

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 075 Маркетинг

Освітня програма Комунікаційний маркетинг

Виконав: студент групи МгКМ-1-24

Білека Максим Анатолійович

Науковий керівник к.е.н., доцент Євсейцева О.С.

Рецензент ст.викладач Городецький Ю.Д.

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма Комунікаційний маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу _____
к.е.н., доц. Олена ЄВСЕЙЦЕВА

«_____» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
БІЛЕКИ МАКСИМА АНАТОЛІЙОВИЧА

1. Тема кваліфікаційної роботи «Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві»
Науковий керівник роботи Євсейцева Олена Сергіївна, к.е.н., доцент
затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року №209-уч
2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, положення, законодавчо-нормативні акти, наукова література з теоретико-методологічних основ формування маркетингових стратегій підприємства, публікації в періодичних виданнях та в мережі Інтернет, матеріали звітності підприємства.
3. Зміст кваліфікаційної роботи: Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління маркетинговими комунікаціями. Розділ 2. Аналіз стану маркетингових комунікацій компанії «СВА». Розділ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління маркетинговими комунікаціями. Висновки. Список використаних джерел.
4. Дата видачі завдання 16.09.2025

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Олена ЄВСЕЙЦЕВА к.е.н, доцент</u>		
Розділ 2	<u>Олена ЄВСЕЙЦЕВА к.е.н, доцент</u>		
Розділ 3	<u>Олена ЄВСЕЙЦЕВА к.е.н, доцент</u>		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	16.09.2025 р.	
2	Розділ 1 Теоретичні засади стратегічного управління маркетинговими комунікаціями	30.09.2025 р.	
3	Розділ 2. Аналіз стану маркетингових комунікацій компанії «СВА»	10.10.2025 р.	
4	Розділ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління маркетинговими комунікаціями	24.10.2025 р.	
5	Висновки	30.10.2025 р.	
6	Оформлення (чистовий варіант)	10.11.2025 р.	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів дозахисту)	17.11.2025 р.	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	24.11.2025 р.	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	01.12.2025 р.	
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7днів до захисту)	03.12.2025 р.	

З завданням ознайомлений:

Студент _____

Максим БІЛЕКА

Науковий керівник роботи _____

Олена ЄВСЕЙЦЕВА

АНОТАЦІЯ

Білека М.А. «Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 075 – «Маркетинг». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

У роботі досліджено стратегічне управління маркетинговими комунікаціями як системний процес, що забезпечує досягнення маркетингових цілей, формування позитивного бренду та посилення конкурентних переваг підприємства. На прикладі компанії «ЄВА» проаналізовано сучасні підходи до управління комунікаціями, зокрема інтеграцію каналів, персоналізацію, цифрову трансформацію та соціальну відповідальність. Проведено SWOT- і SPACE-аналіз, що дозволив визначити стратегічну позицію компанії та обґрунтувати доцільність агресивної стратегії розвитку. Запропоновано комплексну модель удосконалення комунікаційної політики, орієнтовану на підвищення ефективності, лояльності клієнтів та стійкого зростання бренду в умовах динамічного ринку.

Ключові слова: стратегічні маркетингові комунікації, лояльність споживачів, SWOT-аналіз, комунікаційна стратегія, канали комунікації.

ANNOTATION

Bileka M. Strategic Management of Marketing Communications at the Enterprise – Manuscript.

Qualifying master's thesis in specialty 075 – «Marketing». - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2025.

The study explores strategic marketing communications management as a systematic process aimed at achieving marketing goals, building a positive brand image, and strengthening the company's competitive advantages. Using the case of the "EVA" company, modern communication management approaches are analyzed, including channel integration, personalization, digital transformation, and social responsibility. A SWOT and SPACE analysis was conducted to determine the company's strategic position and justify the implementation of an aggressive growth strategy. A comprehensive communication policy improvement model is proposed, focused on increasing efficiency, customer loyalty, and sustainable brand growth in a dynamic market environment.

Keywords: strategic marketing communications, consumer loyalty, SWOT analysis, communication strategy, communication channels.

ЗМІСТ

Вступ.....	07
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади стратегічного управління маркетинговими комунікаціями	09
1.1. Сутність та роль маркетингових комунікацій в діяльності підприємства.....	09
1.2. Стратегічне управління як основа ефективності комунікаційної політики.....	12
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління маркетинговими комунікаціями.....	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану маркетингових комунікацій компанії «ЄВА»..	31
2.1. Сучасний стан українського ринку товарів для краси, здоров'я та побуту.....	31
2.2. Загальна характеристика діяльності торговельного підприємства (на прикладі магазинів «ЄВА» у м. Київ та Київській області)....	41
2.3. Аналіз стратегій комунікаційної діяльності компанії «ЄВА» на основі SWOT-аналізу.....	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління маркетинговими комунікаціями.....	57
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення маркетингових комунікацій компанії «ЄВА».....	57
3.2. Розробка стратегії управління маркетинговими комунікаціями компанії «ЄВА».....	62
3.3. Формування стратегічного напрямку розвитку компанії «ЄВА»....	72
Висновки до розділу 3.....	74
Висновки.....	76
Список використаних джерел.....	81
Додатки	

ВСТУП

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та інформаційного перенасичення ринку стратегічне управління маркетинговими комунікаціями відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями. Комунікації перестали бути лише інструментом донесення інформації, вони стали платформою для формування довіри, лояльності та сталого попиту. Успішне управління маркетинговими комунікаціями передбачає системне, довгострокове планування, гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища, активне використання цифрових технологій, а також глибоке розуміння потреб споживачів.

Об'єктом дослідження є маркетингові комунікації мережі магазинів «СВА», яка є лідером українського ринку товарів для краси, здоров'я та побуту в сегменті drogerie.

Предметом дослідження виступає стратегічне управління маркетинговими комунікаціями підприємства в умовах конкурентного ринку, з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів.

Метою роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного управління маркетинговими комунікаціями компанії «СВА» з метою підвищення її конкурентоспроможності, формування сталого бренду та посилення взаємодії з цільовою аудиторією.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Розкрити сутність, принципи та функції стратегічного управління маркетинговими комунікаціями.
2. Проаналізувати сучасні стратегії комунікаційної діяльності на прикладі провідних компаній.

3. Оцінити маркетингову комунікаційну політику компанії «ЄВА» та її адаптивність до ринкових змін.
4. Провести SWOT- і SPACE-аналіз комунікаційної системи компанії.
5. Сформулювати стратегічні напрями вдосконалення маркетингових комунікацій для компанії «ЄВА».
6. Запропонувати практичні рішення для впровадження інтегрованої, клієнтоорієнтованої та цифрової комунікаційної стратегії.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняльного аналізу, а також спеціалізовані інструменти маркетингового аналізу: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, структурно-логічне моделювання, аналіз конкурентного середовища.

Наукова новизна полягає у комплексному підході до вдосконалення комунікаційної політики компанії «ЄВА» з урахуванням поєднання традиційних та інноваційних інструментів маркетингових комунікацій, а також у розробці стратегії комунікацій, що базується на аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та динаміки зовнішнього середовища.

Практичне значення полягає в тому, що результати дослідження та запропоновані стратегії можуть бути використані компанією «ЄВА» для оптимізації своєї комунікаційної діяльності, а також іншими підприємствами у сфері торгівлі товарами для краси, здоров'я та побуту.

Основні результати кваліфікаційної роботи були успішно апробовані на Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу», яка відбулася 03 жовтня 2025 р., у Київському національному університеті технологій та дизайну.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади стратегічного управління маркетинговими комунікаціями

1.1. Сутність та роль маркетингових комунікацій в діяльності підприємства

Маркетингові комунікації є важливою складовою маркетингової діяльності сучасного підприємства, завдяки якій відбувається цілеспрямований обмін інформацією між суб'єктом підприємницької діяльності та його ринковим середовищем. У широкому розумінні маркетингові комунікації включають усі інформаційні та комунікативні впливи, що спрямовані на формування у споживачів повної, актуальної та обґрунтованої інформації щодо товарів, послуг, ідей, а також на підтримку довготривалих взаємовигідних відносин.

У західній маркетинговій науці поняття маркетингових комунікацій трактується як «сукупність інструментів та заходів, що забезпечують передачу узгоджених повідомлень від підприємства до його цільових аудиторій з метою інформаційного забезпечення, переконання та нагадування» [27]. Такий підхід підкреслює інформаційну, перекональну та стимулюючу функції комунікацій у механізмі формування попиту та поведінки споживача.

Українські вчені визначають маркетингові комунікації як організований процес формування, передачі й приймання узгоджених маркетингових повідомлень у часі та просторі, метою якого є оптимізація взаємодій підприємства з ринковими суб'єктами для досягнення маркетингових цілей [20]. Такий підхід розширює розуміння маркетингових комунікацій не лише як передачі інформації, а й як процесу побудови взаєморозуміння між підприємством і зовнішнім середовищем.

Сутність маркетингових комунікацій полягає у забезпеченні цілеспрямованої передачі значущої інформації, що сприяє формуванню у споживачів чітких уявлень про товар чи послугу, стимулює позитивні очікування, створює імідж підприємства, а також сприяє формуванню попиту. У цьому контексті маркетингові комунікації виступають засобом реалізації стратегічних завдань підприємства, оскільки без ефективного інформаційного впливу неможливо досягти бажаних маркетингових результатів.

Маркетингові комунікації виконують важливу роль:

- у формуванні ціннісного сприйняття товару споживачем;
- у створенні іміджу та конкурентних переваг підприємства;
- в установленні та підтримці довгострокових відносин із контрагентами;
- у адаптації маркетингових стратегій до змін ринкового середовища.

Це також комплекс діяльностей, що поєднує інструменти взаємодії підприємства з різними ринковими сегментами, зокрема споживачами, партнерами, посередниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами [12].

Маркетингові комунікації характеризуються значною різноманітністю інструментів та форм впливу, які можна класифікувати за кількома ознаками:

За цільовими групами:

- масові комунікації – спрямовані на широку аудиторію (наприклад, телереклама, зовнішня реклама);
- цільові комунікації – адресовані конкретним сегментам або окремим споживачам (персональні продажі, пряма розсилка).

За каналами поширення:

- традиційні медіа – телебачення, радіо, преса;

- цифрові комунікації – інтернет-платформи, соціальні мережі, email-маркетинг;
- безпосередні контакти – персональний контакт менеджера з клієнтом.

За характером взаємодії:

- прямі комунікації – коли передача інформації здійснюється безпосередньо між підприємством і аудиторією;
- непрямі комунікації – за участю посередників (ЗМІ, рекламні агентства).

Крім того, часто виділяють окремі групи маркетингових комунікаційних інструментів, серед яких:

Реклама – оплачена форма неособистісного представлення та просування ідей, товарів чи послуг [30].

Стимулювання збуту – короткострокові заходи, що спрямовані на підвищення інтересу до придбання (знижки, бонуси, акції).

Паблік рілейшнз (PR) – систематичне формування позитивного іміджу підприємства в суспільстві.

Персональний продаж – прямі індивідуальні контакти з потенційними покупцями.

Прямий маркетинг – безпосереднє спілкування з цільовою групою через електронні або традиційні канали.

Ефективна система маркетингових комунікацій базується на низці принципів, що забезпечують логічну узгодженість і результативність комунікаційної політики підприємства:

- цілеспрямованість – чітка орієнтація на досягнення визначених маркетингових цілей;

- інтегрованість – координація всіх комунікаційних заходів для створення узгодженого впливу на цільові аудиторії;
- системність – комплексний підхід до планування, реалізації та контролю комунікаційних процесів;
- гнучкість – здатність адаптувати комунікації до змін зовнішнього середовища.

Головні функції маркетингових комунікацій включають:

- інформаційну функцію – доведення до цільових груп актуальної інформації про пропонований товар чи послугу;
- перекональну функцію – формування переконань та спонукання до покупки;
- нагадувальну функцію – підтримка впізнаваності бренду чи продукту протягом життєвого циклу;
- стимулюючу функцію – сприяння активізації попиту та збуту.

Таким чином, маркетингові комунікації виконують комплексну роль у діяльності підприємства: вони сприяють не лише інформуванню ринку, а й створенню довірчих відносин, формуванню лояльності споживачів, а також реалізації конкурентної стратегії на ринку.

1.2. Стратегічне управління як основа ефективності комунікаційної політики

Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями виступає фундаментальним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме через нього реалізується узгоджена, довгострокова система взаємодії підприємства з його ринковим оточенням [4]. В науковій літературі стратегічне управління трактується як процес

формування, впровадження та оцінювання комплексних, послідовних рішень, спрямованих на досягнення бажаних маркетингових та комунікаційних цілей підприємства у довгостроковій перспективі [10].

Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями розглядається не лише як набір окремих заходів або тактичних рішень, а як системний, планомірний та інтегрований процес в межах загальної маркетингової стратегії, що передбачає глибоке розуміння зовнішнього середовища, поведінки цільових аудиторій, особливостей конкурентного середовища і власних ресурсів підприємства.

Основна суть стратегічного управління полягає у формуванні комплексної комунікаційної політики, яка здатна забезпечити ефективний обмін інформацією між підприємством і його ключовими зацікавленими сторонами: споживачами, партнерами, посередниками та громадськістю. Це включає:

- визначення цілей комунікаційної діяльності відповідно до загальної маркетингової стратегії;
- вибір оптимальних комунікаційних каналів та інструментів;
- інтеграцію всіх комунікаційних активностей у єдину систему;
- контроль і оцінку результативності реалізованих комунікаційних рішень.

Стратегічне управління комунікаційною діяльністю дозволяє підприємству не лише адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, а й проактивно формувати попит, створювати імідж бренду, посилювати лояльність споживачів, а також формувати сильні конкурентні позиції.

Управління маркетинговими комунікаціями ґрунтується на виборі конкретної стратегії, що визначає характер, напрями та пріоритети комунікаційної діяльності підприємства [18]. Розглянемо основні з них:

1. Стратегія інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС)

Ця стратегія передбачає координацію всіх комунікаційних інструментів: реклами, стимулювання збуту, паблік рілейшнз, прямих продажів та цифрових комунікацій, з метою формування погодженого, послідовного та впізнаваного повідомлення для цільових аудиторій.

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМС) - це стратегічний процес планування, реалізації та контролю комунікаційної діяльності підприємства, в основі якого лежить цілеспрямована координація усіх доступних комунікаційних каналів і інструментів з метою передачі єдиного, узгодженого і чіткого повідомлення цільовим аудиторіям.

Концепція ІМС була запропонована в 1990-х роках американськими вченими Д. Шульцем, С. Танненбаумом і Р. Лаутерборном, які наголосили на необхідності інтеграції всіх маркетингових комунікаційних засобів у єдину систему, що сприяє посиленню ефективності інформаційного впливу [30]. Такий підхід був відповіддю на зростаючу фрагментацію ринку та перенасичення інформаційного простору, в якому споживачі все важче сприймають неузгоджені або суперечливі повідомлення.

