого рітейлу «Народна аптека» виявив, що мережа застосовує змішану модель взаємодії з клієнтами, яка поєднує традиційний офлайн-формат зі зростаючою цифровою присутністю. Через агрегатори (Tabletki.ua, Liki24, MyPharmacy) забезпечується пошук, бронювання та порівняння цін, що підвищує видимість бренду та сприяє збільшенню конверсії у продаж. Умови воєнного часу зумовили розширення інструментів оперативних комунікацій, акцент на соціально значущих послугах та фокус на підтриманні лояльності мешканців міста. Збутова діяльність характеризується широкою товарною матрицею, орієнтацією на наявність базових лікарських засобів та гнучкістю цінових рішень, що відповідає вимогам прифронтового ринку. Виявлено, що мережа займає близько 9 % локального ринку, має порівняно невелику кількість аптек, але демонструє стійкі конкурентні позиції завдяки доступним цінам, соціальній спрямованості, зручному розташуванню торгових точок та акценту на гуманітарній місії в умовах війни. Разом з тим,

визначено низку проблем: відсутність веб-сайту та мобільного додатку, слабка цифрова присутність, недостатня комунікаційна активність у соціальних мережах, обмежене застосування цифрових інструментів лояльності та маркетингу. Це формує значний потенціал для впровадження сучасної омніканальної стратегії як ключового напряму розвитку.

У цілому результати дослідження дозволяють стверджувати, що ПрАТ «Аптеки Запоріжжя» та мережа «Народна аптека» демонструють здатність до адаптації та стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Комплексний аналіз підтверджує, що ключовими чинниками конкурентоспроможності є оптимізована організаційна модель, використання інструментів цифрової комунікації, ефективна логістика, локальна стратегія присутності та орієнтація на потреби споживачів прифронтового регіону. Це створює основу для формування подальших управлінських рішень, спрямованих на підвищення рівня омніканальності, зміцнення партнерських програм та посилення позицій на регіональному ринку.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ДЛЯ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «НАРОДНА АПТЕКА»

3.1 Концептуальні засади формування омніканальної стратегії для аптечного рітейлу

Сучасний аптечний рітейл функціонує в умовах глибокої трансформації бізнес-середовища, зумовленої цифровізацією економіки, змінами моделей споживчої поведінки та зростанням ролі дистанційних форматів взаємодії зі споживачами. В Україні ці тенденції посилюються впливом воєнного стану, який сформував нові вимоги до доступності лікарських засобів, швидкості обслуговування, надійності логістики та інформування населення. У таких умовах омніканальний маркетинг стає ключовою концепцією, що визначає конкурентоспроможність аптечних мереж.

Омніканальність є інтегрованою маркетинговою концепцією, яка поєднує всі канали взаємодії підприємства зі споживачем – як цифрові, так і фізичні – в єдиний клієнтський простір. Омніканальний маркетинг у рітейлі розглядається як інтегрована система управління каналами комунікації та продажу, у межах якої взаємодія зі споживачем відбувається через єдиний інформаційний простір, що забезпечує безперервність, синхронність і персоналізацію клієнтського досвіду. На відміну від мультиканальної моделі, де кожен канал функціонує автономно, омніканальний підхід передбачає взаємодоповнюваність, наскрізну аналітику, єдину цифрову ідентифікацію споживача та координацію маркетингових активностей. Для аптечної галузі це означає можливість використання офлайн-аптек, вебресурсів, мобільних застосунків, агрегаторів пошуку ліків, соціальних мереж, мессенджерів, кол-

центрів та служб доставки як взаємозалежних компонентів єдиної екосистеми.

Ключові принципи омніканальності представлено на рис.3.1.

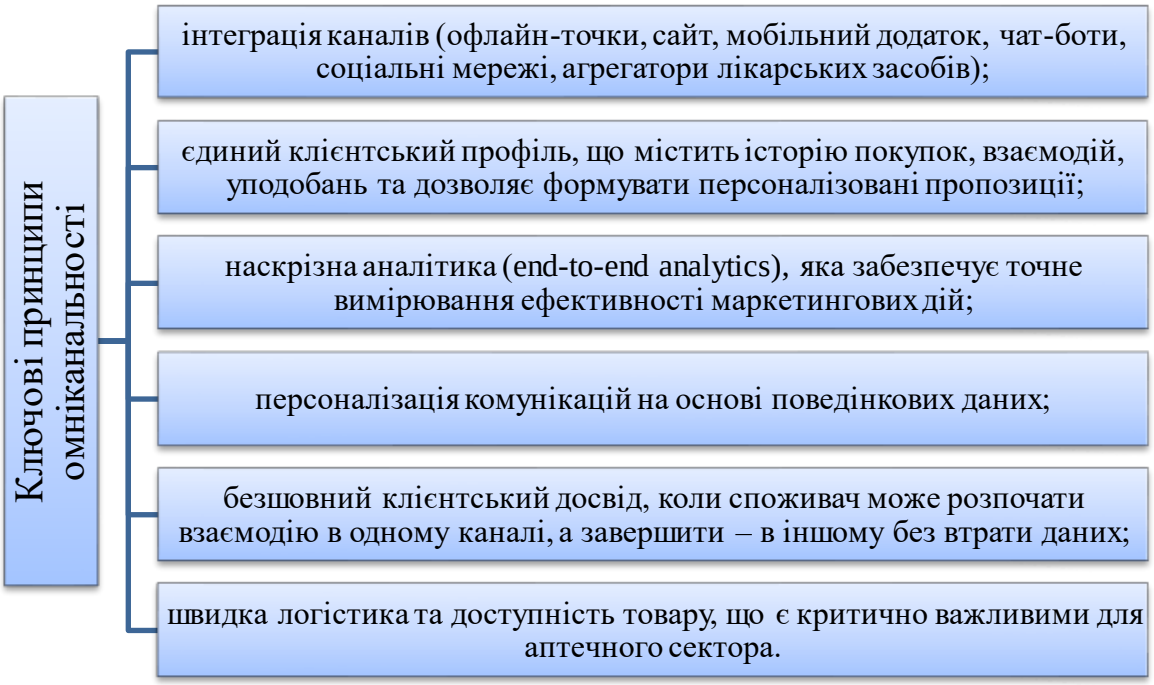


Рисунок 3.1 – Ключові принципи омніканальності

В аптечному рітейлі омніканальна модель набуває особливого значення з огляду на специфіку товарної групи (лікарські засоби, медичні вироби, товари медичного призначення), високий рівень пошукових запитів перед покупкою, а також підвищені вимоги населення до довіри, безпеки та можливості швидкого отримання необхідних препаратів.

В основі омніканальної моделі лежать ключові концепти, які представлено на рис.3.2.

