

Сподар Катерина Вікторівна, канд. техн. наук, доцент, кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи, Державний біотехнологічний університет; e-mail: katespodar@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6799-7701>

Spodar Kateryna, PhD, Associate Professor, Department of Trade, Hotel and Restaurant and Customs affairs State, Biotechnological University; e-mail: katespodar@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6799-7701>

Отримано: 08.04.2026. Прийнято: 20.04.2026. Опубліковано: 20.05.2026.

УДК 005.57:005.21:334.012.63:339.17

DOI <https://doi.org/10.31359/2312.394X.2026.39.1.234>

СТРАТЕГІЧНО-ІНТЕГРОВАНІЙ КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Д.Р. Романов, І.П. Миколайчук, І.В. Федуллова

У статті обґрунтовано стратегічний та інтегрований підходи до формування комунікаційного менеджменту на малих підприємствах торгівлі в умовах воєнного стану. Запропоновано авторську модель стратегічно-інтегрованого підходу до формування комунікаційного менеджменту, що поєднує функціональні напрями комунікацій із послідовними етапами їх реалізації та сприяє підвищенню організаційної стійкості й конкурентоспроможності малих підприємств торгівлі.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент, стратегічний підхід, інтегрований підхід, малі підприємства торгівлі, воєнний стан, комунікаційна стратегія, конкурентоспроможність.

STRATEGIC INTEGRATED COMMUNICATION MANAGEMENT IN SMALL RETAIL ENTERPRISES DURING WARTIME

D. Romanov, I. Mykolaichuk, I. Fedulova

The article examines the theoretical and practical foundations of communication management in small retail enterprises during wartime. The relevance of the study is determined by the growing role of communications as a strategic resource for ensuring organizational resilience, adaptability, and competitiveness in an environment of high uncertainty, rapid market transformation, and limited resources. The purpose of the article is to substantiate strategic and integrated approaches to communication management formation and to develop the

author's conceptual model for its implementation. The research is based on systemic, process, and strategic approaches, using the methods of scientific generalization, analysis, synthesis, comparison, and structural-logical modeling. The study summarizes contemporary approaches to communication management and identifies its specific features during digital transformation and wartime challenges. The expediency of combining strategic and integrated approaches is substantiated to ensure coordination of internal organizational, external marketing, PR, B2B and crisis communications within a unified communication strategy. Based on the analysis of scientific literature and the operational characteristics of small businesses, the authors propose a strategic and integrated communication management model combining functional communication areas with four implementation stages: strategic, tactical, operational, and analytical. The model ensures a systematic approach to communication management, strengthens stakeholder interaction, improves resource efficiency, and generates a synergistic effect. The scientific novelty lies in integrating strategic and integrated approaches into a unified conceptual model adapted to the operation of small retail enterprises during wartime. The proposed model can be applied to improve communication management systems, strengthen organizational resilience, and enhance the competitiveness of small retail enterprises.

Keywords: *communication management, strategic approach, integrated approach, small retail enterprises, wartime, communication strategy, competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах комунікації вже не обмежуються виключно інформаційною функцією, а виступають стратегічним ресурсом управління, який визначає здатність підприємства формувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами, підтримувати довіру споживачів, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати організаційну стійкість. Цифровізація бізнесу, розвиток омніканальної взаємодії та електронної комерції зумовили трансформацію стратегічного та інтегрованого підходів до формування комунікаційного менеджменту, що забезпечують узгодження комунікаційних процесів із цілями розвитку підприємства та інтеграцію всіх каналів взаємодії зі стейкхолдерами. Особливої актуальності ця проблематика набула в умовах повномасштабної війни, коли підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, кадрового дефіциту та безпекових ризиків. Ефективність комунікацій у таких умовах безпосередньо впливає на безперервність діяльності, збереження клієнтської бази та адаптивність бізнесу. Найгостріше ці виклики проявляються у діяльності малих підприємств торгівлі, які мають обмежені фінансові, кадрові та організаційні ресурси. Більшість таких підприємств досі використовує фрагментарний підхід до

комунікацій, що недостатньо інтегрований із загальною стратегією розвитку.

Водночас більшість сучасних наукових досліджень присвячена особливостям реалізації комунікаційного менеджменту на великих підприємствах, а для малих підприємств торгівлі в умовах війни вони залишаються обмеженими. Це зумовлює актуальність теми та необхідність розробки відповідних теоретико-методичних рекомендацій щодо формування ефективної системи комунікаційного менеджменту у практичній діяльності малих підприємств торгівлі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування стратегічного та інтегрованого підходів до формування комунікаційного менеджменту, а також визначення ключових принципів і напрямів його практичного застосування для забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств торгівлі в умовах воєнного стану.

