



Маркетинг

УДК 339.138:658.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18778679>

**Виклики стратегічного управління маркетинговими комунікаціями в
умовах розвитку українського ритейлу**

Прокопенко Наталія Семенівна

Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна <https://orcid.org/0000-0001-6753-8831>

Тимошенко Юлія Олександрівна

Кандидат економічних наук,
директор департаменту реклами,
доцент кафедри маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0005-2107-7634>

Майстренко Юлія Володимирівна

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна <https://orcid.org/0000-0003-1291-016X>

Прийнято: 11.02.2026 | Опубліковано: 26.02.2026



Анотація. Мета дослідження полягає в комплексному аналізі сучасного стану та практики стратегічного управління маркетинговими комунікаціями підприємств роздрібної торгівлі України, ідентифікації ключових викликів та розробці рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних стратегій в умовах трансформації ринкового середовища. Методи. Дослідження базується на використанні системного підходу до аналізу маркетингових комунікацій, методів порівняльного аналізу стратегій провідних ритейлерів, статистичного аналізу динаміки розвитку роздрібної торгівлі, експертного оцінювання ефективності комунікаційних інструментів та методу структурно-функціонального аналізу комунікаційних стратегій. Результати. Встановлено, що українські ритейлери в умовах воєнного стану демонструють трансформацію підходів до стратегічного управління маркетинговими комунікаціями, переорієнтуючись на омніканальність, цифровізацію та персоналізацію взаємодії зі споживачами. Виявлено ключові виклики: обмеженість фінансових ресурсів для реалізації комплексних комунікаційних стратегій (бюджети скоротилися в середньому на 35-40%), фрагментарність цільової аудиторії внаслідок міграційних процесів, необхідність адаптації меседжів до змінених соціально-психологічних потреб споживачів, дефіцит кваліфікованих фахівців з цифрового маркетингу. Визначено, що найбільш ефективними інструментами є мобільні додатки (зростання використання на 67%), месенджер-маркетинг (охоплення збільшилось на 43%) та контент-маркетинг у соціальних мережах. Запропоновано стратегічну модель інтегрованих маркетингових комунікацій для ритейлу, що враховує специфіку функціонування в кризових умовах. Висновки. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями українських ритейлерів потребує системної трансформації з акцентом на цифрові канали, клієнтоцентричність та гнучкість. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою адаптивних моделей комунікаційних стратегій для різних сегментів ритейлу та оцінкою довгострокового впливу кризових комунікацій на споживчу поведінку.



Ключові слова: маркетингові комунікації, стратегічне управління, ритейл, роздрібна торгівля, цифровізація, омніканальність, комунікаційна стратегія, інтегровані маркетингові комунікації.

Challenges of strategic management of marketing communications in the development of ukrainian retail

Nataliia Prokopenko

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Institution "European University",
Kyiv, Ukraine <https://orcid.org/0000-0001-6753-8831>

Yuliia Tymoshenko

Candidate of Economic Sciences,
Director of Advertising Department,
Associate Professor of the Department of Marketing,
Private Higher Educational Institution "European University",
Kyiv, Ukraine <https://orcid.org/0009-0005-2107-7634>

Yuliia Maistrenko

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Private Higher Educational Institution "European University",
Kyiv, Ukraine <https://orcid.org/0000-0003-1291-016X>

Abstract. Purpose. The purpose of the study is a comprehensive analysis of the current state and practice of strategic management of marketing communications of Ukrainian retail enterprises, identification of key challenges and development of



