

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Рекламний менеджмент»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Михайлов Микита Ігорович

Керівник **Петруня В.Ю.**, к.е.н., доц.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Михайлов М. І. Рекламний менеджмент.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026 р.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження системи рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оцінка її результативності та обґрунтування напрямів удосконалення в умовах невизначеності й трансформації ритейлу.

Для досягнення мети роботи поставлено такі завдання дослідження: розкрити сутність та еволюцію рекламного менеджменту; описати механізм його функціонування як керованого управлінського процесу; визначити вплив цифровізації на інструменти та управлінські рішення у рекламі; охарактеризувати систему управління й організаційні передумови реалізації рекламного менеджменту в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; проаналізувати ключові тренди розвитку рекламного менеджменту мережі у 2021–2024 рр.; оцінити ефективність рекламного менеджменту на основі фінансової динаміки та поведінки рекламних витрат; розробити рекомендації щодо трансформації рекламного менеджменту в контексті прогнозованого розширення мережі; сформулювати пропозиції щодо зміни підходів до рекламного менеджменту при виході компанії на зовнішні ринки.

Дослідження проведено на матеріалах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2024 рр. з використанням відкритих даних управлінської та фінансової звітності, публічних матеріалів компанії та її цифрових каналів комунікації.

Об'єктом дослідження є система рекламного менеджменту організації як складова загальної системи управління та конкурентної поведінки на ринку. Предметом дослідження є управлінські відносини, методи та інструменти формування, реалізації та оцінювання ефективності рекламного менеджменту в мережевому ритейлі.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку бібліографічних посилань. Текст роботи викладено на 67 сторінках, у ньому міститься 18 таблиць та 6 рисунків. Список бібліографічних посилань налічує 34 джерела.

Ключові слова: рекламний менеджмент, СІЛЬПО-ФУД, ритейл, ефективність, цифровізація, рекламні витрати, лояльність, експансія, зовнішні ринки.

ANNOTATION

Mykhailov M. I. Advertising management.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's qualification thesis is to investigate the advertising management system of LLC "SILPO-FOOD", assess its effectiveness, and substantiate directions for improvement under conditions of uncertainty and the ongoing transformation of retail.

To achieve this purpose, the following research objectives were set: to reveal the essence and evolution of advertising management; to describe the mechanism of its functioning as a managed managerial process; to determine the impact of digitalization on advertising tools and managerial decisions; to characterize the management system and organizational prerequisites for implementing advertising management at LLC "SILPO-FOOD"; to analyze key trends in the development of the chain's advertising management in 2021–2024; to evaluate the effectiveness of advertising management based on financial dynamics and the behavior of advertising expenditures; to develop recommendations for transforming advertising management in the context of the projected network expansion; and to formulate proposals for changing advertising management approaches when the company enters foreign markets.

The study was conducted using the materials of LLC "SILPO-FOOD" for 2021–2024, drawing on publicly available management and financial reporting data, the company's public materials, and its digital communication channels.

The object of the study is the organization's advertising management system as a component of the overall management system and competitive behavior in the market. The subject of the study is managerial relations, methods, and tools for the formation, implementation, and evaluation of the effectiveness of advertising management in network retail.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three main chapters, conclusions, and a list of references. The text is presented on 67 pages and includes 18 tables and 6 figures. The list of references comprises 34 sources.

Keywords: advertising management, SILPO-FOOD, retail, effectiveness, digitalization, advertising expenditures, loyalty, expansion, foreign markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Рекламний менеджмент: сутність та еволюція	7
1.2. Механізм функціонування рекламного менеджменту організації	16
1.3. Особливості розвитку рекламного менеджменту під впливом цифровізації	22
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	27
2.1. Загальна характеристика системи управління та основні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	27
2.2. Аналіз основних трендів розвитку рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	35
2.3. Оцінка ефективності системи рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	41
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	50
3.1. Удосконалення рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в контексті розширення мережі	50
3.2. Трансформація системи рекламного менеджменту при виході ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на зовнішні ринки	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	68

ВСТУП

Функціонування українського продуктового ритейлу в останні роки відбувається в умовах підвищеної турбулентності, коли конкуренція за покупця визначається не лише ціною та шириною асортименту, а й здатністю мережі системно керувати комунікаціями, довірою та відвідуваністю торгових точок. Воєнні ризики, логістичні обмеження, міграційні зміни попиту та прискорення цифрових звичок споживача сформували середовище, у якому рекламні рішення мають бути максимально узгодженими з операційною моделлю, сервісом, комерційною політикою та фінансами. Саме тому рекламний менеджмент доцільно розглядати не як набір епізодичних кампаній, а як керовану систему, що забезпечує впізнаваність бренду, стабільний трафік, підтримку лояльності та контроль економічної доцільності рекламних витрат. Така логіка відповідає сучасному баченню розвитку організацій, які виходять за межі локальних ринків і змушені заявляти про себе та про власні цінності в умовах високої конкуренції.