Для досягнення мети визначено такі *завдання*: обґрунтувати стратегічний та інтегрований підходи до формування змісту комунікаційного менеджменту; визначити його особливості на малих підприємств торгівлі в умовах війни; розробити авторську модель стратегічно-інтегрованого комунікаційного менеджменту та обґрунтувати можливості її практичного застосування в торгівлі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи підходів до комунікаційного менеджменту в науковій літературі заклали зарубіжні дослідники П. Аргенті [16], Дж. Корнеліссен [18], Р. Фріман і Дж. Маквеа [20] та ін., розглядаючи комунікації не як допоміжну функцію, а як стратегічний ресурс організації.

Українські науковці активно розвивають ці підходи з урахуванням сучасних реалій, зокрема умов воєнного стану та цифрової трансформації. Так, Ю. Головчук, Я. Паламаренко та І. Лепетан [3], О. Гудзь та І. Маковецька [5], О. Трут [12], В. Чередниченко [15] обґрунтовують зміст та місце комунікаційного менеджменту в системі стратегічного управління організацією та доводять, що ефективні комунікації є невід'ємною складовою стратегічного розвитку організації. Подальший розвиток наукових підходів, висвітлених у праці Н. Педченко, Л. Шимановської-Діанич, Т. Гусаковської, Л. Рибалко-Рак та Н. Кужель [9], пов'язаний із дослідженням стратегічних комунікацій як комплексу узгоджених управлінських дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки взаємодії із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

О. Сторожук, Т. Немченко та О. Заярнюк [10] доводять, що ефективні бізнес-комунікації є важливим інструментом управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності підприємств у

кризових умовах. Теоретичні засади комунікаційної політики як складової комунікаційного менеджменту на підприємствах малого бізнесу поглиблюють І. Городняк, Я. Кушнір та М. Щур [4], а також С. Турчина [13], які обґрунтовують необхідність поєднання традиційних і цифрових каналів комунікації, персоналізації взаємодії зі споживачами та оперативного реагування на зміни середовища в ритейлі. Дослідження зарубіжних науковців, зокрема М. Бруна, С. Шнебелена [18] присвячені трансформації інтегрованих маркетингових комунікацій в клієнтоцентричний підхід, що є особливо актуальним для підприємств ритейлу.

Поряд з цим недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного поєднання стратегічного та інтегрованого підходів до формування комунікаційного менеджменту на малих підприємствах торгівлі, діяльність яких в умовах війни характеризується необхідністю швидкої адаптації до безпекових, економічних та соціальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) становлять 99,98% усіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечують 74% робочих місць та створюють близько 64 % доданої вартості. Водночас сфера торгівлі є однією з найбільш поширених для малого бізнесу. Саме малі торговельні підприємства забезпечують щоденний доступ населення до товарів першої необхідності, підтримують локальні ринки та формують значну частку роздрібного товарообігу [8].

Війна завдала критичного удару по сектору малого торговельного бізнесу. У перші місяці вторгнення працювало лише близько 57% МСП. Хоча до 2023–2025 років цей показник відновився до 84–85%, більшість підприємств працюють зі зниженою рентабельністю. За різними оцінками, з початку повномасштабного вторгнення припинили діяльність понад 684 тис. ФОПів, значна частина з яких – у галузі торгівлі. У 2024–2025 роках продовжувалося негативне saldo реєстрацій та закриттів, особливо серед мікропідприємств [7]. За даними ЄБРР та UNDP, у половини малих і середніх компаній прибуток за 2024 рік зменшився в середньому на 38%. Підприємства торгівлі стикаються з такими ключовими проблемами, як: порушення ланцюгів постачання, коливання попиту, зростання логістичних витрат, кадровий дефіцит та зниження купівельної спроможності населення [14].

У кризових умовах ефективний комунікаційний менеджмент стає одним із головних факторів стійкості бізнесу. Він дозволяє: швидко адаптуватися до змін у поведінці споживачів, підтримувати лояльність клієнтів, формувати довіру, диференціюватися від конкурентів та оперативно реагувати на інформаційні та репутаційні загрози.

Аналізуючи проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни, науковці зазначають труднощі з підтримкою внутрішніх комунікацій, адаптацією зовнішніх повідомлень до нових реалій та збереженням довіри стейкхолдерів у кризових умовах [1]. Як зазначають А. Бучковськв та Н. Горбаль [2], більшість малих підприємств торгівлі досі не мають чіткої комунікаційної стратегії та будують комунікації фрагментарно (в соцмережах, з персоналом, з постачальниками), що знижує їхню ефективність у сучасних умовах.