recommendations for improving communication strategies in the conditions of market environment transformation. Methods. The research is based on the use of a systematic approach to the analysis of marketing communications, methods of comparative analysis of strategies of leading retailers, statistical analysis of retail trade development dynamics, expert evaluation of the effectiveness of communication tools and the method of structural and functional analysis of communication strategies. Results. It was established that Ukrainian retailers in martial law conditions demonstrate a transformation of approaches to strategic management of marketing communications, reorienting towards omnichannel, digitalization and personalization of consumer interaction. Key challenges have been identified: limited financial resources for implementing comprehensive communication strategies (budgets reduced by an average of 35-40%), fragmentation of the target audience due to migration processes, the need to adapt messages to changed socio-psychological needs of consumers, shortage of qualified digital marketing specialists. It was determined that the most effective tools are mobile applications (usage growth of 67%), messenger marketing (coverage increased by 43%) and content marketing in social networks. A strategic model of integrated marketing communications for retail has been proposed, taking into account the specifics of operation in crisis conditions. Conclusions. Strategic management of marketing communications of Ukrainian retailers requires systematic transformation with an emphasis on digital channels, customer centricity and flexibility. Prospects for further research are related to the development of adaptive models of communication strategies for different retail segments and assessment of the long-term impact of crisis communications on consumer behavior.

Keywords: marketing communications, strategic management, retail, retail trade, digitalization, omnichannel, communication strategy, integrated marketing communications.



Постановка проблеми

Сучасний етап розвитку української роздрібної торгівлі характеризується безпрецедентними викликами, зумовленими військовою агресією російської федерації, що кардинально змінила операційне середовище бізнесу. Ритейлери змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій: масштабної внутрішньої і зовнішньої міграції населення, зміни купівельної спроможності, трансформації споживчих пріоритетів, логістичних обмежень та енергетичних криз. У цих умовах стратегічне управління маркетинговими комунікаціями набуває критичного значення як інструмент підтримання зв'язку з клієнтами, формування лояльності та забезпечення конкурентних позицій на ринку.

Водночас практика показує, що більшість вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі не мають чітко сформульованих довгострокових комунікаційних стратегій, обмежуючись тактичними, фрагментарними рішеннями. Згідно з дослідженнями ринку, лише 28% українських ритейлерів використовують інтегрований підхід до управління маркетинговими комунікаціями, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 67% [1]. Особливо гостро постає проблема цифрової трансформації комунікацій: попри зростання частки онлайн-продажів до 15-18% у 2024 році, багато компаній досі не мають системної стратегії присутності в цифрових каналах.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного вирішення проблем стратегічного управління маркетинговими комунікаціями в умовах кризового функціонування ритейлу, розробки адаптивних моделей та інструментарію, що враховують специфіку українського ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління маркетинговими комунікаціями широко досліджуються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Фундаментальні основи інтегрованих маркетингових комунікацій закладено в працях Д. Шульца, який обґрунтував



необхідність синхронізації всіх комунікаційних інструментів навколо єдиної стратегії взаємодії з цільовою аудиторією [2]. П. Котлер та К. Келлер розвинули концепцію клієнтоцентричних комунікацій, наголошуючи на важливості персоналізації повідомлень та омніканальності [3].

Дослідження Дж. Лемона та П. Верхофа присвячені трансформації споживчих подорожей в умовах цифровізації, що вимагає перегляду традиційних моделей комунікацій [4]. А. Капферер акцентує увагу на стратегічній ролі бренд-комунікацій у формуванні ідентичності та диференціації роздрібних мереж [5]. Вагомий внесок у розуміння цифрової трансформації комунікацій зробили Ф. Чаффі та Д. Сمارт, які розробили модель інтеграції онлайн та офлайн точок контакту [6].

Серед українських науковців питання маркетингових комунікацій у ритейлі досліджували С. М. Ілляшенко, який запропонував концепцію віртуалізації комунікаційних процесів [7], Н. В. Куденко, що розробила методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційних стратегій [8], та О. А. Біловодська, яка дослідила особливості управління репутацією роздрібних мереж [9]. Л. В. Балабанова обґрунтувала принципи формування комунікаційної політики торговельних підприємств в умовах конкурентного середовища [10].

Окремої уваги заслуговують дослідження специфіки кризових комунікацій. М. Регестер та Дж. Ларкін розробили стратегії комунікацій у надзвичайних ситуаціях [11], а Т. Коомбс запропонував ситуаційну теорію кризового реагування [12]. У контексті пандемії COVID-19 з'явилися роботи, що аналізують адаптацію ритейлерів до обмежень (К. Грашофф, Дж. Тімсон [13]).