Ступінь наукового опрацювання проблематики рекламного менеджменту відображено у працях вітчизняних дослідників, які аналізують як теоретичні основи рекламної діяльності, так і практичні механізми її організації та оцінювання ефективності. Зокрема, питання рекламного менеджменту та споріднених напрямів висвітлюються у працях таких авторів, як: Арешенкова-Левченко О.; Бавіна Г. І.; Бойко О.; Бойко Р. В.; Глинський Н. Ю.; Дейнега О. В.; Діброва Т. Г.; Звягінцева О. Б.; Коваль Л. А.; Лозовська Г. М.; Міщенко С.; Овсієнко Н. В.; Остапчук Т.; Прокопенко О. В.; Устік Т.; Хаустов М. М.; Шевченко І. О.; Шульга О. А. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи рекламного менеджменту організації, оцінювання результативності її реалізації та обґрунтування напрямів удосконалення в умовах цифровізації.

Відповідно для досягнення мети дослідження було поставлено та виконано наступні завдання:

- розкрити сутність і еволюцію рекламного менеджменту як управлінської категорії та практики;
- охарактеризувати механізм функціонування рекламного менеджменту організації та його ключові управлінські контури;
- визначити особливості розвитку рекламного менеджменту під впливом цифровізації та управлінські наслідки цифрових змін;
- надати загальну характеристику системи управління організацією та проаналізувати базові показники діяльності як основу для управління рекламними рішеннями;
- здійснити аналіз трендів розвитку рекламного організації, виокремивши ключові організаційні та управлінські аспекти;
- виконати оцінку ефективності системи рекламного менеджменту організації на основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності;
- обґрунтувати напрями удосконалення рекламного менеджменту в контексті розширення мережі та зростання масштабу діяльності організації;
- розробити пропозиції щодо трансформації рекламного менеджменту при виході на зовнішні ринки.

Об'єктом дослідження є система рекламного менеджменту організації як складова загальної системи управління підприємством роздрібною торгівлі.

Предметом дослідження є управлінські відносини, методи та інструменти формування, реалізації й оцінювання результативності рекламного менеджменту в продуктовому ритейлі.

Емпіричну основу роботи сформовано на матеріалах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Інформаційну базу дослідження становили відкрита фінансова та нефінансова звітність компанії, звіти про управління, публічні матеріали та дані з офіційних цифрових каналів комунікації, матеріали офіційного сайту компанії, наукові статті та монографії з питань рекламного менеджменту.

У процесі виконання роботи застосовано сукупність методів наукового пізнання, що забезпечили цілісність та доказовість результатів: методи аналізу й синтезу – для розкриття сутності рекламного менеджменту та

побудови його механізму; індукції та дедукції – для формування узагальнень і висновків; системний підхід – для опису рекламного менеджменту як керованої підсистеми організації; порівняльний і структурно-динамічний аналіз – для оцінювання змін показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2024 рр.; економіко-статистичні прийоми (групування, темпи приросту, трендові зіставлення), коефіцієнтний і факторний аналіз показників результативності, а також табличний і графічний методи подання результатів дослідження.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та список бібліографічних посилань. Обсяг роботи складає 67 сторінок, у роботі подано 18 таблиць і 6 рисунків, а бібліографічний список налічує 34 джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Рекламний менеджмент: сутність та еволюція

Функціонування сучасних організацій відбувається у дуже масштабному середовищі, що дуже динамічно розвивається. Діяльність організацій уже не обмежується тільки локальними межами, а давно почала виходити на регіональний, національний, міжнародний та глобальний ринки. Процеси глобалізації та активний розвиток цифрових технологій зробили такий процес виходу організацій за межі локального рівня ще більш простим. Сьогодні для того, щоб бути ефективним та активно розвиватися уже недостатньо бути тільки локальною компанією, а потрібно постійно здійснювати розширення своєї діяльності. Процеси експансії діяльності зумовлюють появу необхідності заявляти про саму компанію, про її продукти, про її цінності тощо.