Сутність ІМС полягає в забезпеченні послідовності змісту, тону, стилю та графічного оформлення всіх комунікаційних повідомлень, незалежно від обраного каналу чи інструмента. Це означає, що реклама, PR, цифрові кампанії, персональні продажі та промоакції повинні не лише доповнювати одна одну, а й підсилювати загальний імідж бренду або компанії. Основні елементи ІМС:

1. Узгодженість повідомлень: комунікації мають однаково відображати позицію бренду у всіх каналах, від традиційних медіа до соціальних мереж.

2. Єдність стилістики: візуальні елементи, слогани, тональність звернень мають бути впізнаваними та гармонійними.

3. Централізоване планування: усі комунікаційні активності повинні розроблятися з урахуванням загальної маркетингової стратегії.

4. Сегментація аудиторій: ІМС дозволяє одночасно працювати з різними цільовими сегментами, використовуючи індивідуально адаптовані, але узгоджені між собою повідомлення.

5. Оцінка ефективності: обов'язковим етапом є аналіз впливу кожного каналу та загальної кампанії з точки зору досягнення комунікаційних цілей.

Переваги стратегії ІМС:

– Синергія ефекту: узгоджені комунікації посилюють загальне враження та сприйняття бренду.

– Зменшення витрат: централізоване управління дозволяє уникнути дублювання зусиль і витрат на розробку окремих повідомлень.

– Підвищення ефективності впливу: споживач отримує цілісну картину про компанію або продукт, що сприяє формуванню довіри та лояльності.

– Гнучкість та адаптивність: ІМС дає змогу швидко адаптувати комунікаційні кампанії до змін ринкових умов або поведінки аудиторії.

ІМС використовується провідними брендами для формування впізнаваності, запуску нових товарів, управління репутацією та підтримки лояльності [2]. Наприклад, при запуску нового продукту може одночасно використовуватися реклама на телебаченні, акції в точках продажу,

інформаційні кампанії у соціальних мережах, email-маркетинг та PR-заходи, усі з єдиним ключовим повідомленням, стилістикою та візуальною айденітикою.

Попри численні переваги, реалізація стратегії ІМС супроводжується і певними труднощами:

- необхідність високого рівня координації між підрозділами (маркетинг, PR, продажі, digital);
- потреба в інвестиціях у системи CRM, автоматизацію комунікацій, аналітику;
- ризик стандартизації контенту, що може знижувати ефективність індивідуального підходу.

Інтегровані маркетингові комунікації є ефективною стратегією управління комунікаційною діяльністю підприємства, що дозволяє посилити бренд, оптимізувати комунікаційні зусилля та досягти вищої ефективності маркетингових кампаній. Її реалізація передбачає високу організаційну дисципліну, стратегічне бачення, технологічну підготовку та глибоке розуміння цільових аудиторій.

2. Стратегія орієнтації на споживача.

Стратегія орієнтації на споживача є однією з ключових у сучасній системі стратегічного управління маркетинговими комунікаціями, оскільки фокусує увагу підприємства на глибокому розумінні потреб, мотивів, очікувань і поведінкових моделей споживачів. Така стратегія розглядає клієнта не як об'єкт впливу, а як центральну фігуру комунікаційної системи, навколо якої вибудовується вся маркетингова діяльність.

У науковому дискурсі концепція клієнтоцентризму набуває все більшої актуальності в умовах посиленої конкуренції, цифровізації споживання та персоналізації маркетингу. Згідно з визначенням Пейна та Фроура [25],

стратегія орієнтації на споживача — це «створення довготривалих цінностей через побудову релевантних, взаємовигідних взаємин з цільовими клієнтами шляхом персоналізованої комунікації і адаптації пропозиції». Ключові характеристики стратегії:

1. Аналіз поведінки споживача. Стратегія базується на системному вивченні соціально-демографічних, психографічних та поведінкових характеристик цільової аудиторії. Це включає використання методів спостереження, опитувань, аналізу великих даних і CRM-систем.

2. Персоналізація комунікацій. На відміну від традиційних масових підходів, дана стратегія орієнтована на створення адаптованих повідомлень, які відповідають потребам окремих сегментів або навіть конкретних осіб. Це реалізується через контент-маркетинг, email-розсилки, чат-боти, рекомендаційні алгоритми тощо.

3. Мультиmodalність каналів. Враховуючи індивідуальні уподобання споживачів, комунікації здійснюються через оптимальні для них канали, від соціальних мереж до мобільних додатків або традиційних контактів з персоналом.

4. Зворотний зв'язок і адаптація. Обов'язковим елементом є наявність ефективної системи отримання і обробки зворотного зв'язку (відгуки, оцінки, поведінкові метрики). Це дозволяє оперативно коригувати комунікаційну політику у відповідь на зміни запитів, очікувань або незадоволеності клієнтів.

5. Довгострокова взаємодія та лояльність. Метою стратегії є не просто привернення уваги, а побудова стабільних довірчих відносин, що підвищує ймовірність повторних покупок і позитивного сарафанного маркетингу.

Функціональне значення стратегії орієнтації на споживача. Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємству:

- підвищити ефективність комунікаційних витрат, оскільки повідомлення спрямовані точно в ціль;
- формувати довгострокову лояльність клієнтів через персоналізовану цінність;
- прогнозувати зміни попиту, виходячи з аналізу поведінкових патернів;
- знижувати рівень відтоку клієнтів і підвищувати показники задоволеності.

Крім того, клієнтоцентрична стратегія виступає базисом для формування іміджу соціально відповідального та орієнтованого на потреби споживача бренду, що є важливим аспектом у сучасній репутаційній економіці.

Стратегія орієнтації на споживача є однією з найрезультативніших форм управління маркетинговими комунікаціями, яка дозволяє не лише підвищити ефективність впливу на аудиторію, а й побудувати міцні, тривалі зв'язки зі споживачами. У сучасному цифровому середовищі така стратегія стає не просто перевагою, а необхідністю для стійкого розвитку бізнесу.

3. Стратегія диференціації комунікаційних повідомлень

В рамках цієї стратегії підприємство розробляє різні комунікаційні повідомлення для різних сегментів ринку. Мета її підсилити конкурентні переваги товарів або послуг у свідомості споживачів. Такий підхід особливо ефективний на насичених ринках із високою конкуренцією, де універсальні повідомлення втрачають свою результативність.

Стратегія диференціації комунікаційних повідомлень є однією з найгнучкіших форм управління маркетинговими комунікаціями, що передбачає створення спеціалізованих, адаптованих інформаційних звернень

для різних сегментів цільового ринку. Її основна мета полягає не лише в адаптації змісту повідомлення до особливостей окремих споживацьких груп, але й у формуванні високої релевантності комунікацій, що, у свою чергу, підвищує ефективність впливу.

Наукова доцільність цієї стратегії обумовлена принципами сегментації ринку та поведінкового маркетингу, згідно з якими кожна група споживачів відрізняється потребами, мотивами, цінностями та способами сприйняття інформації [27]. В умовах високої конкуренції та інформаційного перевантаження ринку універсальні послання стають недостатньо ефективними, оскільки втрачають здатність привернути увагу конкретного споживача. Ключові характеристики стратегії:

1. Адаптивність контенту до особливостей аудиторії. Комунікаційні повідомлення створюються на основі глибокого аналізу кожного сегменту, це вікових груп, рівня доходу, стилю життя, цінностей, культурних норм тощо.

2. Використання варіативних комунікаційних каналів. Для різних груп застосовуються найрелевантніші канали передачі інформації, це соціальні мережі, телебачення, месенджери, особисті консультації, e-mail тощо.

3. Контрастування конкурентних переваг. У кожному сегменті акцент робиться на тих характеристиках товару або послуги, які мають найбільшу значущість для даної аудиторії. Наприклад, для однієї групи важливим є емоційний імідж бренду, для іншої, ціна, для третьої, технологічність або екологічність.

4. Підвищення рівня впізнаваності та диференціації бренду. Завдяки створенню унікального комунікаційного повідомлення для кожного сегмента, підприємство формує чітку асоціацію між брендом і певною цінністю у свідомості споживача.

Тактичні інструменти реалізації стратегії:

- Сегментований контент-маркетинг: статті, відео, банери, адаптовані під потреби конкретного сегменту.
- Динамічна реклама: автоматизоване формування повідомлень відповідно до поведінки користувача в онлайн-середовищі.
- A/B тестування повідомлень: порівняння ефективності різних варіантів комунікацій для різних аудиторій.
- Гіпертаргетинг у соціальних мережах: налаштування рекламних кампаній для вузьких аудиторій за параметрами інтересів, географії, поведінки.

Наведемо основні переваги стратегії:

- Максимізація ефективності комунікацій за рахунок високого рівня релевантності.
- Зростання конверсії та продажів завдяки точному позиціонуванню продукту.
- Формування емоційного зв'язку з брендом, оскільки повідомлення резонують з особистими потребами споживача.
- Можливість одночасної роботи з кількома ринковими нішами без втрати загальної цілісності бренду.

Стратегія диференціації комунікаційних повідомлень є надзвичайно ефективною в умовах ринків з високим рівнем конкуренції, коли боротьба за увагу споживача вимагає не загальних, а цілеспрямованих, психологічно та змістовно адаптованих повідомлень [9]. Її реалізація дозволяє підприємству досягти вищої маркетингової чутливості, гнучкості і стійкого позиціонування у свідомості ключових сегментів споживачів.

4. Стратегія цифрових комунікацій

У сучасних умовах надзвичайно важливими є цифрові стратегії, що базуються на використанні інтернет-ресурсів, соціальних мереж,

контент-маркетингу, SEO/SEM, email-розсилок, мобільних платформ тощо. Стратегія цифрових комунікацій дозволяє підприємству не лише забезпечити широкий охоплення аудиторій, а й гнучко регулювати комунікаційні кампанії в реальному часі, аналізувати ефективність інтеракцій та оптимізувати витрати.

Стратегія цифрових комунікацій є відповіддю підприємств на глобальну цифрову трансформацію суспільства та бізнес-середовища. У сучасному маркетингу вона займає провідне місце завдяки зростаючій ролі інтернету, соціальних медіа, мобільних додатків та цифрових платформ у щоденному житті споживачів. Ця стратегія передбачає планомірне використання цифрових каналів і технологій для забезпечення ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, формування бренду, підвищення лояльності та стимулювання купівельної активності.

Науковці визначають цифрову комунікаційну стратегію як інтегрований підхід до управління інформаційними потоками в онлайн-просторі з урахуванням поведінкових особливостей цифрових споживачів [28]. Її унікальність полягає у двосторонній природі комунікацій, гнучкості каналів та можливості оперативної адаптації до зворотного зв'язку. Ключові компоненти стратегії цифрових комунікацій:

1. Контент як основа взаємодії. Створення цінного, інформативного та емоційно значущого контенту, ключ до залучення та утримання уваги споживача в цифровому середовищі. Контент може набувати форм відео, блогів, подкастів, інфографіки, інтерактивних історій тощо.

2. Соціальні медіа. Платформи на зразок Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn дозволяють встановлювати прямий діалог із аудиторією, формувати онлайн-спільноти та оперативно реагувати на потреби клієнтів.

3. Інструменти автоматизації. Email-маркетинг, чат-боти, ремаркетинг, CRM-системи забезпечують персоналізовану комунікацію з великою кількістю користувачів, знижуючи навантаження на персонал.

4. Стратегія спирається на дані: перегляди, кліки, час взаємодії, коефіцієнти конверсій тощо. Це дозволяє постійно вдосконалювати комунікаційні підходи, тестувати гіпотези та оперативно приймати рішення.

5. Оптимізація контенту для пошукових систем (SEO) та платна реклама (SEM) забезпечують високий рівень видимості бренду в цифровому середовищі та залучення нових клієнтів.

Розглянемо переваги цифрової комунікаційної стратегії

- Миттєвий доступ до аудиторії у будь-який час і в будь-якому місці.
- Високий рівень персоналізації на основі поведінкових моделей користувача.
- Вимірюваність результатів, усі цифрові дії підлягають аналізу та оптимізації.
- Низькі бар'єри входу для малого бізнесу, порівняно з традиційною рекламою.
- Потенціал для вірусного ефекту, швидке поширення контенту в соціальних мережах.

Стратегія цифрових комунікацій стала основою сучасної маркетингової комунікаційної діяльності, оскільки дозволяє підприємствам бути гнучкими, персоналізованими та орієнтованими на дані. Її ефективна реалізація сприяє побудові стійкої присутності бренду в цифровому просторі, розширенню ринків і зміцненню зв'язків із клієнтами.

5. Стратегія побудови іміджу та репутаційного менеджменту

У сучасному конкурентному середовищі формування позитивного іміджу та управління репутацією підприємства є стратегічним завданням

маркетингових комунікацій. Імідж - це сформований у свідомості цільової аудиторії образ компанії або бренду, що базується на їхньому досвіді, очікуваннях, емоційному сприйнятті та інформаційних повідомленнях. Репутація ж є стійкою оцінкою підприємства у суспільстві, що формується протягом тривалого часу та має значний вплив на довіру споживачів, партнерів, інвесторів і держави.

Управління іміджем і репутацією не є епізодичним або суто PR-завданням, а виступає невід'ємною частиною стратегічного управління маркетинговими комунікаціями, оскільки визначає довгострокову капіталізацію бренду, зменшує ризики та забезпечує конкурентні переваги.

Основними цілями стратегії побудови іміджу та репутаційного менеджменту є:

- формування цілісного, привабливого та релевантного для цільових груп образу компанії;
- підвищення довіри та емоційної прихильності до бренду;
- зменшення репутаційних ризиків та ефективне реагування на інформаційні кризи;
- формування стійкого позитивного інформаційного фону у ЗМІ та цифровому середовищі.

Розглянемо ключові елементи стратегії:

1. Репутаційне позиціонування. Визначення унікальних характеристик підприємства, які мають бути основою його сприйняття на ринку.

2. Іміджеві повідомлення. Розробка узгоджених комунікаційних повідомлень, що підкреслюють бажані риси іміджу підприємства, і їх трансляція через ключові канали (реклама, PR, digital-медіа, спонсорство, події).

3. Зв'язки з громадськістю (PR). Планування та реалізація заходів зі створення позитивного інформаційного середовища: прес-релізи, конференції, соціальні проекти, партнерства з інституціями, відкритість для ЗМІ.

4. Антикризовий PR. Готовність до репутаційних викликів, включаючи протидію фейкам, хейт-кампаніям, невдоволенню клієнтів. Важливо мати заздалегідь розроблені сценарії реагування та призначених спікерів.

5. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR). Реалізація ініціатив, які покращують сприйняття компанії як етичного, екологічного, соціально корисного учасника суспільства.