Трактування змісту комунікаційного менеджменту сформувалося на основі поєднання декількох наукових *підходів*, серед яких варто виокремити такі три базові взаємодоповнюючі:

- *функціональний*, що розглядає комунікаційний менеджмент як систему управління інформаційними потоками між підрозділами підприємства, працівниками, споживачами та іншими стейкхолдерами;
- *стратегічний* – інтегрує комунікації у загальну систему стратегічного управління підприємством, відповідності комунікаційних цілей бізнес-стратегії, формуванні конкурентних переваг, підтриманні репутації та довгострокових відносин із цільовими аудиторіями;
- *інтегрований* – узгоджує всі внутрішні і зовнішні комунікації, використовує єдині повідомлення, скоординовані канали та інструменти взаємодії, що забезпечує синергетичний ефект і підвищує результативність комунікаційної діяльності.

Стратегічний підхід трактує комунікаційний менеджмент як ключовий елемент загальної стратегії організації. П. Аргенті [17] та Дж. Корнеліссен [19] підкреслюють, що комунікації повинні не лише транслювати прийняті рішення, а й активно впливати на їх формування через аналіз реакцій стейкхолдерів. Для більш чіткого розуміння специфіки даного підходу доцільно зіставити його з традиційною моделлю комунікацій (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння традиційного та стратегічного підходів до комунікаційного менеджменту

Ознака	Традиційний підхід	Стратегічний підхід
Горизонт планування	Короткостроковий (1–3 місяці)	Довгостроковий (1–3 роки)
Роль комунікацій	Тактична (оперативна реклама, просування)	Стратегічна (джерело конкурентної переваги)
Узгодженість з бізнес-цілями	Низька (фрагментарна)	Висока (наскрізна інтеграція)
Аналіз середовища	Поверхневий (залежить від ситуації)	Комплексний (SWOT, PESTLE, матриця стейкхолдерів)
Оцінка ефективності	За охопленням та кількісними медіа-метриками	За реальним впливом на бізнес-результати (ROI, LTV, NPS)
Гнучкість	Реактивна (хаотичне гасіння криз)	Проактивна (планова адаптивність)

Джерело: розроблено авторами на основі [18; 22]

За стратегічним підходом комунікаційний менеджмент потрібно розуміти як безперервний управлінський процес, що охоплює взаємопов'язані етапи аналізу, планування, реалізації, моніторингу та коригування комунікаційної діяльності, відповідно до стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

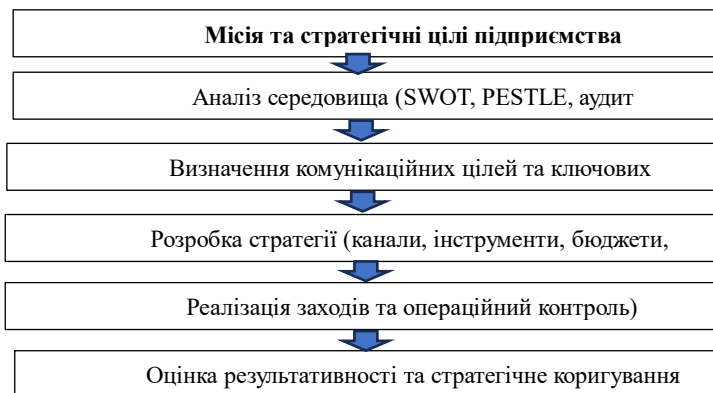


Рис. 1. Процес стратегічного комунікаційного менеджменту, узагальнено авторами

Наведений на рис 1 процес стратегічного комунікаційного менеджменту відображає загальну логіку стратегічного управління комунікаціями та підкреслює їх циклічний характер, за якого результати моніторингу й оцінювання ефективності стають основою для коригування стратегічних і тактичних рішень.

Інтегрований підхід до комунікаційного менеджменту сформувався внаслідок його поступового еволюційного розвитку [20; 25]. Він передбачає синергетичне поєднання всіх видів комунікацій (маркетингових, PR, внутрішніх, кризових) у єдину систему, де кожен канал взаємодоповнює інші, підсилюючи підсумковий синергетичний ефект.

Ідею інтегрованої концепції розвинули у свій час Дж. Корнеліссен та Ф. Гарріс [19], які зазначили, що будь-яка організація комунікує зі стейкхолдерами та сформували ключові принципи, згідно з якими практично всі аспекти діяльності організації несуть комунікаційне навантаження:

- продукти комунікують із якістю,
- поведінка працівників – із культурою,
- соціальні ініціативи – із відповідальністю,
- HR-політика – зі ставленням до людей.

Таким чином, інтегрований підхід вимагає координації не лише комунікаційних підрозділів, а й усіх функцій організації.

Перевагами інтегрованого підходу є забезпечення єдності організаційного повідомлення, підвищення довіри стейкхолдерів та ефективності комунікаційних кампаній, пришвидшення реагування на зміни ринку та кризові ситуації тощо. Сучасні дослідники визначають інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) як управлінський підхід, що узгоджує та оптимізує комунікаційний вплив різних дисциплін [25].