Відкрите зовнішнє середовище формує надто високу конкурентну боротьбу між організаціями. Тому кожна організація намагається якомога голосніше та сильніше заявити про себе та бути упізнаваною серед сотні або тисячі аналогічних компаній на ринку. Одним із інструментів привертання уваги покупців є реклама. Сьогодні реклама стала не просто якоюсь разовою активністю, а є постійним комунікаційним процесом між компанією та її клієнтами. Реклама здійснюється на постійній основі, вимагає системності та постійного удосконалення. Саме через це формується цілий окремий вид господарсько-управлінської діяльності, що отримав назву рекламного менеджменту.

Для того, щоб визначити сутність самого рекламного менеджменту необхідно з'ясувати, що ж собою являє реклама в сучасних умовах. Так, дослідження сутності реклами здійснили в своїй статті Дейнега О. В. та

Дейнега І. О., які приходять до висновку, що в сучасних умовах рекламу слід розглядати як переважно платну форму комунікації бізнесу із своїми клієнтами для просування свого бізнесу, будучи таким чином одним із різновидів бізнес-комунікацій, а саме маркетингових комунікацій. При цьому, автори зазначають, що метою реклами не завжди є тільки інформування своїх клієнтів про товари, а сьогодні реклама повинна формувати певний образ бізнес-компанії та певні цінності, що будуть асоціюватися з нею [6, с. 19]. Таким чином, рекламу можна розглядати як певний комунікаційний місток між компанією та клієнтами. Слід сказати, що в основному цей місток має односторонній рух – від компанії до клієнта – у форму різноманітних комунікаційних повідомлень. Разом з тим, зворотній рух може реалізовуватися як готовність клієнтів купувати товари та послуги компанії.

Розвиток ринку супроводжується еволюцією форм та видів самої реклами, як реакція на ті можливості для комунікацій між бізнесом та споживачами. У табл. 1.1 нами здійснено спробу узагальнити основні форми та види сучасної реклами, що лежать в подальшому в основі побудови системи рекламного менеджменту організації.

Таблиця 1.1

Основні види сучасної реклами

Вид реклами	Короткий опис
Телевізійна	Масове охоплення та сильний емоційний вплив завдяки поєднанню відео, звуку і сюжету, що є доречним для формування бренду й іміджу компанії на ринку.
Радіореклама	Аудіоформат для швидкого інформування та нагадування, що добре працює в дорозі й у фоновому споживанні контенту, часто використовується для локальних ринків.
Друкована (преса)	Розміщення у газетах/журналах з метою детальнішого повідомлення, сегментування за тематикою видання та підсилення довіри через додатковий канал комунікацій.
Зовнішня	Борди, сітілайти, транспорт, що проявляються як короткі меседжі з високою частотою контактів у конкретних локаціях, особливо корисна для локального охоплення.

Інтернет-реклама (дисплейна)	Банери/відео на сайтах і в мережах, що дозволяють таргетувати аудиторії, тестувати креативи та швидко коригувати рекламні кампанії.
Пошукова (контекстна)	Оголошення у пошукових системах за запитами, для пошуку уже сформованого попиту з переходом користувача на цільову сторінку.
Реклама в соціальних мережах (SMM/таргет)	Платна промоція і контент у соцмережах, що поєднує охоплення, точне націлення, взаємодію та роботу з лояльністю.
Відеореклама онлайн	Відео на платформах і в соцмережах, що формує сильний вплив на впізнаваність та емоції, з можливістю оптимізації за переглядами.
Мобільна	Реклама в додатках, мобільних сайтах, push/in-app, що використовується для локального таргетингу та залучення в цифрові сервіси.
Е-mail/месенджер-розсилки	Прямі повідомлення підписникам, що є більш ефективними для повторних продажів, персоналізації пропозицій і підтримки клієнтських відносин.
Нативна/спонсорський контент	Матеріали у форматі редакційного контенту або спецпроекти, що м'якше сприймається аудиторією та працює на довіру й пояснення складних продуктів.
PR- та іміджева (публікації, новини)	Комунікації через інформаційні приводи, медіа та лідерів думок, що використовується для посилення репутації й довіри.
BTL (промоакції, дегустації, POSM)	Активності в місцях продажу та прямий контакт, що безпосередньо стимулює пробну покупку, дає змогу оживити бренд і підсилює продажі тут і зараз.
Event-реклама (події)	Просування через участь/організацію подій для формування досвіду бренду, залучення спільноти та зміцнення емоційного зв'язку.
Influencer/блогерська	Реклама через лідерів думок, що дає доступ до широкої аудиторії зі сформованою уже довірою й підходить для швидкого охоплення.
Product placement	Інтеграція бренду/товару в контент (шоу, серіали, відео), що працює на впізнаваність бренду без прямого рекламного тиску.