Стратегія побудови іміджу та репутаційного менеджменту забезпечує довготривалу конкурентну стійкість підприємства завдяки формуванню сильного емоційного та раціонального зв'язку із цільовими аудиторіями. Успішна реалізація цієї стратегії потребує системного підходу, етичності, прозорості та здатності вести відкритий діалог зі спільнотою [7].

Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями забезпечує логічну узгодженість всіх компонентів комунікаційної політики підприємства, що сприяє:

- чіткому визначенню цілей і пріоритетів комунікацій;
- оптимальному вибору інструментів та каналів впливу;
- зниженню фрагментарності і дублювання зусиль;
- підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища;
- системному контролю та оцінці результативності комунікаційних рішень.

Таким чином, стратегічне управління комунікаційною діяльністю є не випадковою сукупністю тактичних заходів, а продуманою, цілеспрямованою

політикою, здатною забезпечити довготривалу ефективність маркетингових комунікацій підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління маркетинговими комунікаціями

Зарубіжний досвід стратегічного управління маркетинговими комунікаціями має важливе значення для формування ефективних практик у сучасних компаніях. У глобальному контексті маркетингові комунікації розглядаються не як окремі тактичні дії, а як складова стратегії, що інтегрує корпоративні цілі, поведінку споживачів, культурні відмінності та технологічні можливості. У багатьох західних і азійських корпораціях комунікаційна стратегія є частиною загального стратегічного планування, що включає синхронізацію рекламних, цифрових, PR- і соціальних активностей з глобальними бізнес-цілями.

Однією з ключових моделей, яка знайшла широке застосування у зарубіжній практиці, є інтегровані маркетингові комунікації, що стали стратегічним імперативом для багатонаціональних компаній, що працюють у різних культурних та регуляторних середовищах. Суть інтегрованих маркетингових комунікацій полягає у координованій роботі всіх комунікаційних інструментів, від реклами до діджитал-каналів, для забезпечення узгодженого та послідовного повідомлення в усіх точки контакту з цільовими сегментами. Такий підхід дозволяє транснаціональним брендам підтримувати єдину бренд-історію та ідентичність на локальних ринках з урахуванням культурних змінних і специфіки споживчої поведінки.

Прикладом успішної реалізації стратегічного підходу в міжнародній практиці є компанії глобального рівня, що забезпечують узгодженість

повідомлень у всіх країнах присутності. Для них характерним є розподіл комунікаційних ролей між центральним маркетинговим офісом і регіональними підрозділами для адаптації стратегічних меседжів до локальних умов ринку. Це підтверджує, що у глобальному маркетингу важливо досягати балансу між глобальними стандартами бренду та локальною адаптацією комунікаційних звернень.

У практиці зарубіжних компаній також значну роль відіграє цифрова трансформація комунікаційних стратегій, що включає широке використання даних, аналітики споживчої поведінки, автоматизованих платформ для управління контактами та персоналізованого контент-маркетингу. Цифрові комунікаційні рішення дозволяють не лише оптимізувати витрати на маркетингові кампанії, а й забезпечувати оперативне коригування повідомлень у відповідь на реакцію споживачів у реальному часі. Такий підхід характерний для провідних світових брендів, що працюють у сегменті e-commerce, технологічних продуктів [11].

Значну увагу у міжнародній практиці приділяють також управлінню репутацією і корпоративній соціальній відповідальності, як складовим комунікаційної стратегії. Зарубіжні компанії активно використовують ці інструменти для зміцнення довіри цільових аудиторій, формування позитивного іміджу та підвищення довгострокової лояльності. Це включає прозоре висвітлення соціальних проєктів, комунікацію екологічних ініціатив, а також активну участь у житті міжнародних професійних і громадських спільнот.

Крім того, у сучасних зарубіжних дослідженнях підкреслюється зростаюча роль соціальних медіа та платформ взаємодії, що дозволяють підприємствам одночасно здійснювати масові й персоналізовані комунікації, залучати споживачів до діалогу, формувати спільноти бренду та отримувати

зворотний зв'язок у реальному часі. Такий підхід відповідає загальній тенденції до клієнто-центризму в маркетингових стратегіях і відкриває нові можливості для побудови довірливих взаємовідносин із різними групами зацікавлених сторін, від кінцевих споживачів до партнерів і інвесторів.

Таким чином, зарубіжний досвід стратегічного управління маркетинговими комунікаціями відзначається високим рівнем інтеграції інструментів, ефективним використанням цифрових технологій, адаптивними підходами до локальних ринків і фокусом на довгостроковому формуванні корпоративної репутації. Ці практики формують основу сучасних стратегічних моделей комунікацій, що можуть бути застосовані й адаптовані для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

У сучасному глобалізованому середовищі зарубіжний досвід стратегічного управління маркетинговими комунікаціями набуває особливої ваги. Провідні міжнародні компанії демонструють високу ефективність комунікаційної діяльності, базованої на стратегічному підході, що передбачає координацію маркетингових інструментів, цифрову трансформацію комунікаційного простору, клієнтоцентричність та управління корпоративною репутацією. Практика успішних брендів свідчить про доцільність формування комплексних комунікаційних стратегій, які враховують культурні особливості ринку, поведінкові патерни споживачів та розвиток цифрових технологій.

Показовим прикладом є діяльність компанії Coca-Cola, яка реалізує стратегію інтегрованих маркетингових комунікацій. Узгодженість рекламних повідомлень, PR-активностей, цифрових кампаній і спонсорських програм дозволяє формувати цілісний образ бренду в усіх регіонах присутності. Зокрема, глобальна кампанія «Share a Coke», реалізована у понад 80 країнах, засвідчила ефективність персоналізації у межах глобальної стратегії. Заміна

логотипу на імена споживачів стимулювала емоційний зв'язок з брендом, підвищуючи рівень залученості аудиторії та продажів.

Іншим прикладом успішної стратегії є компанія Nike, що активно використовує цифрові комунікації для побудови взаємовідносин зі споживачами. Компанія створює інтерактивні мобільні платформи (Nike Training Club), персоналізовані email-розсилки, використовує соціальні медіа для комунікації з аудиторією, формуючи бренд-спільноту. Кампанія «You Can't Stop Us», реалізована в умовах пандемії COVID-19, стала прикладом глибокої соціальної комунікації, яка об'єднала глобальну спортивну спільноту та зміцнила позиції бренду.

Приклад компанії Amazon демонструє ефективність клієнтоцентричної комунікаційної стратегії. Аналіз поведінки користувачів, персоналізація рекомендацій, автоматизовані системи розсилок і використання голосового інтерфейсу Alexa дозволяють створювати індивідуальний комунікаційний досвід для кожного клієнта. Це формує не лише високу задоволеність, але й довготривалу лояльність, що є стратегічною метою маркетингової комунікації в умовах цифрової економіки.

Високого рівня досягла також стратегія управління іміджем і репутацією у компанії Patagonia. Її підхід базується на екологічному активізмі та соціальній відповідальності. Комунікаційна кампанія «Don't Buy This Jacket», яка закликала до раціонального споживання, є прикладом нестандартного PR-рішення, спрямованого не стільки на продаж, скільки на формування глибокого етичного зв'язку з цільовою аудиторією. Відкритість до суспільних ініціатив та прозорість у комунікаціях формують стабільну позитивну репутацію бренду.

Значний інтерес викликає також досвід McDonald's, який у межах глобальної стратегії реалізує гнучку адаптацію комунікацій до локального

контексту. Наприклад, в Індії компанія не лише адаптувала меню, уникаючи використання яловичини та свинини, а й змінила акценти в рекламних повідомленнях, зосередившись на сімейних цінностях і традиціях. Така локалізація комунікацій дозволяє зберігати єдину бренд-ідентичність і водночас враховувати культурну специфіку цільових ринків.

Отже, зарубіжний досвід свідчить про ефективність стратегічного управління маркетинговими комунікаціями, заснованого на інтеграції каналів, використанні цифрових інструментів, клієнтоорієнтованості та формуванні позитивної репутації. Практика глобальних брендів підтверджує, що лише системний, адаптивний та емоційно релевантний підхід до комунікації забезпечує довгострокову ефективність маркетингової стратегії. Використання цих моделей в українському бізнес-середовищі дозволяє покращити якість комунікаційної політики, підвищити конкурентоспроможність і зміцнити позиції брендів як на національному, так і на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретичні засади стратегічного управління маркетинговими комунікаціями, що дозволило сформулювати комплексне уявлення про зміст, значення та особливості застосування комунікаційної політики в діяльності сучасного підприємства.

Встановлено, що маркетингові комунікації виступають важливим елементом маркетингової діяльності, який забезпечує цілеспрямований і ефективний інформаційний обмін між підприємством та його цільовими аудиторіями. У процесі аналізу сутності маркетингових комунікацій було розглянуто наукові підходи до їх визначення, класифікаційні ознаки, основні принципи функціонування та ключові функції. Визначено, що сучасна система

маркетингових комунікацій має бути інтегрованою, адаптивною та спрямованою на досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Узагальнення підходів до стратегічного управління комунікаційною політикою дозволило встановити, що воно є системною, довгостроковою діяльністю, яка охоплює планування, реалізацію, координацію та контроль усіх комунікаційних активностей підприємства. Зокрема, розглянуто п'ять ключових стратегій управління маркетинговими комунікаціями: інтегровані маркетингові комунікації (ІМС), стратегія орієнтації на споживача, стратегія диференціації повідомлень, цифрова стратегія, а також стратегія побудови іміджу та репутаційного менеджменту. Кожна з них має свої специфічні інструменти, підходи та сфери ефективного застосування.

Особливу увагу приділено аналізу зарубіжного досвіду стратегічного управління маркетинговими комунікаціями, який демонструє високий рівень інтеграції інструментів, застосування цифрових технологій, персоналізації повідомлень та клієнтоцентричного підходу. Приклади діяльності таких компаній, як Coca-Cola, Nike, Amazon, Patagonia, McDonald's, підтверджують практичну ефективність стратегічного підходу до комунікацій та доцільність його адаптації в українських умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ КОМПАНІЇ «ЄВА

2.1 Сучасний стан українського ринку товарів для краси, здоров'я та побуту

Український ринок товарів для краси, здоров'я та побуту є однією з найважливіших складових роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. Він включає косметичні засоби, парфумерію, засоби особистої гігієни, товари для догляду за тілом та волоссям, побутову хімію й інші повсякденні товари. Стан цього ринку значною мірою залежить від споживчого попиту, економічної ситуації, курсу національної валюти та загального стану роздрібного ринку в Україні.

Упродовж 2022–2024 років ринок товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні зазнав суттєвих трансформацій, зумовлених складною безпековою ситуацією, зміною споживчих пріоритетів та розвитком цифрових каналів торгівлі. Незважаючи на кризові виклики, сектор демонструє ознаки стабілізації та поступового зростання, особливо у великих містах, таких як Київ, Львів, Дніпро та Одеса. До товарів для краси, здоров'я та побуту відносяться:

- косметика та парфумерія;
- засоби особистої гігієни;
- побутова хімія та товари для прибирання;
- аксесуари для догляду за тілом, волоссям і порожниною рота;
- текстиль та засоби гігієни;
- продукція для догляду за оселею.

За структурою продажів, у 2024 році найбільшу частку займають косметика та побутова хімія, на які припадає понад 60% роздрібного обігу у категорії.

Таблиця 2.1

Розподіл товарних груп у ринку краси, здоров'я та побуту, 2024 р.

Категорія товарів	Частка в структурі продажів (%)
Косметика і гігієна	38%
Побутова хімія	26%
Товари для дому	18%
Засоби для догляду за дітьми	10%
Акcesуари та текстиль	8%

Джерело: складено автором

Проаналізуємо динаміку що відображає темп зміни ринку товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні у 2022–2024 роках.

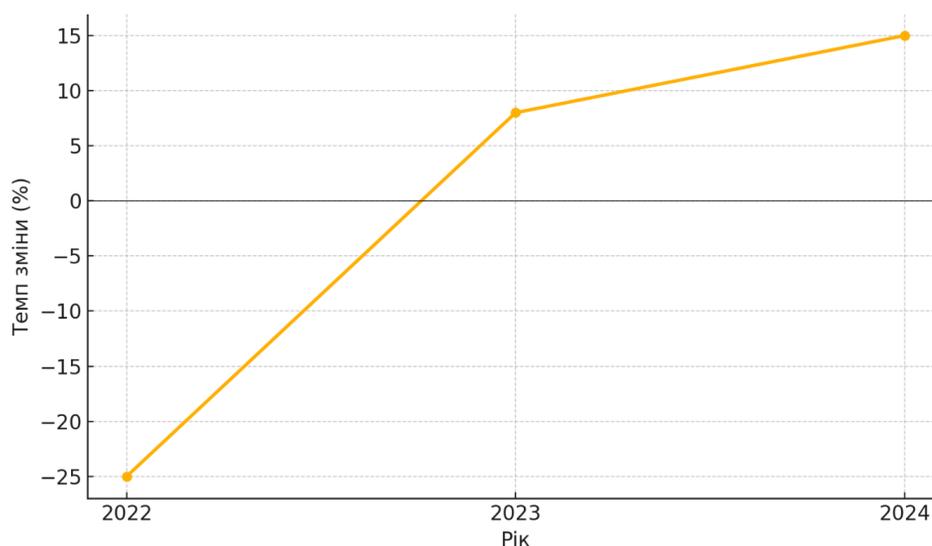


Рис. 2.1 Темп зміни ринку товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні (2022–2024). Дані узагальнено автором на основі досліджень ринку косметики та персонального догляду в Україні.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році український ринок зазнав значних трансформацій: скорочення платоспроможного попиту, зростання частки онлайн-продажів та адаптація роздрібних мереж до нових умов. Незважаючи на економічні виклики, сегмент продовжує показувати ознаки відновлення та зростання, особливо в 2023–2024 роках. 2022 рік став переломним: споживчий попит суттєво знизився, ланцюги поставок були порушені, а ринок скоротився більш ніж на 25%. Значна частина магазинів була закрита або перемістила діяльність в онлайн.

2023 рік ознаменувався адаптацією: компанії активізували e-commerce, відновили частину логістичних зв'язків, а споживачі повернулися до звичних звичок споживання, особливо у сфері гігієнічних товарів та побутової хімії.

2024 рік продемонстрував відновлення: за оцінками ритейлерів, обсяги продажів у грошовому вираженні перевищили довоєнні показники, а ринок загалом зріс на 12–15% у порівнянні з 2023 роком.

За даними досліджень, у 2024 році ринок товарів для краси та догляду в Україні продемонстрував позитивну динаміку після суттєвого скорочення у 2022 році через війну та економічну нестабільність. Зростання продажів у грошовому вираженні відновилося порівняно з довоєнними рівнями в нинішніх цінах.