Основними обмеженнями реалізації такого підходу є висока залежність від цифрових платформ, ризики інформаційної безпеки та можлива бюрократизація процесів. Крім того, зростання кількості каналів призводить до інформаційного шуму та фрагментації уваги аудиторії, а надмірна стандартизація може знижувати адаптивність повідомлень до особливостей різних стейкхолдерів.

У секторі ритейлу еволюція комунікаційної функції відбувається найбільш виражено та динамічно, адже саме тут бізнес максимально близько контактує з кінцевим споживачем та великою мережею лінійного персоналу. Однак ефективні комунікація в малому ритейлі часто стикаються з низкою *системних викликів*, що ускладнюють управління внутрішніми та зовнішніми інформаційними потоками та

формують потребу у пошуку балансу між оперативністю та ефективністю комунікацій:

1) перевагнення інформацією (64% керівників магазинів та рядових співробітників відзначають, що значний обсяг повідомлень з центрального офісу призводить до пропуску важливих даних);

2) висока плинність кадрів, яка в роздрібній торгівлі сягає 60,5% на рік (постійна зміна персоналу спричиняє розриви в комунікації, втрату інституційної пам'яті та зниження послідовності сервісу);

3) бар'єри непорозуміння при передаванні інформації через цифрові канали, обмежений час співробітників, які працюють у швидкому темпі, а також ієрархічна структура, що часто стримує зворотний зв'язок від лінійного персоналу до керівництва;

4) технологічна залежність – технічні збої, нестабільне підключення та недостатня цифрова грамотність персоналу можуть повністю паралізувати комунікаційні процеси [11].

В доцифровий період комунікації в торгівлі слугували лише «рупором» для оголошення знижок чи відкриття нових точок, однак сьогодні – це датоцентрична система управлінських рішень, що об'єднує аналітику покупок, залученість лінійного персоналу, стійкість ланцюгів постачання та етичну позицію бренду.

Результати дослідження історичної трансформації торговельного малого бізнесу через докорінну зміну моделей наведено в табл. 2.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала комунікаційне середовище українських підприємств торгівлі та прискорила перехід від традиційних комунікацій до стратегічних і інтегрованих моделей.

Таблиця 2 – Еволюція комунікаційної функції в ритейлі

Критерій	1. До 1980 р. Ера логістично-подієвого PR («Товар на полиці»)	2. 1980–2000 рр. Ера бренд-комунікацій та мережевого ритейлу	3. Після 2000 р. Ера Data-Driven, омніканальності та ESG
Загальний контекст та ринок	Локальні офлайн-формати (універмаги, перші супермаркети). Ситуативні комунікації, прив'язані до конкретного майданчика	Стрімкий розвиток великих мереж (<i>Walmart, Carrefour, Metro</i>). Перехід від вибору «найближчого магазину» до вибору «бренду ритейлера»	Розвиток e-commerce (<i>Amazon, Rozetka</i>), соцмереж та Big Data; зникнення межі між онлайн і офлайн, комунікація – ядро клієнтського досвіду (<i>Customer Experience – CX</i>).
Внутрішній фокус	Директивні інструкції	Трансляція єдиних стандартів сервісу	Frontline Employee Engagement: (корпоративні)

	<i>(накази керівника, розклад змін, правила викладки)</i>	<i>(корпоративна преса, навчальні дошки, бренд-буки, системи мотивації)</i>	<i>застосунки і цифрові простори для миттєвого інформування тисяч працівників)</i>
Зовнішній фокус	Проста реклама відкриттів, друковані каталоги, газети розпродажів, розгляд скарг у магазині	Впровадження ІМС, перших програм лояльності (картки), Trade Marketing (на полиці) та антикризового PR (безпека товарів)	1. Гіперперсоналізація (<i>Big Data, push-сповіщення, знижки в застосунках</i>). 2. Real-time зворотний зв'язок (<i>реакція на відгуки у соцмережах</i>). 3. ESG та цінності (<i>відповідальне споживання, сортування тощо</i>)
Роль комунікатора	Вузкоспеціалізована прес-служба (<i>підготовка релізів про відкриття універмагів чи місцеві події</i>)	Репутаційний менеджер (розбудова довіри, вихід у нові регіони, переговори з постачальниками)	Стратегічний та операційний хаб: підрозділи PR, SMM та Customer Care працюють як єдиний антикризовий центр.