Складено автором самостійно

Узагальнюючи наведені у таблиці види реклами, можна побачити, що вони різняться передусім масштабом охоплення, логікою впливу на споживача та можливостями вимірювання результатів. До числа традиційних каналів реклами можна віднести телебачення, радіо, пресу, зовнішню рекламу, які зазвичай забезпечують швидке формування впізнаваності та підтримку іміджу, тобто працюють з метою заявити компанії про себе широкій аудиторії або закріпити позицію бренду. Більш сучасні види реклами, що створюються за допомогою цифрових інструментів (контекст, дисплей, соціальні мережі, онлайн-відео, мобільна реклама, розсилки) дають змогу точніше налаштовувати контакт із конкретними сегментами та оперативно оптимізувати кампанію за потрібними параметрами та цілями. Водночас BTL-формати, event-активності та інструменти довірчої реклами (нативна реклама, PR, influencer, product placement) виконують роль підсилювачів, що здатні або стимулювати покупку безпосередньо в точці контакту, або формувати соціальне підтвердження, емоційний зв'язок і довгострокову лояльність клієнтів.

З позиції рекламного менеджменту важливим є те, що жоден вид реклами не є універсальним. В сучасному світі неможливо досягнути успіху, використовуючи лише один із видів реклами. Ефективність рекламної діяльності забезпечується узгодженим симбіозом різних видів реклами, формуючи послідовність комунікації з аудиторією та враховуючи середовище та глибину впливу. Тому управлінським завданням рекламного менеджменту компанії є формування та комбінування рекламних каналів та видів реклами так, аби вони взаємно доповнювалися. Саме за таких умов вдасться підвищити результативність рекламної кампанії та побудувати керований шлях споживача від першого контакту до покупки і повторної взаємодії.

Слід зазначити, що не тільки реклама здійснює свій вплив на клієнтів та зовнішнє середовище, але ті ж самі клієнти та елементи зовнішнього середовища здійснюють свій вплив на рекламу, її зміст та інноваційність. На

рис. 1.1 представлено основні чинники такого впливу.



Рис. 1.1. Чинники впливу на зміст та інноваційність реклами в системі рекламного менеджменту [10, с. 135]

Слід зазначити, що зазначені чинники повинні обов'язково враховуватися під час здійснення рекламних кампаній та управління рекламною діяльністю організації. Чим тіснішим буде зворотній зв'язок між зазначеними чинниками та рекламою, тим ефективнішою вона буде в даному середовищі. Тобто, реклама повинна бути дуже чутливою до змін зовнішнього середовища та реагувати якомога швидше на його зміни, підлаштовуючись під нього, корегуючи його або навіть трансформуючи таке зовнішнє середовище. Якщо є реклама буде інертною до зовнішнього середовища, то така реклама буде малоефективною та не відгукуватися серед клієнтів.

Рекламний менеджмент організації є невід'ємною та органічною складовою маркетингового менеджменту організації, що, в свою чергу, є частиною її стратегічного менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Місце рекламного менеджменту в загальній системі управління організацією

Рівень (ієрархія)	Сутність та роль в управлінні	Ключові управлінські рішення	Основні інструменти/механізми	Типові результати
Стратегічний менеджмент (найвищий рівень)	Загальна система управління організацією, яка визначає довгостроковий курс розвитку, конкурентну позицію, розподіл ресурсів і правила прийняття ключових рішень.	Місія, бачення, стратегічні цілі; вибір конкурентної стратегії; портфель бізнесів/продуктів; інвестиційні пріоритети; ризики та стійкість.	Стратегічний аналіз (PEST, SWOT), стратегічні карти, управління портфелем, сценарне планування, політики та регламенти.	Стратегія розвитку, стратегічні програми, ключові KPI, модель конкурентної поведінки.
Маркетинговий менеджмент (частина стратегічного менеджменту)	Функціональний напрям управління, який забезпечує ринкову орієнтацію організації, що передбачає розуміння попиту, створення цінності, позиціонування, управління ринковими пропозиціями та взаємодією з клієнтами.	Вибір цільових сегментів; позиціонування; управління продуктом/портфелем; ціноутворення; канали збуту; комунікаційна політика; клієнтський досвід.	Маркетингові дослідження, STP (segmentation–targeting–positioning), 4P/7P, бренд-менеджмент, CRM, аналітика попиту, інтегровані маркетингові комунікації (IMC).	Маркетингова стратегія, план маркетингу, бренд-платформа, маркетингові KPI (частка ринку, лояльність тощо).
Рекламний менеджмент (складова маркетингового менеджменту)	Управління рекламною діяльністю як частиною комплексу маркетингових комунікацій через планування, організацію, бюджетування, реалізацію та контроль рекламних кампаній.	Цілі рекламної кампанії; вибір аудиторії та інсайтів; креативна стратегія; медіастратегія та розміщення; бюджет і календар; підрядники; контроль ефективності та корекція.	Бриф, креативна платформа, медіаплан, рекламні носії (ТВ/радіо/ООН/digital), KPI (охоплення, частота, конверсії, ROMI), претест/посттест.	Рекламна кампанія, охоплення та впізнаваність, ліди/продажі (за типом цілей), звітність та рекомендації для наступних кампаній.