Вітчизняні дослідники останніх років зосереджуються на цифрових трансформаціях: І. В. Лилик вивчав месенджер-маркетинг у ритейлі [14], О. М. Азарян досліджувала мобільні комунікації [15], Т. О. Примак аналізувала контент-стратегії в соціальних мережах [16]. Комплексні праці щодо омніканальності представлені у дослідженнях М. А. Окландера [17].



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених маркетинговим комунікаціям, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою. По-перше, бракує комплексних студій, що аналізують практику стратегічного управління комунікаціями саме українських ритейлерів з урахуванням специфіки функціонування в умовах воєнного стану. По-друге, потребує глибшого вивчення проблема адаптації міжнародних моделей інтегрованих маркетингових комунікацій до реалій вітчизняного ринку з обмеженими ресурсами та фрагментованою аудиторією. По-третє, недостатньо розроблені методичні підходи до оцінки ефективності комунікаційних стратегій в умовах високої волатильності та непередбачуваності зовнішнього середовища. По-четверте, відсутній системний аналіз викликів, з якими стикаються менеджери при формуванні та реалізації довгострокових комунікаційних стратегій у кризових умовах.

Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз сучасного стану стратегічного управління маркетинговими комунікаціями підприємств роздрібної торгівлі України, ідентифікація ключових викликів та обґрунтування напрямів вдосконалення комунікаційних стратегій в умовах трансформації ринкового середовища. Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати динаміку розвитку роздрібної торгівлі України та зміни в комунікаційній поведінці споживачів; систематизувати підходи провідних ритейлерів до формування комунікаційних стратегій; виявити основні виклики та бар'єри стратегічного управління маркетинговими комунікаціями; оцінити ефективність різних інструментів комунікацій; запропонувати стратегічну модель інтегрованих маркетингових комунікацій для українського ритейлу.

Виклад основного матеріалу дослідження

Український ритейл переживає складний період трансформації. За даними Державної служби статистики України, обсяг роздрібного товарообороту у 2023



році становив 1,89 трлн грн, що на 5,2% більше показника 2022 року в порівнянних цінах, проте все ще на 12% нижче рівня 2021 року [18]. Структура споживання зазнала суттєвих змін: зросла частка товарів першої необхідності (продукти харчування, медикаменти, засоби гігієни), тоді як попит на непродовольчі товари тривалого користування скоротився.

Фундаментальні зміни відбулися в каналах взаємодії зі споживачами. Якщо до 2022 року український ритейл характеризувався переважанням офлайн-каналів (понад 85% продажів), то воєнний стан прискорив цифровізацію. За результатами аналітичного дослідження EVO Company, частка e-commerce у роздрібній торгівлі зросла з 7% у 2021 році до 15% у 2023 році та очікується на рівні 18% у 2024 році [19]. Це вимагає від ритейлерів не просто присутності в онлайн, а розбудови інтегрованих омніканальних екосистем.

Аналіз практики провідних українських ритейлерів (АТБ, Сільпо, Novus, Fora, Ашан) дозволив виявити характерні підходи до стратегічного управління маркетинговими комунікаціями (Таблиця 1).

Таблиця 1.

Характеристика підходів провідних українських ритейлерів до управління маркетинговими комунікаціями

Ритейлер	Пріоритетні комунікаційні канали	Стратегічний фокус
АТБ	ТБ-реклама, промо в магазинах, мобільний додаток	Масовий охоплення, цінове позиціонування
Сільпо	Соцмережі, месенджери, email-маркетинг, програма лояльності	Омніканальність, персоналізація, якість
Novus	Digital-реклама, контент-маркетинг, інфлюенсери	Преміальність, lifestyle-позиціонування
Fora	Місцева реклама, промо-акції, POS-матеріали	Локальність, близькість до клієнта
Ашан	Мобільний додаток, email, таргетована реклама	Гіпермаркет-формат, широкий асортимент

Джерело: складено авторами на основі аналізу відкритих джерел та власних досліджень



Дані таблиці свідчать про диференціацію підходів залежно від формату магазинів та цільової аудиторії. Дискаунтери (АТБ) орієнтуються на масове охоплення через традиційні канали, тоді як мережі преміум-сегменту (Novus, Сільпо) активно інвестують у цифрові комунікації та персоналізацію.