1. Безперервність клієнтського шляху (customer journey continuity).

- Клієнт може розпочати пошук товару через сайт або агрегатор, зарезервувати препарат онлайн, перевірити статус замовлення у мобільному застосунку і завершити покупку в аптеці або отримати доставку – при цьому вся інформація синхронізується автоматично.

2. Єдина база даних про клієнтів (Single Customer View).

- Це дає змогу відстежувати поведінку покупців, формувати персоналізовані рекомендації, адаптувати промоактивності та прогнозувати попит.

3. Інтеграція логістики та складських залишків у реальному часі.

- Для аптечного ринку це особливо важливо, адже споживачу необхідно бачити реальну наявність товару та можливі альтернативи.

4. Ефект мережевої синергії каналів.

- Жоден канал не є ізольованим – кожен посилює інший. Наприклад, наявність аптеки поруч із домівкою підсилює довіру до цифрових сервісів, а зручний онлайн-бронювання – збільшує потік у фізичні точки.

Рисунок 3.2 – Ключові концепти омніканальної моделі

Військові дії в Україні зумовили низку структурних змін у поведінці споживачів та операційних моделях бізнесу. Це сформувало додаткові передумови для розвитку омніканальних стратегій:

– посилення попиту на інформаційну прозорість (стан аптек, наявність товару, актуальні графіки роботи та відновлення електропостачання);

– ріст значення мобільних каналів, оскільки споживачі частіше перебувають у дорозі або в укриттях;

– небезпека та стрес → зростає потреба у швидкому доступі до медичних препаратів і консультацій;

– логістичні обмеження стимулюють розвиток локальних моделей доставки;

– підвищений інтерес до програм лояльності, що допомагають оптимізувати витрати домогосподарств;

– зростання ролі фармацевтів як консультантів, що потребує інтеграції комунікацій онлайн-офлайн.

Таким чином, омніканальна стратегія стає не лише конкурентною перевагою, а й критичною умовою стійкості аптечної мережі в умовах турбулентності.

Для прифронтових територій, зокрема м. Запоріжжя, важливою складовою омніканальної стратегії стає стабільність комунікацій, оперативне інформування про наявність лікарських засобів, гнучкість способів замовлення та можливість бронювання товарів онлайн.

Формування омніканальної стратегії передбачає побудову комплексної моделі взаємодії споживача з аптечною мережею, у якій кожен канал виконує чітко визначену функцію, але водночас інтегрується в єдину систему управління. Важливими елементами такої екосистеми є:

– офлайн-аптеки як базова точка довіри та консультативної підтримки;

– мобільний застосунок та вебсайт як ключові цифрові вузли;

– агрегатори ліків (Tabletki.ua, Liki24 та ін.) як канали залучення трафіку;

– CRM-система як ядро управління даними;

– соціальні мережі та месенджери (Facebook, Instagram, Viber, Telegram) для побудови комунікаційної взаємодії;

– система лояльності, що стимулює повторні покупки та підвищує життєву цінність клієнта.

Спіцефічна структура омніканальної екосистеми аптечного рітейлу представлена на рис.3.3.

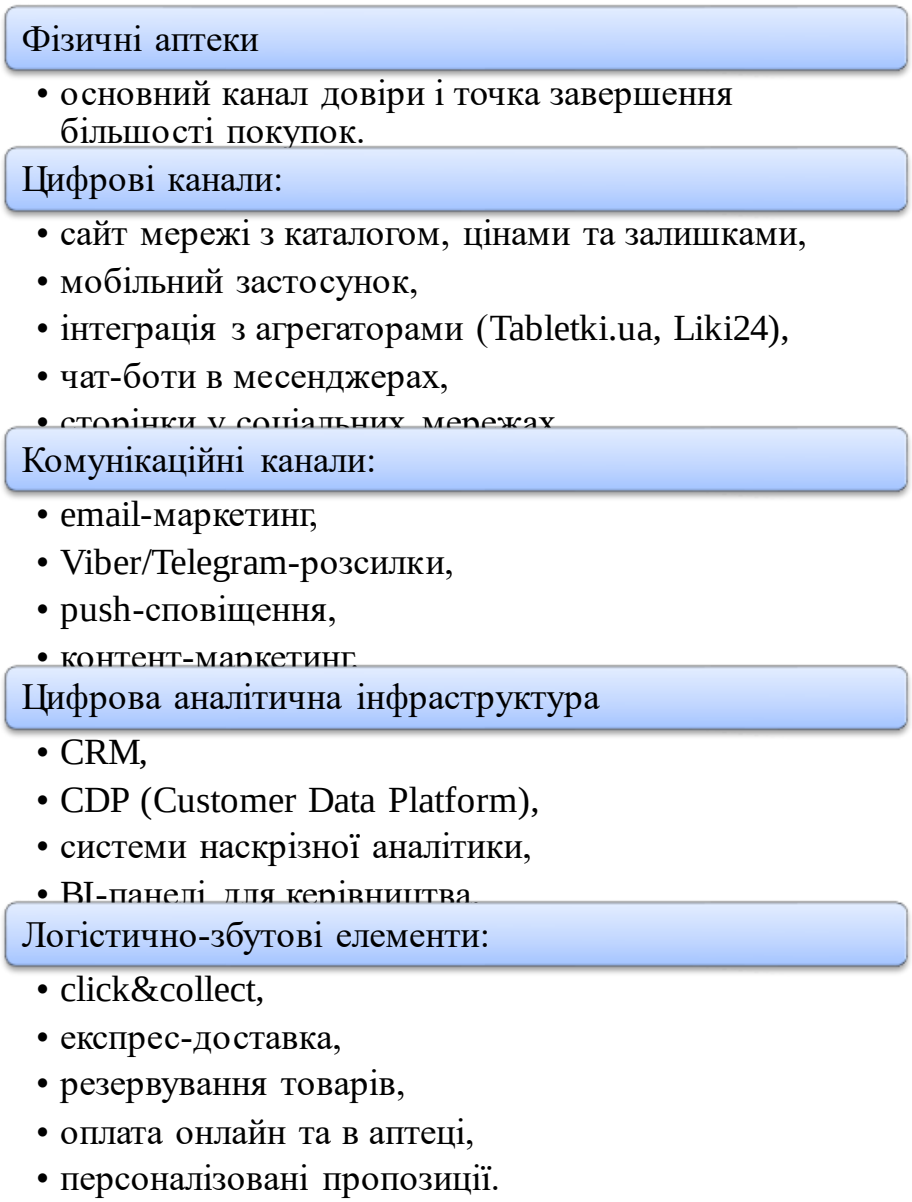


Рисунок 3.3 – Структура омніканальної екосистеми аптечного рітейлу

На основі аналізу сучасних досліджень та практик глобального аптечного рітейлу (CVS Health, Walgreens, Boots, Dr.Max, DOZ.pl тощо) можна виділити такі стратегічні напрями:

1.Стандартизація клієнтського досвіду у всіх каналах. Це включає уніфікацію цін, асортименту, комунікаційного стилю та сервісних стандартів.