Складено автором самостійно

З управлінської точки зору ми можемо зробити висновок, що реклама не може бути відокремленою від інших сфер діяльності організації. Цілі реклами, її креатив і реалізація мають впливати із сформованої маркетингової стратегії, а маркетингова стратегія, в свою чергу, має узгоджуватися із загальною стратегією організації. Якщо цей зв'язок порушується, то реклама перетворюється на набір розрізнених активностей, що створюють інформаційний шум, але не формують конкурентної переваги і не дають стійкого економічного результату. Тому ефективний рекламний менеджмент повинен характеризуватися, насамперед, керованістю. Керованість в даному випадку означає чітко визначені цілі та КРІ, обґрунтований бюджет, узгодженість повідомлень із позиціонуванням, системний контроль результатів і готовність до подальшої корекції. Саме така ієрархія забезпечує, щоб рекламні кампанії працювали досягнення стратегічних цілей організації через вплив на своїх клієнтів та ринок.

Еволюційно рекламний менеджмент пройшов тривалий шлях свого формування та трансформації. Еволюція рекламного менеджменту відображає те, як змінювалося управлінське ставлення та управлінські підходи до реклами. Так, починаючи від випадкових, ситуативних дій із метою просто привернути увагу рекламний менеджмент перетворився на системне та професійне управління рекламною діяльністю організації як частини її маркетингової стратегії та конкурентної поведінки на ринку. По суті, йдеться не лише про розвиток рекламних форм або носіїв, а про поступове становлення реклами як керованого процесу, в якому з'являються чіткі цілі, планування, бюджетування, координація виконавців і контроль ефективності.

Коваль Л. А., Романчук С. А. і Бойко С. В. виділяють чотири послідовні етапи розвитку рекламного менеджменту від проторекламного періоду до сучасної цифрової фази, де рекламний менеджмент виокремлюється як відносно самостійна управлінська ланка та істотно трансформується під впливом діджиталізації економіки (табл. 1.3) [10, с. 30-31].

Таблиця 1.3

Еволюція рекламного менеджменту

Етап	Хронологічні межі	Зміст етапу	Ключовий результат для організації
1. Проторекламний (стихійно-практичний)	4-3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.	Реклама існує переважно як прості, природні способи привернення уваги до товару на тлі зародження торгівлі та обміну товарами. Формуються лише початкові уявлення про рекламу і поодинокі спроби її підготовки.	Підтримка продажів у межах локальних ринків через елементарне інформування.
2. Ранньонауковий (усвідомлення ролі реклами)	перша половина XIX ст. – перша половина XX ст.	З'являються перші наукові уявлення про маркетинг, менеджмент і рекламу. Усвідомлення реального впливу реклами на успішність діяльності. Визнання реклами елементом управління бізнесом.	Перехід від оголошень до початково спроектованих рекламних дій під бізнес-цілі.
3. Інтеграція з маркетинговим менеджментом (професіоналізація)	перша половина XX ст. – кінець XX ст.	Терміни “маркетинг” і “менеджмент” входять у науковий та діловий обіг. Розвиваються теоретичні засади маркетингового менеджменту, з'являються спеціальні дослідження з управління рекламою. Рекламні практики починають активно підсилюватися маркетинговими підходами.	Керована реклама як частина маркетингового комплексу, що реально впливає на ринковий успіх.
4. Сучасний (виокремлення рекламного менеджменту + діджиталізація)	початок XXI ст. – дотепер	Обґрунтовується необхідність системного управління підготовкою реклами для досягнення маркетингових цілей. Рекламний менеджмент виокремлюється як самостійна ланка на базі маркетингового менеджменту, а його розвиток прискорюється через діджиталізацію економіки.	Підвищення ефективності комунікацій і комерційних результатів за рахунок цифрових технологій та маркетингових інновацій.