У 2024 році категорії догляду за шкірою та волоссям показали одні з найдинамічніших темпів зростання, частково завдяки зміні споживчих пріоритетів та підвищенню уваги до власного здоров'я та самообслуговування.

Економічна невизначеність 2022 року спричинила суттєве падіння покупців та скорочення споживчого попиту. Це позначилось на обсягах роздрібною торгівлі та імпорті товарів для краси та побуту, зокрема за рахунок зменшення імпортової продукції. Однак уже в 2023 році ринок почав

адаптуватися до нових умов, а продажі у 2024 році продемонстрували значне покращення.

У 2024 році український e-commerce продовжував свою експансію: загальні витрати на онлайн-товари зросли на ~25% порівняно з 2023 роком, а частка електронної торгівлі у загальних роздрібних продажах перевищувала 10%. Це позитивно вплинуло й на ринок краси та побуту, оскільки споживачі все частіше здійснюють покупки через інтернет-канали.

У 2024 році спостерігається зміщення споживчої уваги на:

- доглядову косметику та засоби особистої гігієни;
- товари з акцентом на якість та безпеку;
- товари, що продаються через омніканальні канали (онлайн + офлайн);
- підвищений попит на локальні та вітчизняні бренди. Ці зміни свідчать про поступове відновлення довіри до ринку та підвищення купівельної активності в середньому сегменті.

У період 2022–2024 років структура ринку товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні зазнала відчутного переформатування, зумовленого не лише зовнішніми викликами, а й зміною фінансової поведінки споживачів. Згідно з результатами споживчих рейтингів і галузевих досліджень, провідні позиції у продажах займають бренди масового сегмента, що реалізують доступну продукцію широкого вжитку: косметику, гігієнічні засоби, побутову хімію.

Водночас, товари преміального, професійного та екологічного сегментів такі як натуральна косметика, професійна побутова хімія чи засоби для спеціалізованого догляду не входять до лідерів продажів, що свідчить про чітко виражений ціновий бар'єр для значної частини українських споживачів.

Такий дисбаланс пояснюється низьким рівнем купівельної спроможності населення, особливо у посткризовий період. Згідно з

відкритими аналітичними даними, у 2023–2024 роках понад 60% покупців у категорії товарів для краси, здоров'я та побуту орієнтувалися на бюджетні позиції або власні торгові марки роздрібних мереж. Для більшості споживачів основним критерієм вибору залишалася ціна, а не екологічність, інноваційність чи брендова впізнаваність.

Це призвело до кількох системних ефектів:

1. Сегмент mass-market став домінантним. Такі бренди охоплюють одразу декілька груп товарів — від шампунів і кремів до мийних засобів і серветок. Їхня доступність, часті акції, а також поширення через великі роздрібні мережі («ЄВА», Watsons, АТБ тощо) забезпечили їм найбільшу частку ринку.

2. Преміальні товари залишаються нішевими. Незважаючи на наявність стабільного попиту з боку окремих цільових груп, високі ціни на професійні засоби для догляду за тілом, засоби органічного прибирання чи екологічну косметику роблять ці категорії недосяжними для широкого кола покупців.

3. Цінова чутливість визначає маркетингову ефективність. Бренди, що адаптувалися до обмежених бюджетів споживачів, шляхом зменшення об'ємів упаковки, концентрації продуктів або виробництва в Україні отримали конкурентні переваги. Це дозволило їм масштабувати свою присутність навіть у нових регіонах.

4. Нерівномірність доступу до якісної продукції. У сільських районах і містах із менш розвинутою інфраструктурою домінує продукція нижчого цінового сегменту. Натомість професійна чи спеціалізована продукція зосереджена в центральних частинах міст або онлайн.

Таким чином, сучасний ринок товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні функціонує в умовах цінового тиску, який формує попит переважно у

напрямку масового доступного асортименту. Це потребує адаптації стратегій брендів і ритейлерів, які прагнуть втримати конкурентні позиції, розширити свою частку ринку та відповідати запитам цінові чутливого споживача.

Таблиця 2.2

Перелік брендів ринку товарів для краси, здоров'я та побуту

Бренд	Ціновий сегмент	Походження	Наявність у ТОП-рейтингах (2022-2024)	Цільова аудиторія
Nivea	Mass-market	Німеччина	Так	Масова
Garnier	Mass-market	Франція	Так	Масова
L'Oréal	Mass-market / Premium	Франція	Так	Універсальна
Dove	Mass-market	Велика Британія	Так	Масова
Head & Shoulders	Mass-market	США	Так	Масова
Yves Rocher	Натуральна / Середня ціна	Франція	Ні	Еко-споживачі
Oriflame	Натуральна / Середня ціна	Швеція	Ні	Еко-споживачі
Le Petit Marseillais	Середній сегмент	Франція	Ні	Сімейна
Ziaja	Натуральна / Бюджет	Польща	Ні	Молода аудиторія
Lifecell	Преміум	Україна	Ні	Професійна

Джерело: складено автором

Mass-market бренди (Nivea, Garnier, L'Oréal, Dove, Head & Shoulders) займають провідні позиції у ТОП-рейтингах, що свідчить про їхню цінову доступність і широку популярність.

Натуральні та професійні бренди (Ziaja, Yves Rocher, Oriflame) не потрапили до лідерів, що свідчить про обмежений попит, зумовлений вищою ціною або вузькою спеціалізацією.

Походження брендів здебільшого є європейським, з домінуванням Франції, Німеччини та Великої Британії.

Український бренд Lifecell представлений у сегменті професійної косметики, але не має широкого охоплення.

Аналіз структури брендів ринку товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні за 2022–2024 роки дозволив виявити ключові закономірності споживчої поведінки в умовах обмеженої купівельної спроможності населення. Спостерігається чітке домінування брендів mass-market категорії, які забезпечують баланс між доступністю, якістю та широтою асортименту. Такі бренди, як Nivea, Garnier, Dove, L'Oréal, стали основою споживчого вибору, адже відповідають потребам широких мас населення, включно зі споживачами з середнім і нижчим за середній рівнем доходів.

Натомість бренди, що позиціонуються у категорії натуральної, професійної чи преміальної продукції, мають значно меншу ринкову частку. Вони залишаються нішевими і орієнтованими на вузьку аудиторію з вищим рівнем доходів або спеціальними вимогами до продукту. Це вказує на актуальність адаптації маркетингових стратегій до цінової чутливості українських споживачів та до необхідності пропонування економічно обґрунтованих рішень у кожній товарній категорії [15].

Отже, структура брендів на українському ринку чітко відображає соціально-економічну ситуацію та формує відповідну конкурентну динаміку. У подальшому очікується, що з поступовим зростанням доходів населення сегмент натуральних та професійних брендів може активніше розвиватися, однак наразі саме mass-market залишається ключовим драйвером попиту у сфері краси, здоров'я та побуту.

Проаналізуємо сновні компанії ринку товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні

Ринок товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні характеризується сильною присутністю великих мультиформатних роздрібних мереж, які пропонують широкий асортимент продукції, від косметичних та гігієнічних засобів до побутової хімії. Серед них можна виділити кілька ключових гравців, які відіграють домінуючу роль у формуванні структури ринку та споживчого попиту:

1. «СВА», це лідер ринку drogerie (краси, здоров'я, побуту). «СВА» найбільша в Україні мережа магазинів товарів для краси, здоров'я та побуту, що успішно поєднує офлайн- і онлайн-формати торгівлі.

– Масштаб діяльності: понад 1 080 магазинів по всій Україні, що робить мережу найширшою серед ритейлерів у сегменті drogerie.

– Асортимент: «СВА» пропонує широкий спектр товарів — косметику, парфумерію, товари для догляду за тілом та волоссям, засоби гігієни, побутову хімію, товари для здоров'я, дитячі товари та аксесуари, включно з власними брендами.

– Цінова політика: асортимент включає як бюджетні продукти mass-market, так і товари середньої та преміальної категорій, у тому числі дерматокосметику та професійні засоби.

– Присутність на ринку: «СВА» потрапила до 50 найдорожчих брендів України, де посіла одну з провідних позицій серед ритейлерів у країні.

– Власні торгові марки: мережа активно розвиває власні бренди, що сприяє зниженню цін і розширенню пропозиції доступних товарів.

«СВА» також відзначена численними нагородами та рейтинговими позиціями, зокрема як «Ритейлер року в drogerie», що підтверджує її вплив і значну частку на ринку.

2. Watsons. Watsons, це міжнародна мережа магазинів краси та здоров'я, яка представлена в Україні та конкурує з «СВА» у категорії drogerie.

- Має велику кількість торговельних точок і пропонує косметичні, гігієнічні та побутові товари, включно з імпортними брендами.

- Часто позиціонується як мережа з широким асортиментом міжнародних брендів середнього та середньо-преміального сегментів.

3. Prostor. Prostor один важливий гравець українського ринку краси та здоров'я.

- Має значну мережу філій (сотні магазинів), що займає друге місце після «СВА» за масштабом присутності.

- Пропонує товари косметичного, гігієнічного та побутового спрямування, включно з декоративною косметикою, засобами догляду та аксесуарами.

4. Інші значущі мережі та онлайн-платформи

Окрім ключових рітейлерів, значну роль відіграють й інші торговельні операції, зокрема великі універсальні маркетплейси та аптеки, що продають товари краси та здоров'я:

- Аптечні мережі та спеціалізовані магазини health & beauty, що пропонують медичні засоби, БАДи, засоби для догляду за шкірою та інші товари для здоров'я.

- Онлайн-майданчики та маркетплейси, які агрегають різних продавців косметичних і побутових товарів, що зростає в умовах цифровізації ринку.

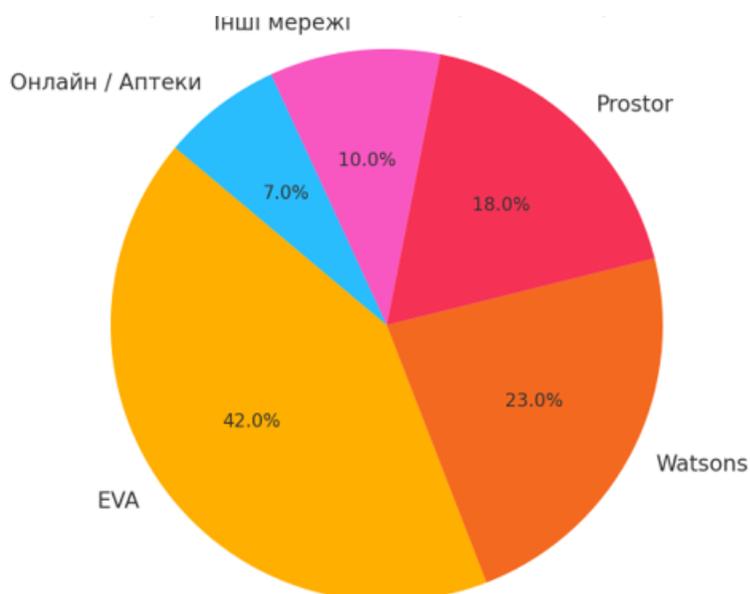


Рис.2.2 Частка ринку компаній у сфері товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні за 2024 рік.

Джерело: складено автором

Структурні висновки щодо часток ринку

- Dominant Retailer: «ЄВА» залишається ключовим ритейлером у сегменті товарів для краси, здоров'я та побуту, маючи найширшу роздрібну мережу та значну частку ринку завдяки поєднанню доступних цін, великого асортименту та розвиненої логістики.
- Mass-Market Segment: Масові бренди і мережі (включно з Watsons і Prostor) домінують у споживанні повсякденних товарів краси та побуту, що зумовлено високою чутливістю покупців до ціни.
- Інші канали: Аптеки та онлайн-магазини доповнюють традиційні роздрібні формати, розширюючи доступ споживачів до спеціалізованих і преміальних товарів.

Український ринок товарів для краси, здоров'я та побуту є складним та багатовимірним, але на ньому чітко виділяється кілька основних операторів-постачальників. «ЄВА» утримує провідні позиції завдяки масштабній присутності, широкому асортименту і комбінованому каналу продажів (офлайн + онлайн), тоді як Watsons і Prostor значно впливають на розподіл часток у середньому і середньо-преміальному сегментах. Інші канали, зокрема аптеки й e-commerce, доповнюють загальну картину споживання та сприяють доступності товарів для різних груп покупців, від бюджетних до спеціалізованих категорій.

2.2 Загальна характеристика діяльності торговельного підприємства (на прикладі магазинів «ЄВА» у м. Київ та Київській області)

Товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ», що виступає оператором роздрібної мережі магазинів «ЄВА», є одним із лідерів українського ринку у сфері товарів для краси, здоров'я та побуту. На сьогодні мережа охоплює всі регіони України, зокрема Київ і Київську область, де функціонує понад 100 торговельних точок, включаючи як магазини у центральних районах столиці, так і торгові точки у таких населених пунктах як Бровари, Біла Церква, Бориспіль, Обухів, Ірпінь, Вишгород, Васильків та інші.

У Київському регіоні «ЄВА» активно реалізує стратегію максимальної клієнтоорієнтованості: магазини розміщуються у місцях з високою прохідністю (торгові центри, центральні вулиці, густонаселені мікрорайони), а також забезпечують розширений асортимент продукції, що дозволяє задовольняти запити споживачів із різним рівнем доходу. У структурі асортименту переважають товари повсякденного попиту: косметичні засоби,

парфумерія, гігієнічна продукція, побутова хімія, дитячі товари та засоби догляду за тілом.

Мережа магазинів «ЄВА» представлена у всіх регіонах України, зокрема у місті Київ та Київській області. На основі публічних джерел можна стверджувати, що Київський регіон є одним із найбільш насичених точками мережі «ЄВА». Точна кількість магазинів у цих регіонах не є відкритою інформацією, однак відповідно до статистики 2024 року, загальна кількість магазинів «ЄВА» в Україні становить понад 1100 торгових точок. Значна частка з них зосереджена саме в столиці та навколишніх населених пунктах.

Розглянемо спрощену схему організаційної структури ТОВ «РУШ» (мережа «ЄВА»), що охоплює ключові управлінські підрозділи компанії: генеральне керівництво, фінанси, маркетинг, HR, логістику та роздрібні продажі.

Генеральний директор		
Фінансовий департамент	Маркетинг та реклама	HR та навчання
Логістика та постачання		Роздрібні продажі

Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «РУШ»

Джерело: складено автором

У центрі структури знаходиться Генеральний директор (CEO), який здійснює стратегічне управління компанією. Йому підпорядковуються всі

функціональні та операційні департаменти. Також він взаємодіє з Наглядовою радою, яка виконує контрольну функцію.

Напрямок: Фінансовий департамент

Цей блок відповідає за:

- фінансове планування та аналіз;
- ведення бухгалтерського обліку;
- контроль витрат;
- складання бюджетів;
- фінансову звітність.