2.Цифровізація фармацевтичних консультацій: онлайн-консультації, відеочати з провізором, рекомендаційні системи на основі ШІ.

3.Розбудова логістики «останньої милі». Важливо для прифронтових міст, де оперативність доставки може бути критичною.

4.Створення омніканальної програми лояльності. Єдина картка/додаток має працювати у всіх каналах і давати персоналізовані переваги.

5.Інтеграція зі сторонніми екосистемами. Наприклад, банківські додатки, медичні інформаційні системи, сервіси eHealth.

6.Використання штучного інтелекту: прогнозування попиту, персоналізація пропозицій, аналіз поведінки клієнтів, чат-боти для автоматизації.

Отже, омніканальна стратегія в аптечному рітейлі є не лише адаптивною бізнес-моделлю, але й інструментом підвищення стійкості мережі в умовах коливань зовнішнього середовища. Вона забезпечує розширення охоплення споживачів, підвищення рівня сервісу, підсилення конкурентних переваг та формування довгострокового клієнтського капіталу. У контексті діяльності мережі «Народна аптека» впровадження омніканальної моделі виступає стратегічно доцільним напрямом розвитку, що відповідає як ринковим тенденціям, так і специфічним умовам функціонування в період воєнного стану.

3.2 Розробка омніканальної моделі комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека»

На даний момент аптечна мережа «Народна аптека» функціонує виключно у форматі фізичної присутності, без власного вебсайту, мобільного застосунку та цифрової інфраструктури для підтримки омніканальної взаємодії. Це суттєво обмежує можливості залучення клієнтів, персоналізації сервісу та автоматизації збутових процесів. Тому ключовим завданням є

побудова базової омніканальної моделі, яка забезпечить безперервність комунікації та продажів незалежно від точки контакту споживача.

Омніканальна модель передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації та продажу у єдину систему, яка дозволяє клієнту: знайти потрібний товар у будь-якому каналі, отримати однакову інформацію та ціну, обрати зручний спосіб покупки, отримати товар в оптимальний спосіб (доставка / самовивіз), взаємодіяти з мережею без розривів.

Карта омніканальної моделі комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека» представлена у табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Карта омніканальної моделі комунікацій та збуту для мережі «Народна аптека»

Елемент омніканальної моделі	Поточний стан у мережі «Народна аптека»	Необхідні дії / Напрямки розвитку
1. Єдина цифрова продуктова база	Відсутня централізована база; залишки та ціни ведуться локально у кожній аптеці	Створення єдиного каталогу товарів з цінами та залишками. Автоматичне оновлення в режимі реального часу. Інтеграція з майбутнім сайтом, CRM і маркетплейсами
2. CRM-система	CRM не використовується	Впровадження CRM для фіксації історії покупок, звернень і замовлень. Сегментація клієнтів і персоналізація пропозицій. Інтеграція з програмою лояльності та чат-ботами
3. Офіційний сайт	Відсутній	Розробка сайту з каталогом, бронюванням та особистим кабінетом. Підключення оплати онлайн. Відстеження замовлень і консультації в чаті.
4. Мобільний застосунок	Відсутній	Створення застосунку: каталог, замовлення, push-сповіщення, карта лояльності. Нагадування про прийом ліків. Повторне замовлення в 1 клік
5.Інтеграційна платформа (middleware)	Відсутня	Побудова API-шлюзу для синхронізації кас, CRM, сайту, додатку, маркетплейсів
6. Канали соцмереж та месенджерів	Сторінки можуть існувати, але не виконують сервісної	Розробка чат-ботів Facebook/Instagram/Viber. Можливість бронювання через месенджери. Підключення до CRM

	функції	
7. Програма лояльності	Може існувати у паперовому або базовому форматі	Перехід до цифрової програми. Персональні пропозиції й бонуси. Доступ через додаток, сайт і касу.
8.Маркетплейси та агрегатори	Активно працює	Підключення до Liki24, Tabletki.ua, Glovo/Bolt Food
9. Формати продажів	Лише офлайн-покупка	Click & Collect (бронювання онлайн – отримання в аптеці). Доставка день-у-день. Fast Pick-Up (швидка видача онлайн-замовлень) Телефонні замовлення для літніх клієнтів
10. Аналітика та звітність	Системна аналітика відсутня	Впровадження BI-інструментів. Моніторинг попиту, ABC/XYZ-аналіз, ефективність каналів
11. Контент-маркетинг	Слабо розвинений або відсутній	Створення медичного інформаційного контенту. Розробка сезонних рекомендацій та інструкцій. Відеоконтент, експертні поради фармацевтів
12.Омніканальна підтримка клієнтів	Окремі канали не інтегровані	Єдиний центр обробки запитів (Omni-support): сайт + соцмережі + месенджери + телефон. Автоматичні підтвердження замовлень

Аналіз поточної діяльності аптечної мережі «Народна аптека» засвідчує, що її бізнес-модель характеризується низьким рівнем цифрової інтеграції, що істотно обмежує конкурентоспроможність у сучасному фармацевтичному ритейлі. Відсутність ключових цифрових елементів – централізованої товарної бази, CRM-системи, функціонального вебсайту чи мобільного застосунку – унеможливлює реалізацію єдиної омніканальної системи комунікацій і збуту. У таких умовах взаємодія з клієнтами відбувається переважно офлайн, а процеси продажу, обслуговування та маркетингової комунікації залишаються фрагментованими. Це створює інформаційні розриви, ускладнює контроль бізнес-процесів та істотно знижує лояльність споживачів, які сьогодні орієнтуються на швидкий, прогнозований і персоналізований сервіс.

Побудова омніканальної моделі передбачає формування єдиної цифрової інфраструктури, що інтегрує всі точки контакту клієнта з брендом:

фізичні аптеки, сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі, маркетплейси, месенджери та офлайн-комунікації. Відправною точкою для переходу до такої моделі є створення централізованої продуктової бази, яка забезпечує актуальні дані про ціни, наявність товарів і залишки в режимі реального часу. У поєднанні з CRM-системою така база формує фундамент омніканальної взаємодії та дозволяє персоналізувати сервіс.

З технічної точки зору ключовою складовою моделі є інтеграційна платформа (middleware), що синхронізує внутрішні й зовнішні системи – каси (POS), складські програми, CRM, сайт, мобільний застосунок, маркетплейси, сервіси доставки та чат-боти. Впровадження такого рішення забезпечує безперервний потік даних між усіма каналами, усуває дублювання операцій та забезпечує єдиний профіль клієнта.