Складено автором на основі джерела [10, с. 30-32]

Еволюція рекламного менеджменту характеризується як перехід від стихійних, хаотичних і локальних рекламних дій до системного управління рекламою, яке спирається на маркетингову логіку та сучасні цифрові технології. На ранніх етапах реклама існувала радше як певний прийом, а не як управлінська функція. Далі відбулося принципове зрушення і реклама стала сприйматися як чинник ринкового успіху, що потребує організації і планування. У ХХ столітті вона остаточно інтегрувалася у маркетинговий менеджмент та почала функціонувати як інструмент досягнення маркетингових цілей. На початку ХХІ століття рекламний менеджмент виокремився в більш самостійну управлінську ланку, прискоривши розвиток завдяки діджиталізації та маркетинговим інноваціям.

На наш погляд, ключова різниця між традиційною та сучасною фазами розвитку рекламного менеджменту полягає не просто в появі інтернет-реклами, а у зміні самої управлінської культури. На сучасному етапі реклама стає керованим циклом заходів (цілі, план, інструменти, реалізація, вимірювання, корекція), а не разовою активністю. Саме тому еволюцію рекламного менеджменту можна розглядати як еволюцію від витрат на розміщення оголошення до інвестицій у керований результат, де цифрові інструменти лише пришвидшують потребу в системності.

Таким чином, в сучасних умовах реклама вже давно стала не разовою акцією чи подією, а перетворилася на безперервний процес комунікації з ринком, який потребує планування, організації, бюджетування, координації та контролю результатів. Різноманіття форм і каналів є підтвердженням того, що універсального інструменту рекламного менеджменту не існує, а реальний ефект досягається завдяки їх синтезу. У системі управління організацією рекламний менеджмент логічно займає підпорядковане, але принципово важливе місце, будучи складовою маркетингового менеджменту, та стратегічного менеджменту. Тому рекламні цілі й КРІ рекламного менеджменту мають бути узгоджені з ринковою стратегією та довгостроковими цілями розвитку організації. Еволюція рекламного

менеджменту демонструє перехід від стихійних і локальних рекламних дій до професіоналізованого управління, інтегрованого з маркетинговими підходами, що сьогодні посилюється діджиталізацією економіки та технологічними інструментами впливу на аудиторію.

1.2. Механізм функціонування рекламного менеджменту організації

Успішність та результативність здійснення рекламної діяльності організації залежить від чіткості та налагодженості побудови системи рекламного менеджменту організації. Під механізмом функціонування рекламного менеджменту ми розуміємо цілісну систему рекламних планів, правил здійснення рекламної діяльності, процедур та заходів здійснення рекламної діяльності. Як нами було з'ясовано у попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи, у практиці менеджменту реклама перестала бути лише разовою творчою активністю, а фактично перетворилася на керовану систему рішень, де кожен крок має управлінську логіку. Процес здійснення рекламного менеджменту розпочинається із постановки мети рекламної комунікації, що завершується та передбачає вибір каналів комунікації, формулювання рекламного повідомлення, бюджетування, вимірювання ефективності й корекції. Такий підхід до механізму рекламного менеджменту як до послідовності етапів підкреслює необхідність спочатку визначитися з метою рекламної діяльності, адже саме вона задає спрямованість комунікації та критерії, за якими буде оцінюватися успіх кампанії.

У межах механізму мета рекламного менеджменту не зводиться лише до абстрактної цілі щодо підвищення продажів, на практиці може конкретизуватися через економічні та комунікаційні параметри (наприклад, прогнозований обсяг збуту, зміна частки ринку, приріст прибутку під впливом рекламних заходів). Така логіка важлива для організації, бо переводить рекламну діяльність у площину управління результативністю, а

не просто витратами на розміщення реклами [8, с. 272].