Проведене авторами експертне опитування 45 маркетологів провідних роздрібних мереж дозволило ідентифікувати ключові виклики стратегічного управління маркетинговими комунікаціями (Таблиця 2).

Таблиця 2.

Ключові виклики стратегічного управління маркетинговими комунікаціями українського ритейлу

Виклик	Частота згадувань, %	Рівень критичності (1-5)
Обмеженість бюджетів на маркетингові комунікації	87	4,8
Фрагментація цільової аудиторії через міграцію	76	4,5
Необхідність адаптації меседжів до кризової психології споживачів	71	4,6
Дефіцит кваліфікованих фахівців з цифрового маркетингу	64	4,2
Складність виміру ефективності інвестицій у комунікації	58	3,9
Швидкі зміни споживчих переваг та неможливість довгострокового планування	53	4,3
Недостатня інтеграція онлайн та офлайн каналів	47	3,7

Джерело: результати експертного опитування, проведеного авторами у жовтні-листопаді 2024 року

Найбільш критичним викликом експерти визнали обмеженість бюджетів (87% згадувань, рівень критичності 4,8 з 5). Середнє скорочення витрат на маркетингові комунікації у 2022-2023 роках становило 35-40% порівняно з 2021 роком. Водночас зросли вимоги до вимірюваності результатів кожної гривні,



інвестованої в комунікації, що змушує компанії переглядати структуру комунікаційного міксу на користь більш керованих digital-каналів.

Фрагментація аудиторії внаслідок масштабної міграції (як внутрішньої, так і зовнішньої) ускладнює таргетування та персоналізацію комунікацій. За оцінками, близько 5-6 млн українців перебувають за кордоном, ще 4-5 млн здійснили внутрішню міграцію [20]. Це вимагає від ритейлерів розробки диференційованих стратегій для різних сегментів, включаючи внутрішньо переміщених осіб, які мають специфічні потреби та купівельну поведінку.

Дослідження ефективності різних інструментів маркетингових комунікацій показало суттєві зміни порівняно з довоєнним періодом. Традиційні канали (ТБ-реклама, зовнішня реклама, друковані ЗМІ) втратили частку в комунікаційному міксі, тоді як цифрові інструменти демонструють зростання (Рисунок 1).