З точки зору маркетингової комунікації необхідною умовою є розробка системи цифрових каналів, що включає офіційний вебсайт, мобільний застосунок та чат-боти у Facebook, Instagram і Viber. Ці інструменти мають забезпечувати функції бронювання лікарських засобів, онлайн-консультацій, отримання індивідуальних рекомендацій, а також доступу до програми лояльності. Переміщення користувача між каналами має бути непомітним: замовлення, оформлене в мобільному застосунку, має бути доступним для отримання у фізичній аптеці без додаткового підтвердження чи дублювання.

Окреме значення має інтеграція з маркетплейсами та агрегаторами (Tabletki.ua, Liki24), що дозволяє розширити цифрову присутність мережі без значних інвестицій у розробку власних інструментів на початкових етапах. Таке рішення слугує тимчасовою альтернативою повноцінному онлайн-магазину та дає змогу протестувати попит, оптимізувати асортимент і виявити найбільш популярні товарні групи.

Побудова омніканальної моделі також передбачає розвиток нових форм збуту, таких як Click & Collect, експрес-доставка, попереднє замовлення, телефонний сервіс для літніх клієнтів та Fast Pick-Up. Ці формати створюють

додаткову цінність, знижують фізичне навантаження на покупця та відповідають сучасним поведінковим моделям споживачів, що прагнуть економії часу, зручності та безпеки.

Ключовим елементом ефективності омніканальної моделі є аналітичний блок, який включає інструменти BI для збору, обробки та інтерпретації даних щодо попиту, ефективності комунікацій, динаміки продажів та діяльності каналів. Регулярний ABC/XYZ-аналіз, оцінка потенціалу товарних груп, визначення «гарячих зон» у мережі та прогнозування запасів дозволяють оптимізувати логістику та підвищити рентабельність.

З огляду на результати аналізу, впровадження омніканальної моделі для «Народної аптеки» є не лише сучасним стандартом організації фармацевтичного рітейлу, але й критичним елементом адаптації до конкурентного середовища, що швидко змінюється під впливом цифровізації та воєнних умов. Ця модель здатна забезпечити мережі стійкі конкурентні переваги, включаючи підвищення доступності послуг, персоналізацію сервісу, розширення каналів продажів та інтегровану систему управління взаємодією з клієнтами.

Формування повноцінної омніканальної моделі взаємодії зі споживачами передбачає створення цілісної екосистеми цифрових і фізичних каналів, здатних забезпечити безшовний користувацький досвід. Для мережі «Народна аптека», яка наразі не має власного сайту, мобільного застосунку або інтегрованих засобів онлайн-комунікації, першочерговим завданням є розгортання інфраструктури цифрових каналів, що доповнюватиме й підсилюватиме роботу стаціонарних аптек. Кожен із новостворених каналів має виконувати конкретні функції та бути інтегрованим до єдиної інформаційної системи для забезпечення безперебійності сервісу та повної синхронізації даних.

Вебсайт є базовим елементом цифрової присутності та основним інструментом формування централізованого онлайн-вітрини мережі. На першому етапі створення сайту необхідно забезпечити виконання таких критично важливих функцій:

– каталог товарів, що містить структурований перелік продукції з актуальними залишками, цінами, описами та характеристиками;

– можливість перевірки наявності товарів у конкретному відділенні, що дає змогу користувачу оцінити доступність продукції у найближчій аптеці;

– функція бронювання та оформлення замовлення, що забезпечує зручність та економію часу для клієнтів у воєнних умовах і при дефіциті;

– особистий кабінет, який дозволить керувати історією покупок, бонусами, нагадуваннями й уподобаннями;

– відстеження статусу замовлення у режимі реального часу, що підвищує прозорість процесу;

– можливість онлайн-консультацій (через чат або відеоконсультацію) із фармацевтом.

На другому етапі вебплатформа має бути розширена можливостями онлайн-оплати, підключенням платіжних сервісів та впровадженням служб доставки, що переведе мережу до повноцінної e-commerce діяльності.

З огляду на сучасні тенденції фармацевтичного рітейлу та поведінку споживачів, мобільний застосунок виступає ключовим елементом системи утримання клієнтів та каналом регулярної взаємодії. Для аптечної мережі він повинен виконувати такі функції:

– персональний медичний помічник, що включає нагадування про прийом лікарських засобів, індивідуальні графіки прийому та рекомендації;

– цифрова картка лояльності, яка об’єднує всі транзакції та дозволяє накопичувати бонуси через будь-який канал;

– сервіс швидкого повторного замовлення, що базується на поведінкових даних про попередні покупки;

– централізований канал акцій та персональних знижок, який дозволяє здійснювати персоналізовані пропозиції у реальному часі;

– мобільний застосунок стає ядром клієнтського досвіду, оскільки забезпечує постійну присутність бренду в повсякденній взаємодії споживача.

До моменту повноцінного запуску власного онлайн-магазину, мережі доцільно використовувати наявні ринкові платформи для швидкого розширення збутових каналів. На перехідному етапі доцільним є підключення до таких сервісів:

Liki24 – для швидкої доставки та доступу до сформованої аудиторії онлайн-покупців;

Tabletki.ua – як пошукового агрегатора, що дозволяє клієнтам перевіряти наявність і ціни;

Glovo / Bolt Food – як інструментів експрес-доставки товарів першої необхідності.

Таке рішення дозволяє мережі збільшити охоплення та протестувати попит на онлайн-послуги без значних капіталовкладень у перші етапи цифровізації.

Ефективна омніканальна модель передбачає не лише багатоканальний збут, але й інтегровану систему комунікацій, де кожен канал доповнює інший. Соціальні мережі мають бути переорієнтовані з рекламної функції на комплексний сервісний інструмент. Через чат-ботів та операторів клієнт повинен мати можливість:

– отримувати інформацію про наявність товарів;

– здійснювати бронювання препаратів;

– отримувати фармацевтичні консультації;

– отримувати індивідуальні рекомендації.

Інтеграція чат-ботів Facebook, Instagram та Viber із CRM забезпечить фіксацію кожного звернення та дозволить створювати персоналізовані сценарії комунікації.

Для створення уніфікованого користувацького досвіду необхідно впровадити єдину бонусну систему, яка працюватиме в усіх каналах: на касі у фізичній аптеці, у мобільному застосунку, на сайті.

Бонусна система має включати:

– накопичення бонусів залежно від суми покупок;

– персональні пропозиції на основі аналізу поведінки;

– нагадування про повторні покупки (наприклад, тривалі курси лікування);

– використання промокодів.