Напрямок: Маркетинг і реклама

Включає в себе:

- стратегічний маркетинг;
- торговий маркетинг;
- бренд-менеджмент;
- рекламу;
- управління власними торговими марками (ВТМ);
- аналітику ринку;
- digital-маркетинг і роботу з соцмережами.

Напрямок: HR-департамент

Формує кадрову політику компанії:

- підбір і навчання персоналу;
- адаптація нових працівників;
- розвиток корпоративної культури;
- мотиваційні програми;
- внутрішні комунікації.

Напрямок: Логістика і постачання

Цей блок забезпечує:

- управління товарними запасами;
- поставки до магазинів;
- роботу складів;
- контроль транспортування.

Напрямок: Операційна діяльність / Роздрібні продажі

Охоплює всі процеси в роздрібній мережі:

- управління магазинами;
- стандарти обслуговування;
- регіональні офіси та супервайзери;
- обслуговування клієнтів;
- аналіз ефективності точок продажу.

Київ і Київська область також є пріоритетними для компанії у впровадженні новітніх форматів обслуговування. Зокрема, «ЄВА» активно впроваджує каси самообслуговування, послуги онлайн-замовлення з доставкою або самовивозом із магазину, персоналізовані пропозиції через мобільний додаток «ЄВА».UA. Це сприяє підвищенню ефективності обслуговування та покращенню клієнтського досвіду.

Суттєвим елементом торговельної діяльності «ЄВА» у регіоні є активна підтримка програми лояльності «ЄВА» МОЗАЙКА», до якої залучено значну частину мешканців Києва та області.

Програма забезпечує індивідуальні знижки, накопичення бонусів та участь у спеціальних акціях, що підвищує мотивацію до повторних покупок і формує сталу клієнтську базу.

Компанія також демонструє високу активність у розвитку власних торгових марок (VTM) на полицях магазинів Київського регіону. Продукція таких брендів як GlamBee, MAY, Green Way, Lucky Pin, Patricia Ledo представлена у багатьох категоріях, від декоративної косметики до товарів

гігієни й побутової хімії. Це дозволяє «ЄВА» пропонувати конкурентоспроможні ціни та контролювати якість реалізованих товарів.

Магазини «ЄВА» у місті Києві та області постійно беруть участь у маркетингових кампаніях, що включають сезонні розпродажі, акції формату «2 за 1», розіграші призів, а також спеціальні пропозиції для зареєстрованих учасників програми лояльності.

Ці заходи забезпечують підтримку високої купівельної активності навіть у періоди зниження споживчого попиту.

Особливістю діяльності «ЄВА» в регіоні також є високий рівень кадрової організації. Магазини забезпечуються професійно підготовленим персоналом, який проходить регулярне навчання з питань обслуговування, продуктового асортименту, комунікації з клієнтами. Це сприяє формуванню позитивного іміджу бренду у свідомості місцевого населення.

Таким чином, діяльність мережі магазинів «ЄВА» у місті Києві та Київській області демонструє високий рівень адаптації до локальних умов ринку, активне застосування сучасних інструментів маркетингу, клієнтоцентричний підхід та стратегічний розвиток власних брендів.

Це забезпечує не лише утримання лідерських позицій у регіоні, а й формує платформу для подальшого розширення ринкової частки та посилення конкурентних переваг.

Розглянемо асортиментну політику мережі магазинів «ЄВА». Мережа магазинів «ЄВА» позиціонується як провідний вітчизняний ритейлер у сфері *drogerie*, товарів для краси, здоров'я та побуту.

Проте, окрім косметичних і гігієнічних засобів, «ЄВА» активно розвиває напрямок товарів для дому, подарункової продукції та інтер'єру, формуючи багатопрофільний асортимент, орієнтований на щоденні потреби широкого кола споживачів.

Сучасний асортимент магазинів «ЄВА» включає кілька ключових товарних груп:

1. Посуд та кухонне приладдя. У магазинах представлений посуд для приготування, зберігання їжі та сервірування столу. Це сковорідки, каструлі, контейнери, набори тарілок, чашок, кухонне начиння тощо — функціональні і доступні товари повсякденного використання.

2. Текстильна продукція для дому. До цієї категорії входять рушники, скатертини, покривала, ковдри, подушки та інші текстильні вироби, які забезпечують комфорт побуту та естетичність інтер'єру.

3. Товари для декору та організації простору. Широкий вибір декоративних елементів від ваз, свічників, рамок для фото, статуєток до картин і декоративних подушок, дозволяє покупцям персоналізувати інтер'єр оселі. Також представлені контейнери для зберігання, органайзери, кошики тощо.

4. Подарункова продукція. «ЄВА» пропонує набори для творчості, сувенірну продукцію, іграшки для дітей, святкову упаковку та подарункові комплекти. Такий асортимент актуальний у періоди свят і особливих подій, адже дає можливість обрати подарунок в одному місці.

5. Товари для побуту та домашнього догляду. В асортименті присутні засоби для прибирання, побутова хімія, господарські дрібниці, засоби догляду за тваринами, а також сезонні товари: садовий інвентар, предмети для відпочинку на природі тощо.

Таблиця 2.3

Основні ТМ «ЄВА»

Напрямок ТМ	Основні торгові марки
Декоративна косметика	LCF, PatriciaLedo, GlamBee, Honey bunny misses
Парфумерія	MariQueen, Мохам'м, The City spirit, Fabien Marche, Ralf Cristoff, Le BOUQUET, PlayandLive, PatriciaLedo, GlamBee
Панчішно-шкарпеточні вироби	Defile comfort, Viv'en Petty, Sensifly, AmiGO, AmiGA
Засоби по догляду за руками, ногами, тілом та обличчям	Green Way ФітоЛінія, MAY, UTerranative, About body
Гребінці та галантерея	K.O.S., Камілл Леді, Соварт
Засоби по догляду за волоссям	MAY, Level, Gen 96, About hair
Професійні засоби по догляду за волоссям	Estima, IQ code, GEN geneticlab
Засоби для фарбування волосся	Colibri, ART CAPELLY, PORTFOLIO
Професійні засоби для фарбування волосся	Estima, IQ code
Засоби жіночої гігієни	Ombrello, Lingery
Засоби догляду за порожниною рота та зубами	SEBERG, MAY dent, Полісся
Товари дитячої категорії	Honey Bunny, Десять слоненят, Crazy Мо
Підгузки	JOY, Lucky Pin
Товари для дому та побутова хімія	Управдом, SKY Style, MAY dent
Побутова хімія	Управдом, Полісся, SKY Style
Паперово-гігієнічна продукція	Lito, Green Way ФітоЛінія, Полісся

Джерело: складено автором

Таким чином, «ЄВА» формує асортиментну пропозицію з орієнтацією на зручність і комплексне задоволення потреб клієнта: від особистої гігієни до облаштування життєвого простору. Поєднання базових, функціональних та

емоційних товарів у єдиному просторі продажів робить «ЄВА» універсальним форматом для широкої аудиторії споживачів в Україні.

2.3 Аналіз стратегій комунікаційної діяльності компанії «ЄВА» на основі SWOT-аналізу

Маркетингове середовище компанії «ЄВА» включає комплекс зовнішніх впливів і суб'єктів, які, не будучи частиною внутрішньої структури підприємства, суттєво впливають на його здатність формувати довготривалі та продуктивні взаємини зі споживачами.

Управлінська система мережі «ЄВА» умовно поділяється на внутрішній рівень управління (операційне середовище) та зовнішній рівень (ринкове позиціонування). Ці рівні не функціонують ізольовано, а перебувають у постійному взаємозв'язку, забезпечуючи динамічну відповідь підприємства на зміну умов ринку.

Внутрішні управлінські процеси зосереджені на організації ефективної роботи самої компанії: управлінні людськими ресурсами, фінансах, логістиці, внутрішній комунікації, операційних процедурах тощо. Вони створюють передумови для функціональної стійкості компанії в умовах конкуренції.

Зовнішнє управління спрямоване на розбудову конкурентної переваги «ЄВА» через розробку стратегій виходу на нові ринки, побудову бренду, взаємодію з цільовою аудиторією, адаптацію до змін у споживчих очікуваннях та економічному середовищі.

Фактори зовнішнього середовища: економічна ситуація, державне регулювання, соціальні тенденції, технологічні новації та культурні впливи — не піддаються безпосередньому контролю з боку компанії. Натомість

внутрішнє середовище формує реакцію підприємства на ці виклики, мобілізуючи наявні ресурси для адаптації.

Збалансована взаємодія між цими рівнями управління дозволяє «ЄВА» не лише оперативно реагувати на зовнішні зміни, а й наперед прогнозувати ринкові ризики, зберігаючи гнучкість і ефективність у досягненні стратегічних цілей на ринку товарів для краси, здоров'я та побуту.

У контексті стратегічного управління маркетинговими комунікаціями важливо враховувати зовнішнє середовище підприємства, сукупність умов, явищ та тенденцій, що не підлягають прямому контролю з боку компанії, але істотно впливають на її стратегії, ринкову поведінку й конкурентоспроможність.

У випадку «ЄВА», як провідної мережі роздрібної торгівлі товарами для краси, здоров'я та побуту, основними зовнішніми факторами виступають:

Економічні фактори.

- Курсові коливання (впливають на імпорتنі закупівлі та ціноутворення).

- Зміни рівня доходів населення.

- Інфляція та зростання витрат на логістику й оренду приміщень.

- Коливання купівельної спроможності, особливо у регіонах.

Політико-правове середовище.

- Державне регулювання торгівлі, податкова політика, імпорتنі мита.

- Ліцензування косметичних товарів та товарів побутової хімії.

- Вимоги до маркування, складу, безпечності та сертифікації продукції.

- Вплив воєнного стану, мобілізаційні та гуманітарні обмеження.

Соціально-культурні чинники.

- Зростання уваги до особистої гігієни, здоров'я, догляду за собою.
- Популяризація етичного споживання, інтерес до cruelty free, vegan та органічної продукції.

- Зміна соціальних ролей (зростання попиту на косметику серед чоловіків і підлітків).

- Розвиток культури подарунків, декору, ароматерапії як елементів побуту.

Технологічні фактори.

- Діджиталізація торгівлі: розвиток мобільного додатку, маркетплейсів, чат-ботів.

- Використання CRM-систем і персоналізованого маркетингу (програма «EVA МОЗАІКА»).

- Розвиток e-commerce і конкуренція з інтернет-магазинами.

- Інновації у пакуванні, доставці та зберіганні продукції.

Конкурентне середовище.

- Активна присутність локальних і міжнародних брендів (Watsons, Prostor, інші онлайн-ритейлери).

- Боротьба за локації, клієнтську базу та лояльність.

- Швидкі акційні відповіді конкурентів на маркетингові активності «ЄВА».

Природні та екологічні фактори.

- Зростаючий попит на екотовари, товари з мінімальним впливом на довкілля.

- Регуляторні вимоги до вторинної переробки упаковки.

- Сезонність споживання певних категорій (сонцезахисна косметика, засоби від застуди тощо).

Таким чином, успішна діяльність «ЄВА» потребує постійного моніторингу та адаптації до цих зовнішніх умов. Комплексний підхід до аналізу макросередовища є основою для ефективного стратегічного планування та маркетингових рішень.

З огляду на масштаби та динамічний розвиток мережі магазинів «ЄВА», надзвичайно важливим є системне вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії.

Наступним логічним кроком у процесі стратегічного аналізу є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє цілісно оцінити конкурентну позицію підприємства на ринку товарів для краси, здоров'я та побуту.

Для компанії «ЄВА» SWOT-аналіз виступає не лише інструментом ідентифікації основних стратегічних орієнтирів, але й засобом виявлення організаційних ресурсів, які можуть бути використані для зростання, а також загроз, що потребують нейтралізації або адаптації.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз компанії «ЄВА»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Розгалужена мережа магазинів по всій Україні, зокрема у Києві та області</p> <p>Високий рівень впізнаваності бренду та довіра серед споживачів</p> <p>Власні торгові марки (ВТМ), які активно просуваються</p> <p>Програма лояльності «EVA МОЗАІКА» з понад 8 млн учасників</p> <p>Активна присутність у діджитал-просторі (сайт, соцмережі, додаток)</p>	<p>Залежність від імпорту товарів і коливань валютного курсу</p> <p>Вразливість до змін законодавчого регулювання (сертифікація, ліцензування)</p> <p>Нерівномірне проникнення в малих населених пунктах</p> <p>Складна логістика в умовах воєнного стану</p> <p>Обмежений асортимент у преміум-сегменті</p>

Можливості (О)	Загрози (Т)
<p>Зростання попиту на натуральну, органічну та cruelty free продукцію</p> <p>Розширення e-commerce та онлайн-сервісів</p> <p>Партнерства з українськими крафтовими виробниками</p> <p>Впровадження інновацій у доставці та обслуговуванні</p> <p>Диверсифікація асортименту за рахунок товарів для дому, інтер'єру, дітей</p>	<p>Посилення конкуренції з боку міжнародних мереж (Watsons, Prostor)</p> <p>Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності</p> <p>Підвищення цін на логістику, оренду та енергоносії</p> <p>Репутаційні ризики через недоліки в якості товарів чи сервісу</p> <p>Регуляторні зміни у сфері захисту прав споживачів та контролю якості</p>

Джерело: складено автором

У сучасному роздрібному секторі маркетинг вже давно не обмежується виробництвом та просуванням продукції. Його завданням стає формування доданої цінності, підтримка стійкого зв'язку з аудиторією, а також забезпечення релевантності комунікацій. З цієї точки зору «ЄВА» має забезпечити не лише якість товарів і сервісу, а й точність комунікативних повідомлень відповідно до очікувань клієнтів. Невизначені або надмірно універсальні маркетингові сигнали можуть знизити ефективність стратегії, спричинити зайві витрати або навіть викликати відчуження серед цільової аудиторії.

Тому проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити:

- S (Strengths) ключові переваги «ЄВА», зокрема широку географію покриття, відомі ТМ, ефективну програму лояльності «EVA МОЗАЇКА», розвиток e-commerce;
- W (Weaknesses) обмеження, які можуть ускладнювати досягнення стратегічних цілей (наприклад, висока залежність від імпорту, чутливість до змін курсу гривні);

- О (Opportunities) потенціал для розширення асортименту екотоварів, цифрових сервісів, співпраці з локальними брендами, зміцнення позицій на онлайн-ринку;

- Т (Threats) зовнішні виклики, зокрема посилення конкуренції, коливання купівельної спроможності, регуляторні зміни або логістичні ризики.

Ретельний аналіз цих чотирьох категорій є фундаментом для розробки збалансованої та гнучкої стратегії, яка дозволить мережі «ЄВА» не лише зберегти лідерські позиції, а й адаптуватися до нових викликів ринку з урахуванням актуальних споживчих трендів.

Після ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у середовищі функціонування компанії «ЄВА», доцільним є формування стратегічних підходів до маркетингових комунікацій. Такі стратегії повинні сприяти зміцненню конкурентних переваг, нейтралізації вразливих місць, а також активному реагуванню на ринкові виклики.