Джерело: складено авторами з використанням [16; 21]

Серед її ключових впливів можна виокремити наступні:

– *зміна пріоритетів споживачів* – покупці стали більш чутливими до безпеки, надійності та соціальної відповідальності, тому зростає попит на емпатійну та оперативну інформацію;

– *кризовий характер комунікацій* – блекаути та логістичні проблеми вимагають швидкого реагування, тому найкраще працюють підприємства з інтегрованими кризовими протоколами;

– *посилення цифрових каналів* – обмежена мобільність населення підвищила роль *Instagram, Telegram-каналів та чат-ботів*;

– *зростання значення внутрішніх комунікацій* – в умовах кадрового дефіциту ефективна взаємодія з персоналом стала ключовим фактором збереження команди та якості сервісу;

– *патріотичний та соціально-відповідальний вектор* – демонстрація підтримки ЗСУ та громад посилює лояльність клієнтів.

Для формування комунікаційного менеджменту на малих підприємств торгівлі найбільш ефективним стає *стратегічно-інтегрований підхід*, що поєднує вибір чіткого довгострокового вектора із синергією операційних інструментів, що є критично важливою в умовах воєнного стану економіки, оскільки забезпечує швидку адаптацію за обмежених ресурсів (табл.3).

Таблиця 3 – Напрями комунікаційного менеджменту для малих підприємств торгівлі та очікувані ефекти

Напрями комунікацій та їх характеристика на малих підприємствах торгівлі	Практичні інструменти	Ефекти у стабільний/мирний час	Ефекти в умовах кризи / воєнного стану
Внутрішні комунікації – інформування та мотивація персоналу, зміцнення командного духу	Робочі месенджери, щоденні брифінги, мікро-навчання	Середній	Високий (збереження команди в умовах стресу)
Зовнішні маркетингові комунікації – залучення та утримання покупців, просування товарів	SMM (<i>Instagram, TikTok, Google My Business, Viber/SMS</i>)	Зростання ефективності на 15–25 %	Синергетична економія 30–50 % за рахунок крос-канальності
PR та соціальні комунікації – формування репутації, KCB, підтримка громади	Благодійні ініціативи, збори для ЗСУ, волонтерство	Поступове формування прихильності до бренду	Значне зростання довіри через соціальну позицію
Партнерські (B2B) - побудова надійних зв'язків із постачальниками	Електронний документообіг (ЕДО), спільні промо-акції	Базовий рівень	Висока стійкість ланцюгів постачання
Кризові комунікації Оперативне реагування на надзвичайні ситуації	Шаблони сповіщень для персоналу	Базовий рівень репутації	Антикризова стійкість бізнес-моделі
Цифрові – створення єдиного цифрового контуру підприємства	Інтеграція сайту/CRM, соцмереж та чат-ботів	Середній	Високий (миттєве реагування на форс-мажори)

Джерело: розроблено авторами з використанням [15; 25]

Концептуальну основу моделі становлять стратегічний та інтегрований підходи, а процесний підхід є механізмом їх практичної реалізації, а не окремий об'єкт дослідження.

Практична необхідність застосування стратегічно-інтегрованого підходу до комунікаційного менеджменту підтверджується досвідом функціонування українських малих підприємств в умовах війни. Багато малих торговельних підприємств впродовж 2022–2023 роках ефективно застосовували інтегровані кризові комунікації під час блекаутів: одночасне інформування клієнтів через *Viber, Telegram, Google My*

Business та в торговельному залі, паралельно з навчанням персоналу, що допомогло їм зберегти до 85–90% клієнтської бази.

У другому кварталі 2025 року малий бізнес продемонстрував здатність до відновлення: масові закриття припинилися, а нові реєстрації підприємців перевищили їх закриття. Роздрібна торгівля стала безумовним лідером за відкриттями мікробізнесів в країні: у другому кварталі 2025 року зареєструвалося вже 31,4 тис. нових ФОПів, що на 113% більше, ніж у першому. Навіть попри те, що ця галузь лідирує і за кількістю закриттів, її чистий приріст став найбільшим – понад 14 тисяч нових підприємців [6].

Узагальнення наукових підходів до змісту та особливостей реалізації комунікаційного менеджменту, а також окреслених вище проблем в малому бізнесі дали підставами для розроблення авторської моделі стратегічно-інтегрованого комунікаційного менеджменту (СІКМ). Ця модель відображає взаємозв'язок функціональних напрямів комунікацій із послідовними етапами їх реалізації, забезпечуючи досягнення синергетичного ефекту завдяки узгодженню стратегічних цілей, комунікаційних інструментів і управлінських рішень (рис. 2).

Практична цінність моделі полягає у забезпеченні узгодженості комунікаційних процесів, єдності інформаційних повідомлень, раціонального використання обмежених ресурсів малого підприємства та своєчасного коригування комунікаційної політики на основі результатів моніторингу її ефективності, що сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин із ключовими стейкхолдерами та оптимізацію використання обмежених ресурсів.