Таким чином забезпечується цілісний профіль клієнта та підвищується рівень повторних покупок.

Стратегія контент-комунікацій повинна підтримувати функції сервісу, освіти та підтримки споживачів. Доцільними видами контенту є:

– рекомендації щодо безрецептурних засобів,

– інструктивні матеріали щодо використання лікарських препаратів,

– сезонні поради (від профілактики ГРВІ до алергічних загострень),

– інформація про дефіцитні та регульовані групи товарів,

– аналітичні огляди фармацевтичних новинок і змін законодавства.

Такі матеріали підвищують обізнаність споживачів, формують довіру до бренду та стимулюють повторні взаємодії.

Розроблення омніканальної моделі для мережі «Народна аптека» є стратегічним кроком, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до сучасних умов фармацевтичного ринку та забезпечити цілісну взаємодію зі споживачами. Аналіз наявних комунікаційних і збутових каналів продемонстрував суттєву фрагментарність, відсутність цифрових інструментів та низьку інтегрованість каналів між собою. Це обмежує

можливості мережі щодо залучення нових клієнтів, утримання постійних покупців та формування довгострокової лояльності.

Запропонована омніканальна модель передбачає структуровану систему взаємопов'язаних каналів: фізичні аптеки як базова точка контакту, кол-центр та сервіс «аптека біля дому» як підтримка для офлайн-клієнтів, а також створення мінімально необхідних цифрових інструментів – офіційного сайту, мобільного застосунку, єдиного каталогу товарів, системи онлайн-бронювання та програми лояльності. Важливою умовою ефективності є інтеграція всіх каналів через CRM та єдину базу даних, що забезпечує персоналізацію пропозицій і безшовність клієнтського досвіду.

Практична реалізація такої моделі дозволить мережі вийти на якісно новий рівень управління взаємодією зі споживачами: від підвищення зручності придбання лікарських засобів до формування стабільної довіри та зростання частки ринку. Крім того, омніканальний підхід створює підґрунтя для масштабування бізнесу та впровадження нових сервісів, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції та цифровізації фармацевтичної галузі.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності впровадження омніканальної стратегії д ля мережі «Народна аптека»

Впровадження омніканальної моделі комунікацій та збуту вимагає оцінки її економічної доцільності. Діджиталізація аптечної мережі передбачає комплекс інвестицій у створення цифрової інфраструктури, інтеграційних рішень, а також розвиток клієнтських сервісів. Нижче подано обґрунтований розрахунок витрат, прогноз економічних вигід та визначення ключових показників ефективності. Інвестиційні витрати на реалізацію омніканальної стратегії представлено у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Інвестиційні витрати на реалізацію омніканальної стратегії

Стаття витрат	Зміст	Орієнтовна вартість, грн
Розробка офіційного сайту	Каталог товарів, бронювання, інтеграція з CRM	250 000
Мобільний застосунок (iOS + Android)	Особистий кабінет, бонуси, замовлення	450 000
CRM-система	Впровадження, інтеграція, навчання персоналу	300 000
SMM + контент-маркетинг (1 рік)	Підтримка соцмереж, таргетинг, реклама	240 000
Інтеграція єдиної бази товарів та цін	API, бази даних, синхронізація	120 000
Запуск служби доставки / самовивозу	Програмна частина + логістичні процеси	90 000
Разом		1 450 000 грн

Аналітика на основі даних українських аптечних мереж показує, що впровадження омніканальної моделі забезпечує:

+18–25% приросту продажів через цифрові канали;

+10–15% приросту за рахунок утримання існуючих клієнтів;

+20–40% частоти покупок при впровадженні програми лояльності;

2–3х збільшення середнього охоплення аудиторії.

Для мережі «Народна аптека» з орієнтовним поточним річним оборотом (умовно) 200 млн грн очікуваний приріст виглядає так:

Приріст від онлайн-каналів (20%) → 40 млн грн на рік.

Приріст від підвищення LTV клієнтів (10%) → 20 млн грн.

Разом прогнозований приріст → 60 млн грн на рік.

Впровадження CRM та діджитал-комунікацій дозволяє: скоротити навантаження на кол-центр до 30%, оптимізувати товарні залишки завдяки єдиній базі (+10–12% швидкість обороту запасів), зменшити витрати на паперові комунікації (мінус 80%), автоматизувати повторні продажі.

Сумарний річний економічний ефект від оптимізації оцінюється в: ≈ 800 000 грн на рік економії.

Аналітичні показники цифрових каналів до та після впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека» представлено у табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Показники цифрових каналів до та після впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютна зміна	Відносна зміна
LTV (Lifetime Value), грн/клієнт	850	1200	+350	+41%
CAC (Customer Acquisition Cost), грн	180	110	–70	–39%
ROMI (Return on Marketing Investment), %	≈ 80–120%*	316%	+196–236%	Зростання у 2,6–3,0 рази

Для ROMI «до» взято типовий середній рівень аптеки з традиційною офлайн-моделлю (80–120%), оскільки мережа «Народна аптека» ще не використовує цифрові канали та не має можливості отримати ROMI з розвинених онлайн-інструментів.

Розрахунок ключових економічних показників ефективності впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека» представлено у табл.3.4.

Розраховані економічні показники засвідчують високу доцільність та стратегічну ефективність впровадження омніканальної моделі комунікацій і збуту для мережі «Народна аптека». Показник ROI на рівні 314% свідчить про надзвичайно високу результативність інвестицій, адже кожна вкладена гривня забезпечує понад три гривні чистого прибутку. Це значно перевищує середньоринкові показники ефективності інвестицій у сфері аптечного ритейлу, де ROI зазвичай становить 80–150%.

Таблиця 3.4 – Ключові економічні показники ефективності впровадження омніканальної стратегії для мережі «Народна аптека»

Показник	Формула / Вихідні дані	Результат	Інтерпретація
ROI (Return on Investment)	ROI = (Дохід – Інвестиції) / Інвестиції × 100% Дохід: 60 млн грн/рік Маржа: 10% → Чистий прибуток = 6 млн грн Інвестиції = 1 450 000 грн	314%	Кожна інвестована гривня приносить 3,14 грн чистого прибутку.
NPV (Net Present Value)	r = 12% Інвестиції = 1 450 000 грн $CF_1 = CF_2 = CF_3 = 6$ 800 000 грн NPV = Σ CF_t / $(1+r)^t$ – Інвестиції	≈ 17 417 000 грн	Висока інвестиційна цінність; проект генерує значно більше вартості, ніж потребує вкладення.