Бавіна Г. І., Леміш К. М. та Швачко В. А. пропонують розглядати механізм рекламного менеджменту як цілісну систему взаємозв'язків, що формуються зовнішнім та внутрішнім середовищем організації довкола здійснення рекламної діяльності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм рекламного менеджменту організації [2, с. 78]

Отже, механізм рекламного менеджменту передбачає тісний взаємозв'язок між суб'єктами та об'єктами рекламного менеджменту, що будується на основі поставленої мети та завдань рекламного менеджменту та реалізовується на основі певних принципів з використанням методів та інструментів рекламного менеджменту. При цьому, необхідно врахувати існуючі закони рекламного менеджменту та вплив зовнішнього середовища на організації та спроможність її внутрішнього середовища реагувати на такі зміни за допомогою важелів рекламного менеджменту.

На основі критичного вивчення та аналізу наукової літератури з питань рекламного менеджменту, його механізм можна представити як сукупність п'яти взаємопов'язаних блоків, що представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Механізм функціонування рекламного менеджменту організації

Блок механізму	Зміст у діяльності організації	Типові результати
Цільовий	Формування мети рекламної діяльності та критеріїв оцінки	дерево цілей, КРІ, планові значення ефективності
Аналітичний	Дослідження ринку, аудиторії, конкурентів; перевірка гіпотез щодо інструментів	портрет цільової аудиторії, інсайти, сегментація, гіпотези каналів
Проектно-плановий	Розробка повідомлення, вибір медіа-категорій, розподіл бюджету, календар кампанії	медіастратегія, медіаплан / графік, бюджет
Виконавчий	Запуск і ведення кампанії, налаштування цифрових інструментів та їх оптимізація	реklamні креативи, налаштування реклами, звіти платформ
Контрольно-коригувальний	Вимірювання результатів, тестування, аналіз відгуку ринку, коригувальні дії	звіт ефективності, висновки, зміни в плані/креативах

Складено автором на основі джерел [2; 6; 17; 18; 31]

Такий поділ механізму рекламного менеджменту на блоки є

узгодженим із підходом Звягінцевої О. Б. та Коробчук П. В., де підкреслюється необхідність маркетингового дослідження для обґрунтування вибору рекламних засобів, а завершальним етапом виступають контроль і оцінка ефективності з подальшими коригуваннями [8, с. 272].

Функціонування рекламного менеджменту логічно починається з аналізу, в результаті якого організація формує цілісне бачення, кому саме готується рекламне повідомлення, у якому середовищі буде конкурувати із іншими суб'єктами на ринку та які інструменти є дієвими саме для її товару та ринку. Для вибору ефективних засобів реклами необхідно провести маркетингове дослідження, що включає насамперед збір і аналіз вторинної інформації про використання різних рекламних засобів і джерел у відповідній галузі та цільовими підприємствами, а також реакцію аудиторії.

На основі аналізу механізм реалізації рекламного менеджменту переходить у площину формування медіа-рішень через процес медіапланування. Так, Устік Т. вказує, що медіапланування прямо позиціонується як частина системи рекламного менеджменту зі стандартизованою метою, що полягає у максимізації контакту з цільовою аудиторією засобами маркетингової комунікації. При цьому автор наголошує на існуванні ієрархічності постановки цілей у системі менеджменту організації від загального управління до рекламного менеджменту й медіапланування [31, с. 328]. Сьогодні медіапланування охоплює цілу низку процесів, починаючи із аналізу ринку, цільової аудиторії, та постановки рекламних цілей до визначення пріоритетних каналів комунікацій, встановлення оптимальних значень показників ефективності та планування рекламної кампанії.

Після етапу планування механізм рекламного менеджменту закономірно переходить до виконавчого блоку, що передбачає безпосередню реалізацію рекламної кампанії. Саме тут найбільш відчутно проявляється вплив цифровізації, оскільки сучасні рекламні кампанії більшою мірою опираються на цифрові медіа, соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг,

контекстну рекламу, SEO та інші цифрові канали, що стали основою сучасної рекламної діяльності, особливо у випадку виходу на зовнішні ринки або роботи з різними аудиторіями в різних країнах.

Управлінська сутність механізму функціонування рекламного менеджменту проявляється насамперед у контрольно-коригувальному блоці, де здійснюється оцінка ефективності реклами. Слід зазначити, механізм рекламного менеджменту в сучасних умовах не обмежується виключно функціональною ефективністю рекламної діяльності, а також зачіпає етичний контур як умову довіри до бренду і, ширше, соціальної легітимності маркетингових практик. Згідно з дослідженнями [19], фахівці в рекламній діяльності зобов'язані обирати контент і візуальні засоби, що не порушують етичних норм, підтримувати приватність та права клієнтів і дотримуватися законодавчих вимог. Саме це розглядається як підґрунтя відповідальних маркетингових стратегій, здатних адаптуватися до сучасних викликів суспільства.