Наукова новизна розробки моделі полягає в інтеграції функціонального (внутрішні, маркетингові, PR-, B2B- та кризові комунікації) і процесного підходів до формування комунікаційного менеджменту, що забезпечує комплексне управління комунікаціями на малих підприємствах торгівлі в умовах воєнного стану економіки.

Для малих підприємств торгівлі (як роздрібних, так і оптових) важливо використовувати цілісні стратегії, що поєднуюватимуть різні канали та враховують специфіку бізнесу (табл. 4).

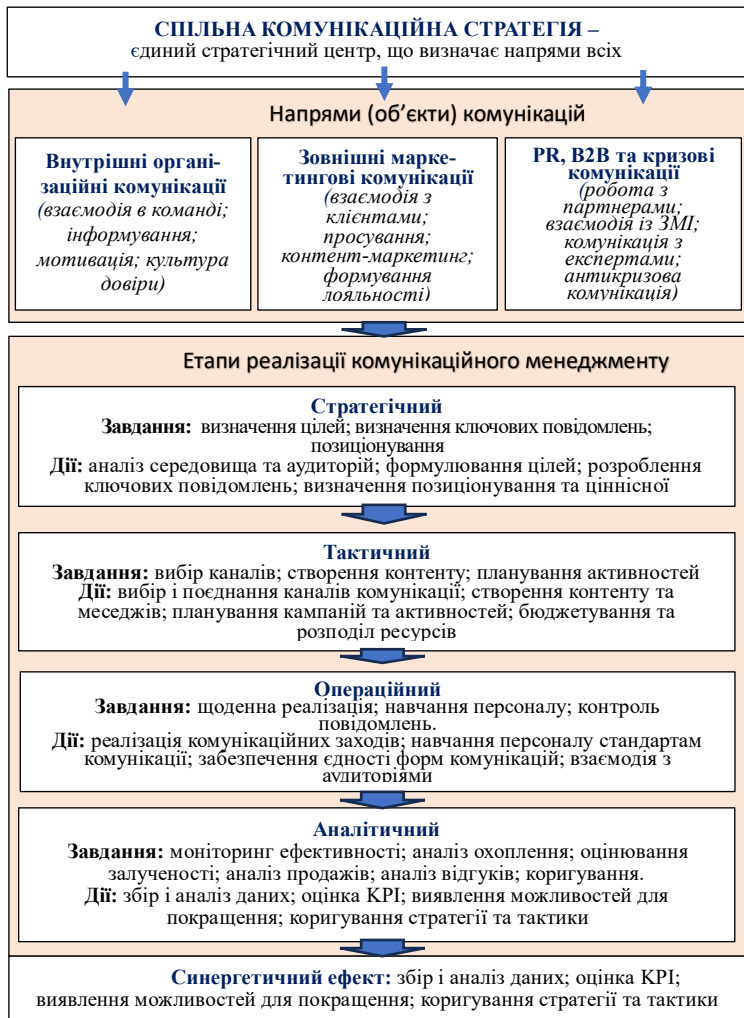


Рис. 2. Двовимірна концептуальна модель стратегічно-інтегрованого комунікаційного менеджменту малого підприємства торгівлі в умовах війни, розроблено авторами на основі узагальнення [1; 5; 9; 15]

Отже, успішна комунікаційна діяльність малого підприємства торгівлі передбачає комплексне використання стратегій, наведених в табл. 4.

Таблиця 4 – Базові стратегії комунікацій для малих підприємств роздрібної торгівлі

Назва стратегії	Основна суть	Ключові інструменти / канали	Основний ефект у воєнний час	Рекомендації для малого бізнесу
Омні-канална стратегія	Єдина узгоджена комунікація через усі канали	Instagram, Telegram, Google My Business, офлайн-магазин	Єдине сприйняття бренду незалежно від каналу	Використовувати 3-4 основних канали з єдиним стилем та повідомленнями
Клієнто-центрична стратегія	Комунікація орієнтована на потреби та емоції клієнта	Персоналізовані повідомлення, зворотний зв'язок	Зростання лояльності та довіри	Збирати відгуки, звертатися до клієнтів на ім'я, реагувати на їхні проблеми
Кризово-адаптивна стратегія	Швидке реагування на зовнішні зміни	Шаблони сповіщень, резервні канали	Збереження довіри під час блекаутів та форс-мажорів	Створити шаблони повідомлень на випадок відключень, обстрілів, змін графіку
Соціально-відповідальна стратегія	Поєднання комерції з соціальною місією	Пости про допомогу ЗСУ, підтримку громади	Значне підвищення репутації та емоційної прихильності	Регулярно висвітлювати допомогу ЗСУ та локальним громадам
Внутрішньо-мотиваційна стратегія	Ефективна комунікація з персоналом	Брифінги, робочі чати, мотиваційні повідомлення	Зниження плинності кадрів та підвищення сервісу	Проводити щоденні короткі брифінги та мотивувати команду