1. Стратегії типу «SO» (Strengths – Opportunities) використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей:

- Використати широку мережу магазинів та сильну діджитал-присутність для просування екологічної продукції та ВТМ, акцентуючи на їхній натуральності та доступності.

- Розвивати онлайн-комунікації (соцмережі, мобільні додатки) для формування спільнот навколо бренду й залучення нової аудиторії (особливо молоді, чоловіків, підлітків).

- Посилити партнерські комунікації з локальними брендами для створення синергії в кампаніях (co-branding, спільні акції).

2. Стратегії типу «WO» (Weaknesses – Opportunities) використання зовнішніх можливостей для подолання внутрішніх слабкостей:

- Використати зростання e-commerce для компенсації нерівномірного покриття фізичними магазинами.

- Активно комунікувати оновлення у преміум-асортименті через інфлюенсерів і цифрові платформи, долаючи слабе позиціонування в цьому сегменті.

- Запровадити освітні комунікаційні кампанії щодо нових продуктів ВТМ для зміцнення довіри до якості продукції.

3. Стратегії типу «ST» (Strengths – Threats) використання сильних сторін для зниження загроз:

- За допомогою програми лояльності «EVA МОЗАЇКА» активно утримувати клієнтів у період економічної нестабільності (через кешбеки, бонуси, персональні пропозиції).

- Завдяки впізнаваності бренду й системному позиціонуванню вести репутаційно-стабілізуючі кампанії, що підвищують довіру до бренду навіть у складні періоди.

- Протидіяти конкуренції через підвищення ціннісної пропозиції креативні акції, цінова гнучкість, лімітовані випуски продуктів.

4. Стратегії типу «WT» (Weaknesses – Threats) мінімізація вразливостей та зовнішніх загроз:

- Оптимізувати комунікаційний бюджет, фокусуючись на найбільш ефективних каналах (таргетована онлайн-реклама, e-mail маркетинг).

- Розробити кризову комунікаційну стратегію на випадок зовнішніх потрясінь (порушення постачання, іміджеві ризики).

- Проводити регулярні дослідження споживчих настроїв і адаптувати повідомлення до змін у купівельній поведінці.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено всебічний аналіз маркетингової діяльності та зовнішнього середовища компанії «ЄВА» на тлі загального стану українського ринку товарів для краси, здоров'я та побуту. Результати дослідження дозволили встановити ключові тенденції, які формують споживчу поведінку та конкурентне середовище, а також оцінити рівень адаптивності компанії до нових ринкових умов.

Ринок товарів drogerie в Україні у 2022–2024 роках перебував під впливом кризових викликів: війни, економічної нестабільності, зниження купівельної спроможності. Водночас, вже у 2024 році зафіксовано ознаки відновлення: зростання обсягів продажів, активізація електронної торгівлі, поява нових пріоритетів у споживачів (натуральність, безпека, локальні бренди). Домінуючими залишаються бренди mass-market сегменту, що пропонують доступні та універсальні рішення для широких верств населення.

Компанія «ЄВА» на цьому ринку виступає безумовним лідером, з найбільшою мережею магазинів та активним розвитком онлайн-сервісів. У Києві та Київській області мережа демонструє високу адаптивність, впроваджуючи сучасні технології обслуговування, розширюючи асортимент і фокусуючись на клієнтоцентричному підході. Особливо важливими є інструменти лояльності, розвиток ВТМ, активна маркетингова діяльність та організаційна гнучкість.

SWOT-аналіз дозволив визначити стратегічні переваги «ЄВА»: розгалужену інфраструктуру, діджитал-комунікації, сильний бренд і програму лояльності. Водночас, виявлено низку слабких сторін, серед яких залежність від імпорту, логістичні обмеження та слабка присутність у преміальному сегменті. Серед можливостей розвиток e-commerce, екотоварів, партнерств із

локальними виробниками. Основними загрозами залишаються конкуренція, економічні коливання та регуляторні ризики.

На основі аналізу запропоновано чотири типи стратегій комунікаційної діяльності (SO, WO, ST, WT), спрямовані на зміцнення ринкових позицій компанії та забезпечення стабільного розвитку навіть в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Збалансований підхід до маркетингових комунікацій дозволяє «ЄВА» не лише зберігати лідерство, а й посилювати свою конкурентну перевагу у перспективі.

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління маркетинговими комунікаціями

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення маркетингових комунікацій компанії «ЄВА»

Компанія «ЄВА» є одним із лідерів українського роздрібного ринку товарів для краси, здоров'я та побуту, що зумовлює підвищені вимоги до якості та стратегічної узгодженості її маркетингових комунікацій. Активне розширення мережі, диверсифікація асортименту, розвиток власних торгових марок і цифрових каналів продажу актуалізують потребу у вдосконаленні системи стратегічного управління маркетинговими комунікаціями як інструменту формування конкурентних переваг і довгострокової лояльності споживачів.

Необхідність удосконалення маркетингових комунікацій «ЄВА» передусім зумовлена трансформацією споживчої поведінки. Основна цільова аудиторія компанії, жінки різних вікових груп, демонструє зростаючу чутливість до якості комунікацій, змісту повідомлень та їх емоційної складової. Сучасні споживачі очікують не лише інформування про знижки чи нові товари, а й корисного контенту, персоналізованих пропозицій, соціальної залученості бренду та підтвердження його ціннісної позиції. У цьому контексті маркетингові комунікації «ЄВА» потребують подальшого розвитку в напрямі персоналізації, сегментації та побудови довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Важливим чинником є активне використання компанією багатоканальної моделі комунікацій. «ЄВА» застосовує широкий спектр інструментів маркетингових комунікацій, зокрема телевізійну рекламу, digital-канали, соціальні мережі, мобільний додаток, програму лояльності EVA МОЗАІКА,

POS-матеріали в торговельних точках та email-розсилки. Водночас зростання кількості каналів підвищує ризик фрагментарності комунікаційних повідомлень та неузгодженості стратегічних акцентів. Це зумовлює потребу в інтеграції маркетингових комунікацій на стратегічному рівні, що забезпечить єдність позиціонування бренду «ЄВА» у всіх точках контакту зі споживачами.

Окремої уваги потребує цифрова складова маркетингових комунікацій компанії. Розвиток онлайн-магазину EVA.UA, мобільного застосунку та присутності бренду в соціальних мережах створює значні можливості для збору та аналізу даних про поведінку клієнтів. Проте ефективне використання цих даних потребує вдосконалення стратегічного управління комунікаціями, зокрема впровадження аналітичних підходів до оцінювання результативності рекламних кампаній, персоналізованих пропозицій і комунікаційних сценаріїв. Без системного стратегічного підходу цифрові комунікації можуть втрачати потенціал впливу та не забезпечувати максимального рівня віддачі.

Необхідність удосконалення маркетингових комунікацій «ЄВА» також пов'язана зі зростанням ролі репутаційних та соціальних чинників. В умовах воєнного стану в Україні споживачі особливо чутливо реагують на соціальну позицію бізнесу, його відповідальність, підтримку суспільно важливих ініціатив та етичність комунікацій. Компанія «ЄВА» реалізує низку соціальних і благодійних проєктів, проте їх комунікаційна підтримка потребує більш системного стратегічного підходу, спрямованого на формування довіри, емоційної прихильності та позитивного іміджу бренду.

Крім того, потреба у вдосконаленні маркетингових комунікацій зумовлена внутрішніми управлінськими аспектами. Розвиток мережі та масштаб діяльності компанії потребують чіткої координації між маркетинговими, комерційними та цифровими підрозділами. Відсутність єдиної стратегічної рамки управління комунікаціями може призводити до

дублювання функцій, неефективного використання бюджету та зниження узгодженості комунікаційних рішень. Удосконалення стратегічного управління маркетинговими комунікаціями дозволить оптимізувати управлінські процеси та підвищити результативність комунікаційної діяльності.

Необхідність удосконалення маркетингових комунікацій компанії «ЄВА» зумовлена комплексом зовнішніх і внутрішніх факторів, серед яких ключовими є зміна поведінки споживачів, розвиток цифрових технологій, багатоканальність комунікацій, зростання репутаційних викликів та потреба у стратегічній узгодженості управління. Удосконалення маркетингових комунікацій виступає важливою передумовою зміцнення ринкових позицій компанії, підвищення ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями та забезпечення її сталого розвитку.

Удосконалення стратегічного управління маркетинговими комунікаціями компанії «ЄВА» має базуватися на системному підході, що передбачає узгодження комунікаційних цілей із загальною стратегією розвитку підприємства, інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачами та підвищення ефективності використання маркетингових інструментів. З огляду на результати аналізу поточного стану маркетингових комунікацій доцільно виокремити низку ключових напрямів їх удосконалення.

Першим напрямом є посилення стратегічної інтеграції маркетингових комунікацій. Для компанії «ЄВА», яка використовує широкий спектр офлайн- та онлайн-каналів, важливо забезпечити єдине комунікаційне позиціонування бренду у всіх точках контакту зі споживачами. Це передбачає розробку узгодженої комунікаційної стратегії, яка визначатиме ключові повідомлення, тон комунікації, ціннісні акценти та пріоритетні канали для різних цільових сегментів. Інтегрований підхід дозволить уникнути інформаційної

фрагментарності та підвищити впізнаваність і цілісність бренду «ЄВА».

Другим важливим напрямом є розвиток персоналізованих маркетингових комунікацій. Наявність програми лояльності EVA МОЗАЙКА, мобільного застосунку та онлайн-магазину створює передумови для активного використання даних про поведінку клієнтів. Удосконалення стратегічного управління комунікаціями має передбачати глибшу сегментацію споживачів і формування персоналізованих комунікаційних сценаріїв, зокрема індивідуальних пропозицій, рекомендацій товарів та спеціальних акцій. Це сприятиме підвищенню релевантності комунікацій і зростанню лояльності клієнтів.

Третім напрямом є підвищення ролі цифрових та контентних інструментів маркетингових комунікацій. Для компанії «ЄВА» доцільним є посилення контент-маркетингу в соціальних мережах і цифрових каналах шляхом створення корисного, експертного та емоційно привабливого контенту, пов'язаного з доглядом за собою, здоров'ям і побутом. Такий підхід дозволить не лише інформувати споживачів, а й формувати довіру до бренду та його експертний імідж. Одночасно важливим інструментом є використання аналітичних систем для оцінювання ефективності цифрових комунікацій і своєчасного коригування стратегічних рішень.

Четвертим напрямом удосконалення є розвиток репутаційних і соціально відповідальних комунікацій. В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності особливої ваги набуває комунікація цінностей бренду, його соціальної позиції та внеску в підтримку суспільства. Для «ЄВА» доцільно систематизувати комунікацію соціальних ініціатив і благодійних проєктів, інтегруючи їх у загальну комунікаційну стратегію. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню емоційного зв'язку зі споживачами.

П'ятим напрямом є удосконалення внутрішнього управління маркетинговими комунікаціями. Ефективність комунікацій значною мірою залежить від координації дій між різними підрозділами компанії. Доцільним є впровадження системи стратегічного планування та контролю маркетингових комунікацій, визначення ключових показників ефективності та регулярний моніторинг результатів. Це дозволить оптимізувати використання комунікаційного бюджету та підвищити результативність маркетингової діяльності.

Отже, реалізація визначених напрямів удосконалення стратегічного управління маркетинговими комунікаціями дозволить компанії «ЄВА» підвищити ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити довгострокову стійкість бренду.

Таблиця 3.1

Проблеми та напрями вдосконалення маркетингових комунікацій компанії «ЄВА»

Проблема	Причина виникнення	Напрямок та інструменти вдосконалення
Фрагментарність маркетингових повідомлень у різних каналах	Відсутність єдиної стратегічної інтеграції комунікацій	Розробка інтегрованої комунікаційної стратегії; узгодження ключових повідомлень і позиціонування бренду
Обмежена персоналізація комунікацій	Недостатнє використання даних програми лояльності та digital-каналів	Впровадження персоналізованих пропозицій, сегментація клієнтів, використання CRM- та аналітичних систем
Перевантаженість рекламними акціями	Орієнтація переважно на короткострокове стимулювання збуту	Розвиток контент-маркетингу, освітнього та ціннісного контенту

Недостатня системність репутаційних комунікацій	Нерегулярна комунікація соціальних ініціатив	Інтеграція соціально відповідальних проєктів у загальну комунікаційну стратегію
Неефективне управління комунікаційним бюджетом	Відсутність чітких показників оцінювання ефективності	Впровадження КРІ маркетингових комунікацій, регулярний стратегічний контроль

Джерело: складено автором

У таблиця 3.1 узагальнює основні проблеми маркетингових комунікацій компанії «ЄВА», їх причини та напрями вдосконалення. Виявлено, що відсутність інтегрованої комунікаційної стратегії та обмежене використання клієнтських даних зумовлюють фрагментарність і низький рівень персоналізації повідомлень. Домінування короткострокових акційних комунікацій і недостатня системність репутаційних заходів потребують переходу до стратегічно орієнтованих, контентних і соціально відповідальних комунікацій. Відсутність чітких показників ефективності актуалізує впровадження системи стратегічного контролю маркетингових комунікацій.

3.2. Розробка стратегії управління маркетинговими комунікаціями компанії «ЄВА»

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі стратегія управління маркетинговими комунікаціями набуває ключового значення як інструмент забезпечення стійкої конкурентної позиції компанії. Для компанії «ЄВА», яка функціонує на висококонкурентному ринку товарів для краси, здоров'я та побуту, ефективна комунікаційна стратегія має бути спрямована не лише на стимулювання продажів, а й на формування довгострокової цінності бренду,

підвищення лояльності споживачів і зміцнення репутаційного капіталу.

Розробка стратегії управління маркетинговими комунікаціями компанії «ЄВА» повинна базуватися на принципах інтегрованості, клієнтоорієнтованості, адаптивності та стратегічної узгодженості з загальними цілями розвитку підприємства. Інтегрований підхід передбачає координацію всіх комунікаційних інструментів — реклами, стимулювання збуту, digital-комунікацій, PR, контент-маркетингу та соціально відповідальних ініціатив — з метою формування єдиного комунікаційного образу бренду в усіх точках контакту зі споживачами.

Ключовим етапом формування стратегії є чітке визначення стратегічних цілей маркетингових комунікацій компанії «ЄВА», серед яких доцільно виокремити підвищення впізнаваності бренду, розвиток емоційного зв'язку зі споживачами, зростання ефективності персоналізованих комунікацій та забезпечення стабільної репутаційної присутності в інформаційному просторі. Досягнення зазначених цілей потребує переходу від фрагментарних тактичних заходів до системного управління комунікаційними процесами на довгострокову перспективу.