Розрахунок NPV ≈ 17,4 млн грн при трирічному горизонті прогнозування та ставці дисконту 12% демонструє, що очікувані майбутні грошові потоки суттєво перевищують обсяг початкових інвестицій. Позитивне значення NPV такого масштабу свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту, його здатність генерувати стабільну додану вартість і забезпечувати довгострокову фінансову стійкість.

Таким чином, перехід до омніканальної моделі є економічно обґрунтованим та стратегічно вигідним рішенням, яке дозволить мережі «Народна аптека» підвищити конкурентоспроможність, збільшити клієнтську цінність та забезпечити зростання фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Реалізація омніканальної стратегії в діяльності аптечної мережі «Народна аптека» сприятиме формуванню якісно нової моделі взаємодії з клієнтом, у центрі якої – доступність, персоналізація та безперервність сервісу. Завдяки інтеграції цифрових та традиційних каналів комунікацій і продажів мережа зможе забезпечити синергетичний ефект, що підсилює конкурентні позиції та створює стійкі стратегічні переваги в умовах динамічної трансформації фармацевтичного ринку.

Впровадження єдиної омніканальної системи дозволяє об’єднати офлайн-роздріб, цифрові платформи та мобільні інструменти у єдину логічну

систему. Це забезпечує повне охоплення всіх ключових груп споживачів – від традиційних покупців у фізичних аптеках до користувачів мобільних застосунків та онлайн-замовлень. Такий формат взаємодії сприяє підвищенню доступності товарів і сервісів, забезпечуючи безперешкодний перехід між каналами та зменшуючи бар'єри для різних вікових і соціальних груп клієнтів.

Запровадження персоналізованих цифрових комунікацій (push-сповіщення, e-mail-маркетинг, персональні рекомендації, сегментовані акційні пропозиції) сприятиме зміцненню довіри до бренду «Народна аптека». Персоналізація підвищує релевантність інформації для споживача, підсилює емоційний зв'язок з брендом та формує довгострокову прихильність. У комплексі з програмою лояльності це сприятиме зростанню цінності бренду на ринку.

Розбудова інтегрованої екосистеми сервісів – мобільний застосунок, онлайн-бронювання, кросканальна програма лояльності – забезпечує підвищення частоти повторних звернень до мережі. На основі аналізу поведінки клієнтів у CRM системі можна прогнозувати зростання повторних покупок на 25–40%, що напряму впливає на збільшення LTV (Lifetime Value) клієнта та загальну стабільність грошових потоків мережі.

Омніканальний підхід закладає основу для створення повноцінної цифрової екосистеми, яка виходить за межі традиційного аптечного обслуговування. До її складу можуть увійти послуги онлайн-доставки, телемедичні консультації, фармацевтичний супровід пацієнтів із хронічними захворюваннями, а також освітні онлайн-платформи щодо правильного використання лікарських засобів. Створення такої екосистеми посилить суспільну роль аптечної мережі як сервісного та інформаційного партнера споживача.

У контексті прискореної цифровізації фармацевтичного сектору омніканальна стратегія стає ключовою передумовою підвищення

конкурентоздатності аптечної мережі. Забезпечення більшої зручності, швидкості доступу до лікарських засобів та сучасних форматів обслуговування дозволить «Народній аптеці» не лише відповідати ринковим тенденціям, а й випереджати їх. Це зменшує ризики втрати клієнтів на користь онлайн-агрегаторів або національних мереж, які вже впроваджують цифрові рішення.

Омніканальна стратегія сприяє переходу від традиційної моделі роботи, яка ґрунтується переважно на фізичному продажу, до сучасної багатоканальної сервісної моделі. Така трансформація передбачає зміну логістичних процесів, впровадження цифрових інструментів управління товарними запасами, інтеграцію даних про клієнтів на всіх етапах, що в сукупності забезпечує підвищення операційної ефективності мережі та формує умови для подальшого масштабування.

Отже, упровадження омніканальної стратегії забезпечить системне посилення конкурентних позицій «Народної аптеки», підвищить економічні показники діяльності, сприятиме формуванню довгострокової клієнтської цінності та створить умови для розвитку комплексних цифрових сервісів, що відповідають сучасним глобальним трендам фармритейлу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було комплексно обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні засади формування омніканальної стратегії для аптечного рітейлу, а також розроблено прикладну модель її впровадження для мережі «Народна аптека». Проведене дослідження підтвердило, що омніканальність є ключовим інструментом трансформації фармацевтичного бізнесу в умовах цифровізації та зростання конкуренції, оскільки забезпечує

безшовну взаємодію споживача з брендом у різних точках контакту та формує довгострокову клієнтську цінність.

Було визначено концептуальні основи омніканальної стратегії, узагальнено світові тенденції розвитку omnichannel-моделей та визначено їхню релевантність для українського фармритейлу. Показано, що омніканальна взаємодія в аптечному секторі повинна включати синхронізацію онлайн- та офлайн-каналів, забезпечення єдиної CRM-логіки, персоналізацію сервісів та інтеграцію цифрової інфраструктури.

Сформовано практичну модель омніканальних комунікацій і збуту для мережі «Народна аптека». Базовими елементами запропонованої моделі є створення офіційного веб-сайту, мобільного застосунку, підключення до маркетплейсів, інтеграція соціальних мереж як сервісних каналів, упровадження єдиної програми лояльності та розвиток контент- і сервіс-маркетингу. Показано, що формування комплексної цифрової екосистеми дає змогу істотно розширити збутовий потенціал, підвищити якість комунікацій і сформувати нові стандарти взаємодії зі споживачами.

Здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження омніканальної стратегії. На основі розрахунків витрат, прогнозів доходів і ключових фінансових індикаторів (ROI, NPV, LTV, CAC, ROMI) доведено, що запропонована модель забезпечує високу рентабельність, сприяє зниженню операційних витрат та формує значний додатковий прибуток у середньостроковій перспективі. Отримані фінансові результати свідчать про високу інвестиційну привабливість та стратегічну ефективність омніканального підходу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропонована стратегія не лише модернізує збутову та комунікаційну діяльність «Народної аптеки», але й забезпечує формування сучасної сервісно-орієнтованої бізнес-моделі, що відповідає вимогам цифрової економіки та очікуванням споживачів. Реалізація омніканальної стратегії створює довгострокові конкурентні

переваги, посилює позиції мережі на фармацевтичному ринку та формує платформу для подальшого інноваційного розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегій омніканального маркетингу для сучасних підприємств.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

Уточнено сутність поняття «омніканальний маркетинг», який розглядається як інтегрована стратегія управління комунікаціями, що забезпечує єдність, узгодженість та безперервність взаємодії зі споживачем у всіх точках контакту – як онлайн, так і офлайн. Омніканальність є логічним етапом розвитку багатоканальних (multichannel) і кросканальних (cross-channel) підходів, але на відміну від них, базується на принципі синергійної інтеграції каналів у єдину систему управління клієнтським досвідом (customer experience management).