Джерело: адаптовано та удосконалено авторами за [11]

Найефективнішим є їх поєднання залежно від поточного стану бізнесу, цільової аудиторії та зовнішніх умов. Саме системний підхід до комунікацій дозволяє малим підприємствам не лише виживати, а й розвиватися навіть у складних воєнних реаліях.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано, що в умовах війни комунікаційний менеджмент є важливим чинником забезпечення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності малих підприємств. Доведено доцільність поєднання стратегічного та інтегрованого підходів, що забезпечує узгодження внутрішніх організаційних,

зовнішніх маркетингових, PR-, B2B- та кризових комунікацій у межах єдиної комунікаційної стратегії. Запропоновано авторську модель стратегічно-інтегрованого комунікаційного менеджменту, яка поєднує функціональні напрями комунікацій із послідовними етапами їх реалізації та сприяє ефективнішому використанню ресурсів, своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища й досягненню синергетичного ефекту. Практична цінність моделі полягає у можливості її використання для формування ефективної системи комунікаційного менеджменту на малих підприємствах торгівлі в умовах воєнних викликів. Перспективи подальших досліджень пов'язано з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності інтегрованого комунікаційного менеджменту, визначенням системи показників результативності для кожного рівня управління та апробацією запропонованої моделі на малих підприємствах торгівлі різних форматів діяльності.

Список джерел інформації / Reference

1. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14>

Bieliaieva, N., Mykolaichuk, I., & Horbach, O. (2024). Problemy formuvannia efektyvnykh komunikatsii v upravlinni pidpriemstvom pid chas viiny [Problems of forming effective communications in enterprise management during wartime]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 4, 98–103. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14> [in Ukrainian].

2. Бучковська А.А., Горбаль Н.І. Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2(14). С. 138–145. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138>.

Buchkovska, A.A., & Horbal, N.I. (2025). Vplyv viiny v Ukraini na marketynhovi komunikatsii pidpriemstv [The impact of the war in Ukraine on enterprise marketing communications]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 2(14), 138–145. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138> [in Ukrainian].

3. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 31–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

Holovchuk, Yu.O., Palamarenko, Ya.V., & Lepetan, I.M. (2025). Komunikatsiinyi menedzhment yak skladova stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Communication management as a component of strategic management of an organization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment*:

Practice and Experience, 13, 31–38. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31> [in Ukrainian].

4. Городняк І., Кушнір Я., Щур М. Комунікаційна політика підприємств у контексті розвитку ринку роздрібної торгівлі України в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2026. № 210. С. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.226-232>

Horodniak, I., Kushnir, Ya., & Shchur, M. (2026). Komunikatsiina polityka pidpriemstv u konteksti rozvytku rynku rozdribnoi torhivli Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Communication policy of enterprises in the context of the development of Ukraine's retail market under uncertainty]. *Economic Scope*, 210, 226–232. <https://doi.org/10.30838/EP.210.226-232> [in Ukrainian].

5. Гудзь О.Є., Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf

Hudz, O.Ye., & Makovetska, I.M. (2021). *Upravlinnia komunikatsiamy v pidpriemstvakh* [Communication management in enterprises]. Lviv: Halyska Vydavnycha Spilka. Retrieved from https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf [in Ukrainian].

6. YC.Market. Єдина аналітична платформа для пошуку, сегментації та аналізу компаній і ФОП України. 2026. URL: <https://youcontrol.market/>

YC.Market. (2026). *Unified analytical platform for searching, segmenting and analysing Ukrainian companies and sole proprietors*. Retrieved from <https://youcontrol.market/> [in Ukrainian].

7. Малий бізнес в Україні: виживання через кризи. URL: <https://4vlada.com/malyj-biznes-v-ukraini-vyzhyvannia-cherez-kryzy>

Malyi biznes v Ukraini: vyzyvannia cherez kryzy [Small business in Ukraine: Surviving through crises]. Retrieved from <https://4vlada.com/malyj-biznes-v-ukraini-vyzhyvannia-cherez-kryzy> [in Ukrainian].

8. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. Київ, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

United Nations Development Programme in Ukraine. (2024). *Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine*. Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> [in Ukrainian].

9. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М., Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2022. № 2(106). С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-4>

Pedchenko, N.S., Shymanovska-Dianych, L.M., Husakovska, T.O., Rybalko-Rak, L.A., & Kuzhel, N.L. (2022). Stratehichni komunikatsii v systemi upravlinnia pidpriemstva [Strategic communications in the enterprise management system]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series*, 2(106), 26–30. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-4> [in Ukrainian].

10. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>

Storozhuk, O., Nemchenko, T., & Zaiarniuk, O. (2023). Efektyvni biznes-komunikatsii yak stratehichna skladova upravlinnia ryzykamy pidpriemstva [Effective business communications as a strategic component of enterprise risk management]. *Economy and Society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> [in Ukrainian].

11. Топ 7 стратегій ефективної комунікації в роздрібній торгівлі. URL: <https://www.chanty.com/blog/uk/retail-industry-communication-uk/>

Top 7 stratehii efektyvnoi komunikatsii v rozdribnii torhivli [Top 7 strategies for effective communication in retail]. Retrieved from <https://www.chanty.com/blog/uk/retail-industry-communication-uk/> [in Ukrainian].

12. Трут О.О. Інформаційно-комунікаційний механізм реалізації стратегії організації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-02>

Trut, O.O. (2021). Informatsiino-komunikatsiinyi mekhanizm realizatsii stratehii orhanizatsii [Information and communication mechanism for implementing an organization's strategy]. *Entrepreneurship and Trade*, 31, 13–19. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-02> [in Ukrainian].

13. Турчина С.Г. Розвиток комунікаційної політики в контексті управління змінами та проектами підприємства малого бізнесу. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Т. 2, № 3(3). С. 232–241. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-232-241](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-232-241)

Turchyna, S.H. (2024). Rozvytok komunikatsiinoi polityky v konteksti upravlinnia zminamy ta proiektamy pidpriemstva maloho biznesu [Development of communication policy in the context of change and project management of small business enterprises]. *Advances and Achievements in Science*, 2(3), 232–241. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-232-241](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-232-241) [in Ukrainian].

14. У половини малих і середніх компаній прибуток за 2024 рік упав на 38%. ЄБРР дослідив, як МСБ переживає війну. URL: <https://forbes.ua/news/u-polovini-malikh-i-serednikh-kompaniy-pributok-za-2024-rik-vpav-na-38-ebrr-doslidyv-yak-msp-perezhivayut-viynu-21072025-31407>

U polovyny malykh i serednikh kompanii prybutok za 2024 rik vpav na 38%. YeBRR doslidyv, yak MSB perezhivaie viynu [Half of SMEs saw profits decline by 38% in 2024: EBRD study]. Retrieved from <https://forbes.ua/news/u-polovini-malikh-i-serednikh-kompaniy-pributok-za-2024-rik-vpav-na-38-ebrr-doslidyv-yak-msp-perezhivayut-viynu-21072025-31407> [in Ukrainian].

15. Чердніченко В.В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>

Cherdnychenko, V.V. (2022). Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva [Communication management in the enterprise development strategy]. *Economy and Society*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> [in Ukrainian].

16. Шевченко М.О. Еволюція теоретичних концепцій комунікаційної політики підприємств в умовах цифровізації. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Економічні науки*. 2024. Том 28, № 3–4. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-80-86>

Shevchenko, M.O. (2024). *Evolutsiia teoretychnykh kontseptsii komunikatsiinoi polityky pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii* [Evolution of theoretical concepts of enterprise communication policy under digitalization]. *Bulletin of Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University. Economic Sciences Series*, 28(3–4), 80–86. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-3-4-80-86> [in Ukrainian].

17. Argenti, P.A. (2014). *Corporate Communication*. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.

18. Bruhn, M., and Schnebelen, M. (2017). Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51, 464–489. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0591>

19. Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 6th ed. SAGE Publications.

20. Duncan, T., Moriarty, S.E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.

21. Freeman, R.E., McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

22. Grunig, J.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.

23. Jorgensen, J.J., Solis Zuiker, V., Manikowske, L., LeHew, M.L.A. (2022). Impact of Communication Technologies on Small Business Success. *Journal of Small Business Strategy*, 32(3), 95–109. <https://doi.org/10.53703/001c.36359>

24. Kitchen, P.J., Kim, I., Schultz, D.E. (2008). Integrated Marketing Communications: Practice Leads Theory. *Journal of Advertising Research*, 48(4), 531–546. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080513>

25. World Bank Group Support to Ukraine. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ccf8044b6df7e0dd03f3899580b97d35-0080012026/original/WBG-Support-Ukraine-March-2026.pdf>

Романов Данило Романович, аспірант кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3357-9601>

Romanov Danylo, PhD Student of the Department of Management, State University of Trade and Economics. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3357-9601>

Миколайчук Ірина Павлівна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, e-mail: i.mykolaichuk@knute.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

Mykolaichuk Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, e-mail: i.mykolaichuk@knute.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

Федулова Ірина Валентинівна, доктор екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, e-mail: i.fedulova@knute.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

Fedulova Iryna, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics, e-mail: i.fedulova@knute.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

Отримано: 03.04.2026. Прийнято: 17.04.2026. Опубліковано: 20.05.2026.