Важливою складовою стратегії є сегментація цільової аудиторії з урахуванням поведінкових, соціально-демографічних і цифрових характеристик споживачів. Компанія «ЄВА» володіє значним масивом клієнтських даних, отриманих у межах програми лояльності та онлайн-каналів, що створює передумови для впровадження персоналізованих комунікаційних сценаріїв. Використання data-driven підходу дозволяє підвищити релевантність повідомлень, знизити інформаційне перевантаження споживачів і оптимізувати витрати на маркетингові комунікації.

Стратегія управління маркетинговими комунікаціями також має передбачати збалансування короткострокових і довгострокових інструментів

впливу. Поряд із традиційними акційними повідомленнями доцільно посилювати роль контент-маркетингу, який сприяє формуванню експертного іміджу компанії, підвищенню довіри до бренду та розвитку стабільних відносин зі споживачами. Особливого значення набуває створення ціннісного контенту, орієнтованого на здоровий спосіб життя, відповідальне споживання та соціальну підтримку, що відповідає сучасним суспільним очікуванням.

Невід’ємним елементом стратегії є інтеграція репутаційних і соціально відповідальних комунікацій у загальну систему маркетингового управління. Для компанії «ЄВА» це передбачає системне висвітлення соціальних ініціатив, екологічних практик і благодійних проєктів, що сприяє зміцненню довіри з боку споживачів і формуванню позитивного корпоративного іміджу.

Завершальним етапом розробки стратегії управління маркетинговими комунікаціями є формування системи контролю та оцінювання ефективності. Впровадження ключових показників ефективності (КРІ) дозволяє здійснювати моніторинг результативності комунікаційних заходів, оцінювати віддачу від інвестицій у маркетинг та своєчасно коригувати стратегічні рішення відповідно до змін ринкового середовища.

Таким чином, розроблена стратегія управління маркетинговими комунікаціями компанії «ЄВА» має комплексний характер і спрямована на підвищення узгодженості комунікацій, посилення персоналізації, розвиток брендової цінності та забезпечення довгострокової ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Для вибору найбільш ефективного стратегічного вектору розвитку компанії «ЄВА» доцільним є використання методу SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation), який дозволяє комплексно оцінити позиціонування підприємства на ринку, узгоджуючи внутрішні ресурси з впливом зовнішнього середовища. Цей підхід дає змогу глибше зрозуміти

стратегічну ситуацію компанії, доповнюючи попередні результати SWOT-аналізу. SPACE-аналіз базується на оцінюванні чотирьох основних векторів стратегічної позиції підприємства:

1. Фінансова сила (FS) характеризує здатність компанії генерувати прибуток, зберігати фінансову стабільність та інвестувати в розвиток.

2. Конкурентні переваги (CA) демонструють силу бренду, ринкову частку, впізнаваність та лояльність клієнтів.

3. Галузева привабливість (IS) оцінює перспективність ринку, темпи зростання, інноваційність та бар'єри входу.

4. Стабільність середовища (ES) відображає вплив макроекономічних, політичних, технологічних і соціальних факторів на діяльність компанії.

Для кожного критерію було визначено низку відповідних факторів та здійснено їхню кількісну оцінку. У таблиці 3.2 наведено структурований аналіз стратегічної позиції компанії «ЄВА» на основі SPACE-методології.

Таблиця 3.2

Оцінка ТОВ «РУШ» (мережа «ЄВА») за методом SPACE-аналізу

Параметр	Підпоказники	Оцінка (від -6 до +6)
Фінансова сила (FS)	Високий рівень обігу, стабільна виручка	+5
	Розвинена мережа продажу, постійний приріст магазинів	+4
	Інвестиції у ВТМ, e-commerce, digital-канали	+4
Середнє значення FS		+4.3
Конкурентні переваги (CA)	Висока впізнаваність бренду, широка клієнтська база	-4
	Наявність програми лояльності «EVA МОЗАЙКА»	-5
	Доступність та широта асортименту	-4

Середнє значення СА		-4.3
Привабливість галузі (IS)	Темпи зростання e-commerce, тренд на гігієнічні товари	+4
	Стабільний попит на базові товари	+3
	Можливість розширення у суміжні сегменти	+4
Середнє значення IS		+3.7
Стабільність середовища (ES)	Економічна нестабільність, вплив війни	-5
	Валютні коливання, податкове навантаження	-4
	Регуляторні бар'єри та логістичні ризики	-4
Середнє значення ES		-4.3

Джерело: складено автором

Згідно з отриманими результатами, стратегічна позиція компанії «ЄВА» розташовується у конкурентному квадранті, що свідчить про перевагу наступальних стратегій (aggressive strategies). Це означає, що компанія має стабільну фінансову основу та сильні конкурентні позиції на фоні достатньо привабливої, хоч і ризикованої галузі.

У таких умовах компанії «ЄВА» доцільно:

- активно інвестувати в розширення присутності на ринку (зокрема в онлайн-сфері);
- зміцнювати бренд та ВТМ;
- розвивати інноваційні сервіси (доставка, мобільні додатки, персоналізовані пропозиції);
- проводити гнучку комунікаційну політику для адаптації до нестабільного середовища.

Такий підхід дозволить не лише утримати лідерські позиції, а й зміцнити стійкість компанії у довгостроковій перспективі.



Рис.3.1. SPACE-матриця компанії «ЄВА»

Джерело: складено автором

SPACE-матриця (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) для компанії «ЄВА» демонструє стратегічну позицію підприємства на ринку, спираючись на чотири ключові критерії:

1. Фінансова сила (FS) – відображає внутрішній економічний потенціал компанії, її здатність інвестувати в розвиток, долати кризи та підтримувати операційну стабільність.

2. Конкурентні переваги (CA) – показує, наскільки компанія має сильні позиції у порівнянні з конкурентами (бренд, лояльність клієнтів, асортимент, канали дистрибуції).

3. Привабливість галузі (IS) – оцінює загальний потенціал зростання ринку, попит, рентабельність і перспективи інвестицій.

4. Стабільність середовища (ES) – враховує ступінь нестабільності

зовнішніх умов (економічні ризики, політична ситуація, конкуренція, інфляція).

Інтерпретація координат:

$$X\text{-вісь} = FS - CA = 3 - 2 = +1$$

$$Y\text{-вісь} = IS - ES = 4 - 3 = +1$$

Таким чином, точка позиціювання компанії «ЄВА» розташовується у першому квадранті, що відповідає агресивній стратегії розвитку, це означає:

- Компанія має достатньо ресурсів та ринкових переваг, щоб активно інвестувати в розширення: відкривати нові магазини, масштабувати e-commerce, зміцнювати позиції власних брендів.

- Доцільно поглиблювати присутність у прибуткових регіонах, освоювати нові ніші (натуральна косметика, товари для дому), а також інвестувати в інноваційні цифрові рішення (персоналізовані сервіси, мобільні додатки).

- Водночас слід враховувати ризики, пов'язані з зовнішніми викликами: воєнний стан, економічна нестабільність, логістика.

Обрана стратегічна позиція «ЄВА» дозволяє не лише утримувати лідерство, але й активно розширювати вплив на ринку завдяки сильному бренду, інфраструктурі та цифровим каналам.

У результаті дослідження теоретичних основ стратегічного управління маркетинговими комунікаціями сформульовано низку важливих обґрунтованих висновків, що розкривають зміст і значення комунікаційної політики у діяльності підприємства:

1. Маркетингові комунікації є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Вони забезпечують формування обізнаності, лояльності, довіри до бренду та сприяють формуванню стійких взаємовідносин між підприємством і його цільовими аудиторіями.

2. У науковій літературі існує різноманіття трактувань поняття маркетингових комунікацій, що свідчить про їх багатофункціональність. Комунікації виступають як інструмент інформування, переконання, нагадування, стимулювання та побудови довгострокових зв'язків.

3. Функції маркетингових комунікацій охоплюють інформаційну, перекональну, нагадувальну, іміджеву та стимулюючу, що дозволяє ефективно впливати на поведінку споживачів на всіх етапах купівельного процесу.

4. Класифікація інструментів комунікацій за характером впливу, каналами, формами та цільовими групами дозволяє підприємству формувати комплексну, гнучку та ефективну комунікаційну політику, адаптовану до умов ринку та поведінки споживачів.

5. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями розглядається як планомірний, довгостроковий процес, що передбачає інтеграцію комунікаційної політики до загальної маркетингової стратегії підприємства. Це забезпечує узгодженість усіх комунікаційних зусиль, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності.

6. У роботі детально проаналізовано основні стратегії управління комунікаціями: стратегія інтегрованих маркетингових комунікацій; стратегія орієнтації на споживача; стратегія диференціації повідомлень; цифрова стратегія; стратегія побудови іміджу та управління репутацією. Їх практичне використання дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити вплив на споживачів та посилити конкурентоспроможність.

7. Зарубіжний досвід стратегічного управління маркетинговими комунікаціями демонструє високий рівень ефективності за рахунок координації між каналами, активного використання цифрових технологій, орієнтації на клієнта та побудови сильної репутації. Приклади діяльності

компаній Coca-Cola, Nike, Amazon, McDonald's, Patagonia є переконливими ілюстраціями успішної реалізації цих стратегій.

Другий розділ кваліфікаційної роботи був присвячений комплексному аналізу стану маркетингових комунікацій компанії «ЄВА» у контексті функціонування на ринку товарів для краси, здоров'я та побуту в Україні. Проведений аналіз дозволив зробити ряд ґрунтовних висновків, які є базовими для подальшого формування стратегії маркетингових комунікацій.

По-перше, встановлено, що ринок drogerie в Україні демонструє високий рівень динамізму та залежності від зовнішньоекономічних і соціальних чинників. Після глибокої кризи 2022 року, спричиненої війною, спостерігається поступове відновлення ринку у 2023–2024 роках. Попри економічні труднощі, споживачі продовжують активно купувати товари щоденного вжитку, зокрема засоби гігієни, побутову хімію та базову косметику, що забезпечує базовий попит.

По-друге, компанія «ЄВА» підтвердила свою позицію беззаперечного лідера на ринку завдяки масштабності мережі, активному використанню діджитал-інструментів, розвитку омніканальної моделі обслуговування та розгалуженій продуктивій лінійці, зокрема власним торговим маркам. Висока адаптивність до змін зовнішнього середовища, технологічна модернізація обслуговування (каси самообслуговування, мобільний додаток) та стратегія клієнтоцентризму створюють значну конкурентну перевагу.

По-третє, організаційна структура ТОВ «РУШ», як оператора мережі «ЄВА», вирізняється чітким функціональним поділом і сучасним підходом до управління, що сприяє оперативному прийняттю рішень і гнучкому реагуванню на ринкові виклики. Особливу увагу приділено розвитку персоналу, підтримці стандартів обслуговування та внутрішнім комунікаціям, що підсилює ефективність діяльності мережі.

По-четверте, проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати стратегічні орієнтири компанії. Виявлено вагомні сильні сторони: розгалужена мережа, впізнаваність бренду, програма лояльності, власні бренди, цифрові інструменти. Водночас зафіксовано низку внутрішніх проблем, зокрема залежність від імпорту, логістичну складність у воєнний час, обмежену пропозицію у преміальному сегменті. Зовнішнє середовище формує як можливості (розвиток e-commerce, екотовари, локальні бренди), так і загрози (конкуренція, регуляції, економічна нестабільність). На основі аналітичних досліджень можна зробити висновок, що маркетингові комунікації компанії «ЄВА» потребують подальшої адаптації до змін ринкового середовища, з урахуванням трендів на персоналізацію, цінову чутливість, діджиталізацію й етичне споживання. Реалізація стратегій, побудованих на результатах SWOT-аналізу, дозволить підвищити ефективність комунікаційної діяльності, зміцнити лояльність клієнтів і посилити ринкові позиції компанії в умовах високої конкуренції.

Отже, стратегічне управління маркетинговими комунікаціями виступає критично важливим інструментом формування довготривалої цінності бренду, забезпечення ринкової гнучкості, адаптації до змін споживчих очікувань та реалізації цілісної маркетингової політики підприємства. Здобуті теоретичні висновки є основою для подальшого аналізу практичного застосування стратегій комунікацій у діяльності підприємств.

3.3. Формування стратегічного напрямку розвитку компанії «ЄВА»

Формування стратегічного напрямку розвитку компанії «ЄВА» на основі SPACE-матриці базується на поглибленому аналізі чотирьох ключових параметрів: фінансової сили, конкурентних переваг, привабливості галузі та

стабільності зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу виявити найраціональніший шлях розвитку підприємства відповідно до його внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів. За результатами SPACE-аналізу, стратегічна позиція компанії «ЄВА» була віднесена до квадранта агресивної стратегії. Це означає, що підприємство має високий рівень фінансової стійкості, сильні конкурентні позиції, діє у привабливому ринковому середовищі, незважаючи на нестабільні зовнішні умови, та володіє потенціалом для подальшого зростання і розширення своєї діяльності.

Ось пропозиції щодо подальшого стратегічного розвитку компанії «ЄВА» на основі результатів проведеного аналізу:

1. Посилення цифрових каналів комунікації. Розширити використання персоналізованих маркетингових інструментів (push-сповіщення, email-розсилки, програма «EVA МОЗАЇКА») для підтримки стійкого клієнтського інтересу, лояльності та повторних покупок.

2. Активізація розширення в онлайн-сегменті. Інвестувати в розвиток функціоналу інтернет-магазину та мобільного додатку, зокрема через вдосконалення UX/UI, введення нових способів оплати та доставки.

3. Розширення асортименту власних торгових марок (VTM). Збільшити частку VTM у категоріях органічної та доглядової продукції, що дозволить знизити залежність від імпорتنих товарів і підвищити маржинальність.

4. Географічна експансія. Відкрити нові магазини у малих містах та селищах, використовуючи формат міні-маркетів для зниження витрат і підвищення доступності.

5. Поглиблення співпраці з локальними виробниками. Запровадити спільні промокампанії та ексклюзивні лінійки товарів спільного брендування (co-branding), орієнтовані на еко-свідомого споживача.

6. Оптимізація логістичних процесів. Впровадити автоматизацію управління складськими запасами, покращити транспортну логістику для скорочення витрат та підвищення оперативності.

7. Розвиток екологічних ініціатив. Запровадити програми збору упаковки, використання біорозкладних матеріалів та підтримку екологічної відповідальності через просвітницькі кампанії.

Обрана агресивна стратегія передбачає активне інвестування у розвиток бренду, розширення асортименту, впровадження нових каналів комунікації з клієнтами, посилення цифрової присутності, розвиток партнерських програм та зміцнення програми лояльності. Одночасно необхідно зберігати цінову конкурентоспроможність і чутливість до змін у поведінці споживачів. У межах такого стратегічного напрямку «ЄВА» може також масштабувати свою присутність у регіонах із недостатнім покриттям, поглиблювати роботу з локальними брендами, підвищувати якість сервісу, а також удосконалювати логістичну систему. Таким чином, агресивна стратегія дозволяє компанії ефективно реагувати на ринкові зміни, утримувати лідерські позиції в секторі drogerie та формувати основу для сталого довгострокового розвитку.