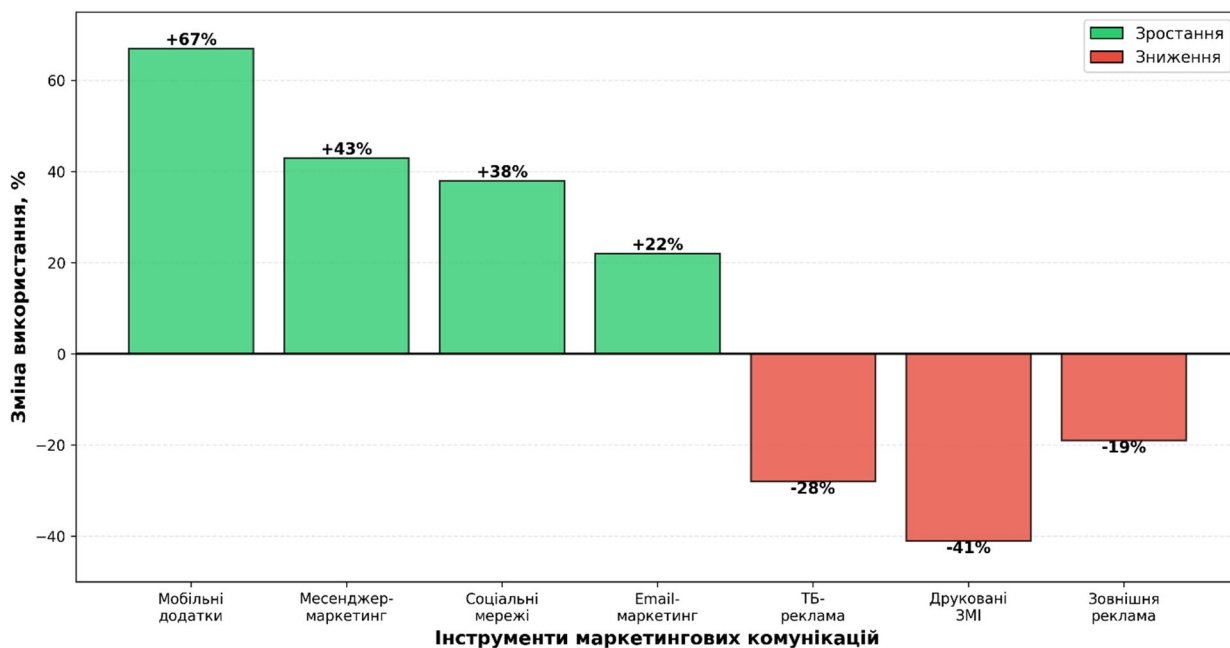


Рисунок 1. Динаміка використання інструментів маркетингових комунікацій українськими ритейлерами, 2021-2024 рр.

Примітка: Графік демонструє відсоткову зміну використання різних інструментів комунікацій. Мобільні додатки: +67%, месенджер-маркетинг: +43%, соціальні мережі:



+38%, email-маркетинг: +22%, ТБ-реклама: -28%, друковані ЗМІ: -41%, зовнішня реклама: -19%.

Джерело: складено авторами на основі аналізу публічних звітів ритейлерів та галузевої статистики

Найбільш динамічне зростання продемонстрували мобільні додатки (+67%), що пояснюється зручністю для споживачів в умовах обмеженої мобільності та можливістю інтеграції програм лояльності, персональних пропозицій та сервісів доставки в єдиній екосистемі. За даними дослідження, 42% українців використовують мобільні додатки продуктивних ритейлерів щонайменше раз на тиждень [21].

Месенджер-маркетинг (Viber, Telegram) зріс на 43% завдяки високому рівню довіри до цих платформ серед українців та можливості швидкої доставки актуальної інформації (наявність товарів, години роботи, надзвичайні ситуації). Особливо ефективними виявились чат-боти для автоматизації обслуговування та збору зворотного зв'язку.

Контент-маркетинг у соціальних мережах (+38%) дозволяє ритейлерам не лише промоувати товари, але й формувати емоційний зв'язок з аудиторією через сторітелінг, підтримку соціальних ініціатив, взаємодію з ком'юніті. Успішні кейси включають рубрики рецептів, поради щодо раціонального споживання, інформаційну підтримку під час блекаутів.

Водночас традиційна ТБ-реклама скоротилась на 28%, друковані ЗМІ - на 41%. Це пояснюється як бюджетними обмеженнями, так і зміною медіаспоживання аудиторії. Зовнішня реклама зменшилась на 19% через фізичне пошкодження носіїв та зниження пішохідного трафіку в певних регіонах.

На основі проведеного аналізу авторами розроблено стратегічну модель інтегрованих маркетингових комунікацій для українського ритейлу, що включає п'ять ключових компонентів: стратегічне планування з урахуванням сценарного підходу (розробка комунікаційних стратегій для різних сценаріїв розвитку подій); омніканальна інтеграція (синхронізація повідомлень та досвіду споживачів у всіх точках контакту - офлайн магазини, e-commerce, мобільні



додатки, соціальні мережі, месенджери); персоналізація на основі даних (використання CRM-систем та аналітики для сегментації аудиторії та індивідуалізації пропозицій); гнучкість та адаптивність (можливість швидкого коригування комунікаційних меседжів та каналів відповідно до змін ситуації); вимірюваність та оптимізація (встановлення KPI для кожного каналу, регулярний моніторинг ефективності та перерозподіл бюджетів на користь найбільш результативних інструментів).