Охарактеризовано етапи еволюції підходів до організації каналів комунікації: мультиканальність – автономний розвиток окремих каналів; кросканальність – координація між ними (buy-online-pick-up-in-store);омніканальність – єдиний безшовний клієнтський шлях; уніфікована комерція (unified commerce) – повна інтеграція даних, процесів і технологій у реальному часі.

Показано, що ключовим каталізатором переходу до омніканальної моделі стали цифровізація бізнес-процесів, розвиток мобільних технологій, CRM і big data-аналітики. Сформульовано базові принципи омніканального маркетингу, що визначають його науково-методологічну основу: клієнтоцентризм і розуміння індивідуальних потреб споживачів; єдність даних і створення «єдиної картки клієнта» (Single Customer View);

узгодженість повідомлень і комунікацій у всіх каналах; безшовність переходів між каналами (seamlessness); персоналізація взаємодії в реальному часі; інтеграція бізнес-процесів і організаційна синергія; вимірюваність результатів через систему омніканальних KPI.

Результати дослідження кон'юнктури ринку аптечного рітейлу України показали, що ринок перебуває на етапі глибокої трансформації, що зумовлено трьома фундаментальними чинниками: воєнними ризиками, зміною поведінки споживачів та прискореною цифровізацією. Попит змістився у бік товарів першої необхідності, засобів невідкладної терапії, протизастудних препаратів, антисептиків та засобів для лікування хронічних захворювань. У структурі ринку посилюється концентрація великих мереж – АНЦ, Подорожник, Мед-Сервіс, Аптеки Доктор МОМ, що формують понад половину фармацевтичного рітейлу в країні. При цьому у прифронтових містах, зокрема Запоріжжі, простежується тенденція до зростання ролі локальних мереж, які швидше адаптуються до логістичних та безпекових обмежень.

Аналіз комунікаційної та збутової діяльності мережевого рітейлу «Народна аптека» виявив, що мережа застосовує змішану модель взаємодії з клієнтами, яка поєднує традиційний офлайн-формат зі зростаючою цифровою присутністю. Через агрегатори (Tabletki.ua, Liki24, MyPharmacy) забезпечується пошук, бронювання та порівняння цін, що підвищує видимість бренду та сприяє збільшенню конверсії у продаж. Умови воєнного часу зумовили розширення інструментів оперативних комунікацій, акцент на соціально значущих послугах та фокус на підтриманні лояльності мешканців міста. Збутова діяльність характеризується широкою товарною матрицею, орієнтацією на наявність базових лікарських засобів та гнучкістю цінових рішень, що відповідає вимогам прифронтового ринку. Виявлено, що мережа займає близько 9 % локального ринку, має порівняно невелику кількість аптек, але демонструє стійкі конкурентні позиції завдяки доступним цінам,

соціальній спрямованості, зручному розташуванню торгових точок та акценту на гуманітарній місії в умовах війни. Разом з тим, визначено низку проблем: відсутність веб-сайту та мобільного додатку, слабка цифрова присутність, недостатня комунікаційна активність у соціальних мережах, обмежене застосування цифрових інструментів лояльності та маркетингу. Це формує значний потенціал для впровадження сучасної омніканальної стратегії як ключового напряму розвитку.

Обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні засади формування омніканальної стратегії для аптечного рітейлу, а також розроблено прикладну модель її впровадження для мережі «Народна аптека». Проведене дослідження підтвердило, що омніканальність є ключовим інструментом трансформації фармацевтичного бізнесу в умовах цифровізації та зростання конкуренції, оскільки забезпечує безшовну взаємодію споживача з брендом у різних точках контакту та формує довгострокову клієнтську цінність.

Визначено концептуальні основи омніканальної стратегії, узагальнено світові тенденції розвитку omnichannel-моделей та визначено їхню релевантність для українського фармритейлу. Показано, що омніканальна взаємодія в аптечному секторі повинна включати синхронізацію онлайн- та офлайн-каналів, забезпечення єдиної CRM-логіки, персоналізацію сервісів та інтеграцію цифрової інфраструктури.

Сформовано практичну модель омніканальних комунікацій і збуту для мережі «Народна аптека». Базовими елементами запропонованої моделі є створення офіційного веб-сайту, мобільного застосунку, підключення до маркетплейсів, інтеграція соціальних мереж як сервісних каналів, упровадження єдиної програми лояльності та розвиток контент- і сервіс-маркетингу. Показано, що формування комплексної цифрової екосистеми дає змогу істотно розширити збутовий потенціал, підвищити якість комунікацій і сформувати нові стандарти взаємодії зі споживачами.

Здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження омніканальної стратегії. На основі розрахунків витрат, прогнозів доходів і ключових фінансових індикаторів (ROI, NPV, LTV, CAC, ROMI) доведено, що запропонована модель забезпечує високу рентабельність, сприяє зниженню операційних витрат та формує значний додатковий прибуток у середньостроковій перспективі. Отримані фінансові результати свідчать про високу інвестиційну привабливість та стратегічну ефективність омніканального підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retailing. (PDF).

2. Rigby, D. (2011). *The Future of Shopping*. Harvard Business Review. www2.qa.hbr.org

3. Gartner – *Definition: Omnichannel* (Marketing Glossary). gartner.com

4. Wharton Executive Education – *What Is Omnichannel Marketing?* Wharton Executive Education

5. Bijmolt, T. H. A., et al. (2021). *Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retailing* (огляд проблем впровадження). ScienceDirect

6. Thaichon, P., & Quach, S. (2024). *Exploring the Role of Omnichannel Retailing Technologies*. SAGE / галузеві огляди. SAGE Journals

7. AMA (American Marketing Association) – *What is Omnichannel Marketing?* (огляд/практичний матеріал). ama.org

8. Кирич Н. А. Омніканальний маркетинг у системі цифрових комунікацій підприємства // Економіка і суспільство. – 2021. – №33. – URL: https://economyandsociety.in.ua

9. Бутенко І. В. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2020. – №3. – С. 142–150. – URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua

10. Литвиненко О. В. Омніканальна стратегія в системі управління взаємовідносинами зі споживачами // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2022. – №6. – С. 87–94.

11. Воронкова М. Ю. Цифрова трансформація бізнес-процесів у маркетинговій діяльності підприємств // Ефективна економіка. – 2023. – №10. – URL: https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12345

12. Жегус О. М. Омніканальний маркетинг як інтеграційний інструмент управління клієнтським досвідом // Цифрова економіка та маркетинг: колективна монографія / за ред. О. М. Жегус. – Київ: КНЕУ, 2022. – С. 152–165.