Стратегічний розвиток компанії «ЄВА» має ґрунтуватися на поєднанні цифрової трансформації, розширенні присутності на ринку та активному впровадженні інноваційних підходів до комунікації та асортиментної політики. Орієнтація на локального споживача, розвиток власних торгових марок, екологічна відповідальність та покращення логістичних процесів формують фундамент для зміцнення лояльності клієнтів і зростання ринкової частки. Успішна реалізація запропонованих кроків дозволить «ЄВА» не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й зберегти лідерські позиції в умовах посиленої конкуренції.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження маркетингових комунікацій компанії «ЄВА» підтвердило стратегічну важливість їх вдосконалення в умовах динамічного трансформування споживчого попиту, розвитку цифрових каналів комунікації та зростання соціальної відповідальності бізнесу. На сучасному етапі функціонування компанії маркетингові комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні її конкурентоспроможності, формуванні довгострокових відносин зі споживачами та зміцненні брендової ідентичності. Аналіз середовища функціонування «ЄВА» засвідчив, що існуюча система комунікацій потребує структурного оновлення та стратегічної інтеграції, зокрема у напрямках персоналізації повідомлень, узгодженості контенту в усіх каналах, ефективного використання клієнтських даних та посилення соціального контексту у повідомленнях компанії. Багатоканальна модель взаємодії, яку активно застосовує «ЄВА», включаючи телебачення, діджитал-платформи, соціальні мережі, мобільний додаток та програму лояльності EVA МОЗАЇКА, вимагає узгодженого управління для уникнення фрагментарності та посилення впливу на цільову аудиторію. Змінювана поведінка споживачів, які очікують більш глибокого, персоналізованого, емоційно насиченого та соціально відповідального контенту, зумовлює потребу у модернізації інструментів комунікаційної політики компанії. Крім того, важливою умовою успішності комунікаційної стратегії є координація внутрішніх процесів управління, що передбачає взаємодію між маркетинговими, цифровими та комерційними підрозділами, з метою формування єдиного стратегічного бачення і реалізації інтегрованої комунікаційної платформи. Підсумовуючи, вдосконалення маркетингових комунікацій компанії «ЄВА» має спиратися на стратегічно орієнтований, клієнтоцентричний, інтегрований та цифрово

адаптований підхід, що дозволить посилити ринкові позиції компанії, зміцнити лояльність цільової аудиторії та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві, це системний і довгостроковий процес планування, організації, реалізації та контролю усіх комунікаційних заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей і зміцнення конкурентних позицій компанії. Його основна мета полягає у забезпеченні цілеспрямованої взаємодії з цільовими аудиторіями, формуванні позитивного іміджу бренду, підтримці лояльності клієнтів і забезпеченні сталого попиту на продукцію чи послуги підприємства.

В умовах інформаційного перенасичення ринку та високої конкуренції ефективність маркетингових комунікацій визначається не лише якістю повідомлень, а й їхньою узгодженістю, актуальністю, каналами поширення та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому стратегічне управління комунікаціями передбачає використання аналітичних методів, таких як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, а також формування інтегрованої комунікаційної політики.

Ключовими елементами стратегічного управління є: визначення комунікаційних цілей у відповідності до загальної бізнес-стратегії, сегментація аудиторій, вибір релевантних каналів комунікації, розробка змістовного й стилістично узгодженого контенту, впровадження цифрових інструментів, а також оцінка ефективності кампаній.

Таким чином, стратегічне управління маркетинговими комунікаціями є невід'ємною складовою успішного функціонування підприємства, оскільки воно забезпечує системну присутність бренду на ринку, посилює його конкурентні переваги та формує міцний зв'язок зі споживачами.

У першому розділі дослідження здійснено всебічний теоретичний аналіз стратегічного управління маркетинговими комунікаціями як ключової

складової сучасної маркетингової політики підприємства. Обґрунтовано, що маркетингові комунікації відіграють критично важливу роль у забезпеченні ефективного обміну інформацією між підприємством і його цільовими аудиторіями, сприяючи не лише формуванню попиту, але й побудові довгострокових взаємовигідних відносин.

Визначено, що стратегічне управління маркетинговими комунікаціями, це складний, системний та інтегрований процес, спрямований на реалізацію довгострокових цілей підприємства шляхом ефективного використання наявних інструментів комунікаційної політики. У межах дослідження було розкрито зміст та особливості п'яти базових стратегій управління: інтегрованих маркетингових комунікацій, орієнтації на споживача, диференціації повідомлень, цифрової стратегії та стратегії побудови іміджу і репутації. Усі вони мають високий рівень прикладного значення та можуть використовуватися в залежності від цілей, ресурсів і ринкових умов функціонування підприємства.

Окремо розглянуто зарубіжний досвід стратегічного управління комунікаційною діяльністю, що виявився особливо цінним з точки зору реалізації комплексного підходу, цифрової трансформації та клієнтоцентризму. Приклади таких компаній, як Coca-Cola, Amazon, Nike, Patagonia і McDonald's, демонструють доцільність поєднання глобальної уніфікації бренду з локальною адаптацією, а також вагомість інтеграції соціальних і репутаційних компонентів у комунікаційну стратегію.

У другому розділі на основі проведеного аналізу маркетингових комунікацій компанії «ЄВА» у контексті сучасного стану ринку товарів для краси, здоров'я та побуту, можна сформулювати такі узагальнюючі висновки.

По-перше, компанія «ЄВА» демонструє високий рівень адаптивності до трансформаційного середовища, що характерне для українського ринку в

умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зміни споживчих пріоритетів. Її стратегічна модель поєднує сильну офлайн-мережу, інтенсивний розвиток електронної комерції та високий рівень клієнтоорієнтованості, що виводить «ЄВА» у лідери галузі drogerie.

По-друге, результати SWOT-аналізу дозволили виявити низку ключових стратегічних домінант, серед яких: сильна дистрибуційна мережа, розвинута програма лояльності, наявність власних торгових марок, діджиталізація комунікацій та активна взаємодія з клієнтами через онлайн-канали. Разом із тим, наявність таких слабких сторін, як залежність від імпорту, логістичні труднощі та обмежене представлення преміального сегменту, потребують системної корекції за допомогою нових комунікаційних рішень.

По-третє, стратегічні рекомендації, розроблені відповідно до типології SWOT (SO, WO, ST, WT), окреслюють широкі можливості для вдосконалення маркетингової комунікаційної політики. Серед пріоритетів, зміцнення брендovих позицій за рахунок співпраці з локальними виробниками, посилення іміджевих кампаній, впровадження інновацій у цифрові комунікації, а також акцент на релевантності повідомлень, персоналізації пропозицій і розвитку ком'юніті навколо бренду.

Таким чином, системний підхід до аналізу середовища функціонування «ЄВА» свідчить про доцільність подальшої інтеграції стратегічного маркетингового управління, орієнтованого на гнучкість, ефективну комунікацію зі споживачами та підвищення ціннісної пропозиції на ринку. Це створює основу для довготривалого зростання, утримання конкурентних позицій і підвищення рівня лояльності цільової аудиторії.

Третій розділ кваліфікаційної роботи був присвячений розробці стратегії вдосконалення маркетингових комунікацій компанії «ЄВА» з урахуванням особливостей її внутрішнього потенціалу та зовнішнього ринкового

середовища. Проведені аналітичні дослідження, зокрема SWOT- та SPACE-аналіз, дозволили комплексно оцінити поточний стан комунікаційної системи компанії та окреслити стратегічні напрями її трансформації. На основі результатів аналізу було встановлено, що «ЄВА» має потужну фінансову основу, розвинену інфраструктуру, впізнаваний бренд і лояльну клієнтську базу, що створює передумови для реалізації активної (агресивної) стратегії розвитку. У цьому контексті особливої важливості набуває системна модернізація комунікаційної політики підприємства, спрямована на посилення впливу на цільові аудиторії, зростання впізнаваності бренду, персоналізацію повідомлень і формування стабільного іміджу соціально відповідального бізнесу.

Аналіз продемонстрував, що ключовими проблемами маркетингових комунікацій «ЄВА» є фрагментарність у подачі повідомлень, недостатній рівень персоналізації, обмежене використання аналітичних даних, домінування короткострокових акційних стимулів, а також слабка інтеграція соціальних ініціатив у загальну стратегію бренду. Для вирішення цих проблем запропоновано п'ять взаємопов'язаних напрямів вдосконалення: розробка інтегрованої стратегії маркетингових комунікацій, впровадження data-driven персоналізації, розвиток контент-маркетингу, посилення соціально відповідального іміджу та оптимізація внутрішнього управління комунікаціями. Визначено, що їх реалізація сприятиме зміцненню емоційного зв'язку з клієнтами, підвищенню ефективності використання бюджету, зростанню віддачі від інвестицій у рекламу, а також забезпеченню стратегічної узгодженості діяльності компанії у сфері маркетингу.

Окрему увагу в розділі приділено формуванню стратегічного напрямку розвитку компанії на основі SPACE-матриці, яка засвідчила належність «ЄВА» до агресивного стратегічного квадранта. Це свідчить про високий внутрішній

потенціал для подальшої експансії на ринку, активного розвитку цифрових каналів продажу та комунікацій, масштабування програми лояльності та асортиментної політики, а також посилення позицій власних торгових марок. Запропоновані стратегічні ініціативи охоплюють як розширення присутності на ринку через онлайн-інструменти та географічну експансію, так і впровадження інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами, зміцнення зв'язків з локальними виробниками та розвиток екологічних ініціатив.

У результаті проведеної роботи сформовано цілісну модель стратегічного управління маркетинговими комунікаціями компанії «ЄВА», яка відповідає сучасним викликам ринку та потребам споживачів. Запропоновані напрями розвитку є практично орієнтованими та можуть бути адаптовані до умов турбулентного бізнес-середовища. Комплексне впровадження запропонованої стратегії дозволить компанії не лише зберегти лідерські позиції в секторі drogerie, але й сформувати сталу конкурентну перевагу, підвищити лояльність клієнтів, посилити репутаційний капітал і забезпечити довгострокове зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арестенко Т.В., Арестенко В.В. Маркетинг підприємств АПК – комунікаційна складова. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1 (25). С. 23-26.
2. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 360 с. 93
3. Войчак А. В., Федорченко А. В. Маркетингові дослідження: підруч.; ред. А. В. Войчак; Державний вищий навчальний заклад “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”. К.: КНЕУ, 2012. 408 с.
4. Васюта, В. Б., & Хорішко, М. І. (2022). Франчайзинг як форма підприємницької діяльності (Doctoral dissertation, CPN Publishing Group. Osaka, Japan).
5. Зозульов О.В. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2. — С. 54—57.
6. Карпенко Н.В., Яловега Н.І. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с.
7. Король І.В. Маркетингові комунікації : навчально-методичний посібник. Умань : Візаві, 2018. 191 с.
8. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2005. 152 с. 41. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В Менеджмент і маркетинг : навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231с.
9. Лук`янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. К. : КНЕУ, 2015. 380 с.

10. Маркетинг : навч. посіб. / [С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій, М.Г. Шевчик та ін.]. — К. : Наш час, 2007. — 504 с.
11. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посібник. ІваноФранківськ: Фоліант, 2018. 112 с.
12. Нагорняк Г., Хануфф К. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Збірник наукових праць Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. 2023. №3. С. 66-75
13. Ор'єва К. В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. Ефективна економіка. 2015. № 7. С. 32-39.
14. Островська Г. Аналізування інтелектуального потенціалу управлінців на основі компетентнісного підходу в умовах промислових підприємств *Review of transport economics and management*, 2021, 5(21). С. 101-115. 96
15. Островська Г. Розвиток особистісного творчого потенціалу: компетентнісний підхід. Збірник наукових праць IV Всеукр. наук. -прак. конф. «Особистість студента та соціокультурне середовище університету в суспільному контексті» (18 травня 2020 р.). Київ, 2020. С. 78-81.
16. Павленко А.Ф. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. — 4- те вид., доп. і випр. — К. : КНЕУ, 2011. — 119 с.
17. Пак, А. В., & Величко, В. А. (2023). Франчайзингові мережі в Україні (Doctoral dissertation, Українська інженерно-педагогічна академія).
18. Примак Т.О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку : навч. посібн. К. : МАУП, 2003. 200 с.

19. Про захист прав споживачів: закон України від 12.05.1991 №1023-XII із змінами та доповненнями від 17.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>.
20. Про рекламу: закон України від 03.07.1996 №270-96/ВР із змінами та доповненнями від 04.02.2021. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96- %D0%B2%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text). 6. Про ціни і ціноутворення: закон України від 21.06.2012 №5007-VI із змінами та доповненнями від 30.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.
21. Ромат Є.В. Неформальні вербальні маркетингові комунікації (початок). Маркетинг і реклама. 2017. № 5-6. С. 30-40.
22. Ромат Є.В. Сутність та поняття системи маркетингових комунікацій. Маркетинг і реклама. 2017. №10. С. 30-37.
23. Скригун, Н. П. Інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу як форма просування товару / Н. П. Скригун, Л. В. Капінус, С. О. Муковоз // Ukrainian Food Journal. - НУХТ, 2012. - № 3. – С. 91–95.
24. Штефанич Д.А., Братко О.С. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 296 с.
25. Яременко С.С. Маркетингова комунікаційна активність промислового підприємства / С.С. Яременко / / Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2012. — № 1 (5). Том 2. — С. 55.
26. Ferguson R. Word of mouth and viral marketing/ R. Ferguson// Journal of Integrated Marketing Communications. – 2010. – С. 22-26.
27. Kotler F., Armstronh H. (2020) Osnovy marketynhu [Basics of marketing]: pidruchnyk. Kyiv, 880 p. (in Ukrainian) 4. Shkvyrya N. (2020) Teoretychni osnovy stratchichnoho marketynhu pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise strategic marketing]. Market Infrastructure, no. 40, pp.

328–333. (in Ukrainian)

28. Levitt T. Marketing myopia. – Harvard Business Review, 1962. – July-August.

29. Sara Al-Hemaidi, Yanit Belachew et al. Understanding IMC in Emerging Markets: A study of the resources and marketing landscape of ten emerging markets / Sara Al-Hemaidi, Yanit Belachew and others// Journal of Integrated Marketing Communications. – 2012. – C. 1-19.

30. Schultz D. E. New, newer, the newest: Evolving stages of IMC/ D. E. Schultz// Journal of Integrated Marketing Communications. – 2010. – C. 14-21.

31. Schultz D.E. IMC receives more appropriate definition/ D. E. Schultz// Marketing News. – 2004. – № 38(15). – C. 8-9.

ДОДАТКИ