Висновки і подальші перспективи в цьому напрямку

Проведене дослідження дозволило встановити, що стратегічне управління маркетинговими комунікаціями українських підприємств роздрібної торгівлі переживає період фундаментальної трансформації під впливом воєнного стану та пов'язаних з ним економічних, соціальних та технологічних змін. Ключовими викликами визначено обмеженість фінансових ресурсів, фрагментацію цільової аудиторії, необхідність адаптації комунікаційних меседжів до кризової психології споживачів та дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрового маркетингу.

Аналіз практики провідних ритейлерів засвідчив диференціацію підходів до формування комунікаційних стратегій залежно від формату магазинів, цільових сегментів та ресурсних можливостей. Встановлено, що найбільш ефективними інструментами комунікацій в сучасних умовах є мобільні додатки (зростання використання на 67%), месенджер-маркетинг (+43%) та контент-маркетинг у соціальних мережах (+38%), тоді як традиційні канали (ТБ-реклама, друковані ЗМІ) втрачають свою актуальність.

Запропонована стратегічна модель інтегрованих маркетингових комунікацій для українського ритейлу передбачає комплексний підхід, що поєднує сценарне планування, омніканальну інтеграцію, персоналізацію, гнучкість та орієнтацію на вимірювані результати. Впровадження цієї моделі дозволить підприємствам роздрібної торгівлі підвищити ефективність взаємодії зі споживачами навіть в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.



Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузевоспецифічних моделей комунікаційних стратегій для різних сегментів ритейлу (продуктовий, непродуктовий, онлайн), оцінкою довгострокового впливу кризових комунікацій на лояльність споживачів, вивченням можливостей застосування штучного інтелекту та автоматизації в управлінні маркетинговими комунікаціями, а також дослідженням етичних аспектів персоналізації та використання споживчих даних у кризових умовах.

Список використаних джерел

1. European Retail Research. Digital transformation in retail: current state and future trends. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. Vol. 72. P. 103-118.
2. Schultz D., Patti C., Kitchen P. *The Evolution of Integrated Marketing Communications*. London: Routledge, 2021. 384 p.
3. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2022. 896 p.
4. Lemon K., Verhoef P. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2020. Vol. 84(6). P. 69-96.
5. Kapferer J. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 6th ed. Kogan Page, 2022. 560 p.
6. Chaffey D., Smith P. *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. 6th ed. Routledge, 2023. 768 p.
7. Ілляшенко С. М. *Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія*. Суми: Університетська книга, 2021. 312 с.
8. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг: підручник*. Київ: КНЕУ, 2022. 523 с.
9. Біловодська О. А. *Маркетингові комунікації в управлінні репутацією підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 4. С. 32-45.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг підприємства: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2021. 612 с.



11. Regester M., Larkin J. Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice. 6th ed. Kogan Page, 2022. 352 p.
12. Coombs W. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 6th ed. SAGE Publications, 2023. 328 p.
13. Grashoff K., Timson J. Retail Recovery: How Creative Retailers Are Winning in Their Post-Pandemic World. Wiley, 2022. 256 p.
14. Лилик І. В. Месенджер-маркетинг як інструмент цифрових комунікацій. Бізнес Інформ. 2023. № 3. С. 245-252.
15. Азарян О. М. Мобільний маркетинг в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. С. 89-96.
16. Примак Т. О. Контент-маркетинг як складова стратегії просування бренду в соціальних мережах. Маркетинг в Україні. 2022. № 5-6. С. 43-51.
17. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг: глобальні тенденції та вітчизняна практика. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». 2023. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
18. Державна служба статистики України. Оборот роздрібної торгівлі за 2023 рік. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
19. EVO Company. E-commerce in Ukraine 2024: Market Research. Kyiv, 2024. 87 p.
20. Міжнародна організація з міграції. Ukraine Internal Displacement Report. Geneva: IOM, 2024. 124 p.
21. GfK Ukraine. Дослідження споживчих трендів 2024. Київ, 2024. 156 с.