13. Куліш М., Романенко О. Омніканальний маркетинг як інструмент формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №3. С. 45–57.

14. Шевченко І. Використання штучного інтелекту в омніканальних стратегіях цифрового маркетингу. Економічний простір. 2022. №176. С. 89–97.

15. Сушко І. Інтеграція CRM та CDP-систем у цифровому маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2023. №2. С. 64–73.

16. Гриценко О. Цифрова трансформація маркетингових комунікацій: концептуальні основи. Вісник Київського національного економічного університету. 2022. №4. С. 51–60.

17. Козлова Т. Технологічні аспекти реалізації омніканального маркетингу у сфері послуг. Маркетинг і реклама. 2023. №2. С. 35–44.

18. Verhoef P. C., Lemon K. N., & Neslin S. A. (2021). Omnichannel Marketing: Framework and Research Agenda. Journal of Retailing and Consumer Services, 61.

19. McKinsey & Company. State of Omnichannel Customer Experience 2023.

20. Deloitte Legal. Digital Transformation in Legal Services Report 2022.

21. KPMG Ukraine (2024). Digital Trends in Professional Services Market.

22. Gartner. The Future of Omnichannel Customer Journeys, 2023.

23. PwC Global LegalTech Survey, 2023.

24. Regulation (EU) No 910/2014 on electronic identification and trust services (eIDAS).

25. https://opendatabot.ua/c/01977334

26. Закон України «Про лікарські засоби» від 04.04.1996 № 123/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/123/96-вр

27. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо особливостей державної реєстрації лікарських засобів, які можуть закуповуватися…» від 12.02.2025 № 4239-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4239-20

28. Закон України від 21.03.2024 № 3622-IX «Про внесення змін до деяких законів України» (щодо особливостей функціонування «Аптека online») // Офіційні публікації/видання. URL: (огляд статті) https://www.apteka.ua/article/692463

29. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.02.2025 № 168 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо стабілізації цін на лікарські засоби» // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/168-2025-п

30. Офіційна інформація Міністерства охорони здоров'я / Кабінету Міністрів України про регулювання націнок та контролю цін (огляд) – пресреліз МОЗ. URL: https://moz.gov.ua

31. Tabletki.ua – онлайн-платформа (агрегатор аптек, ціни, бронювання). URL: https://tabletki.ua

32. Podorozhnyk.ua – онлайн-аптека мережі «Подорожник» (приклад мережевого маркетплейсу з онлайн-замовленнями і доставкою). URL: https://podorozhnyk.ua

33. Gutorova N. «Чорний онлайн-ринок лікарських засобів під час пандемії COVID-19: правові засоби протидії» (аналітичний документ). URL:

https://newcriminalcode.org.ua/upload/media/2024/09/29/n-gutorova-chornyj-onlajn-rynok-likarskyh-zasobiv-pid-chas-pandemiyi-covid-19-pravovi-zasoby.pdf

34. Огляди і статті з правового аналізу змін регулювання ринку ліків (наприклад, Imagine Lawyers – аналітика). URL: https://imaginelawyers.com/uk/legal/zminy-v-sferi-regulyuvannya-rynku-likarskyh-zasobiv/

35. Фармацевтичний ринок України у червні 2025 р.: зростання на тлі стриманого споживання — Proxima Research. URL: https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/farmaczevtychnyj-rynok-ukrayiny-u-chervni-2025-r-zrostannya-na-tli-strymanogo-spozhyvannya/

36. Рейтинг Кращих Аптек України від Ukrainian Business Award. Pharmacies in Ukraine — UBA.top. URL: https://uba.top/pharmacies-in-ukraine/

37. Війна за ринок: чому мережі аптек проти купівлі Tabletki.ua "Київстаром" — ЕП «ЕПРАВДА». URL: https://epravda.com.ua/biznes/viyna-za-rinok-chomu-merezhi-aptek-proti-kupivli-tabletki-ua-kijivstarom-806277/

38. Liki онлайн: як агрегатору Tabletki.ua вдалося вирости до лідера онлайн-аптек у воєнний час та чи є шанс у невеликих мереж скласти йому конкуренцію — Forbes.ua. URL: https://forbes.ua/money/liki-onlayn-yak-agregatoru-tabletkiua-vdalosya-virosti-do-lidera-onlayn-aptek-u-voenniy-chas-ta-chi-e-shans-u-nevelikikh-merezh-sklasti-yomu-konkurentsiyu-rozpovidayut-internet-marketologi-igor-volovi-09042024-20424

39. Chaffey D., Smith P. Digital Marketing Excellence. London: Routledge, 2022.

40. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. New York: Norton, 2016.

41. Strauss J., Frost R. E-Marketing. London: Routledge, 2021.

42. Verhoef P. C., Kannan P., Inman J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Journal of Retailing. 2015.

43. Melero I., Sousa R., Castaño R. Omnichannel customer experience and its impact on retailing performance. Journal of Retailing and Consumer Services, 2021.

44. Rigby D. The Future of Shopping. Harvard Business Review. 2011.

45. Accenture Report. Creating Omni-Channel Customer Experiences. URL: https://accenture.com

46. Deloitte. Global Powers of Retailing 2024. URL: https://deloitte.com

47. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: https://ec.europa.eu

48. GS1 European Healthcare Initiative Report. URL: https://gs1.org

49. PwC. The Future of Customer Experience. URL: https://pwc.com

50. EY. Global Consumer and Retail Insights 2023. URL: https://ey.com

51. Forrester Research. Omni-Channel Commerce Report 2022. URL: https://forrester.com

52. NielsenIQ. Consumer Trends in Pharmaceutical Retail. URL: https://nielseniq.com

53. Prokopenko O., Khaustova V. Digital transformation of Ukrainian retail. Marketing and Management of Innovations. 2022.

54. Шаповалов С. А., Кірєєва А. Ю. Цифровізація фармацевтичного сектору: тенденції та перспективи. Вісник фармації. 2023.

55. Литвиненко О. М. Сучасні тренди розвитку аптечних мереж в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021.

56. Bain & Company. Omnichannel Strategy in Retail. URL: https://bain.com

57. HBR. How Retailers Can Build an Effective Omnichannel Strategy. URL: https://hbr.org

58. Euromonitor International. Pharma Retail in Eastern Europe. URL: https://euromonitor.com

59. IMF. Digital Adoption and Market Changes in Eastern Europe. URL: https://imf.org

60. Kearney. The Future of Pharmacy Retail. URL: https://kearney.com

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Біла Тетяна Сергіївна, студентка ІІ курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти bila_taty@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка стратегії омніканального маркетингу аптечної мережі»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Т.С. Біла

Дата_____ Підпис_____ Н.В. Терент'єва