Отже, механізм функціонування рекламного менеджменту організації можна описати як цілісний управлінський цикл, що об'єднує наступні елементи: обґрунтоване цілепокладання; аналітичну підготовку; медіапланування; реалізацію кампанії; багаторівневий контроль ефективності; коригування; етичні обмеження; орієнтація на конкурентоспроможність і безпеку бізнесу.

Механізм рекламного менеджменту передбачає також і організаційну форму побудови рекламної діяльності в організації, що формує керовану систему цілепокладання, аналітики, планування, реалізацію кампаній та контроль ефективності з подальшими коригуваннями. Можна виокремити кілька практичних варіантів організації рекламної діяльності на основі комбінації різних управлінських конфігурацій, які відрізняються тим, де концентруються рішення, хто виконує роботи та як забезпечується контроль результатів. Основні варіанти побудови управління рекламною діяльністю організації представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні форми організації рекламного менеджменту

Форма організації рекламного менеджменту	Зміст	Контроль та оцінка результативності
Централізована (корпоративна)	Усі ключові рішення (цілі, бюджет, стандарти, канали) приймаються єдиним центром з деталізацією до медіа-цілей та медіаплану, а інші підрозділи виконують узгоджені активності	Контроль через планові медіапоказники, виконання бюджету та підсумкова оцінка ефективності з коригуванням
Децентралізована (продуктово-ринкова / регіональна)	Рішення ухвалюються на рівні продуктів/ринків/регіонів, а вибір каналів ґрунтується на дослідженнях і аналізі інформації щодо аудиторії та ринку	Оцінка комунікативної й економічної ефективності (запам'ятовування, зміна товарообороту, прибутку, рентабельність)
Проектно-кампанійна (кросфункціональна)	Тимчасова команда під конкретну кампанію, в якій робота будується як управлінський цикл від аналізу та постановки цілей до тактики, бюджету й реалізації	Оперативний моніторинг у процесі кампанії в поєднанні з аналізом виконання та коригувальні заходи
Аутсорсингова (агентська)	Компанія формує цілі та рамки, а креатив, медіарозміщення, налаштування цифрових інструментів виконує рекламне агентство	Контроль через вимірювання результатів і набір методів оцінки (відгук, тести, фокус-групи), після чого відбувається корекція
Гібридна	Стратегія, бренд-стандарти й ключова аналітика формуються в організації, а спеціалізовані роботи покладаються на підрядників	Узгоджена KPI-рамка й звітність з подальшим коригування на основі аналізу даних
Digital-орієнтована	Організація реклами навколо цифрових каналів (SMM, контекст, інфлюенс, SEO тощо) з постійною оптимізацією під вимірювані KPI	Контроль через метрики кампаній (покази, охоплення, частота, CPM тощо) та показники таргетингу.

Складено автором на основі джерел [8; 15; 16; 19]

Таким чином, нами систематизовано основні базові варіанти організації управління рекламною діяльністю залежно від того, де зосереджуються управлінські рішення (у центрі компанії, на рівні продуктів/регіонів, у проєктній команді чи у зовнішніх підрядників) і як вибудовується контур контролю результатів. Визначені нами моделі організації управління відрізняються не стільки каналами реклами, скільки ступенем централізації, швидкістю адаптації та рівнем вимірюваності ефективності. Оптимальний варіант організації рекламної діяльності визначається не модою, а управлінською доцільністю, що передбачає врахування масштабів бізнесу, різноманіття продуктів і ринків, доступність компетенцій, швидкість змін у середовищі та вимогами до контролю ефективності.

Отже, нами проаналізовано основні наукові підходи до організації механізму рекламного менеджменту, в результаті чого встановлено, що стрижнем цього механізму є медіапланування як інструмент керування контактом із цільовою аудиторією, а сам процес має бути не разовим, а постійним та системним. Нами виокремлено базові варіанти організації рекламної діяльності (централізований, децентралізований, проєктний, аутсорсинговий, гібридний і digital), що відрізняються способами прийняття рішень та швидкістю кожної системи адаптуватися до змін. Виявлено, що в сучасних умовах система рекламного менеджменту повинна відповідати етичним вимогам та нести відповідальність перед споживачем, оскільки довіра й репутація прямо впливають на стійкість бренду та загальний результат рекламних зусиль.

1.3. Особливості розвитку рекламного менеджменту під впливом цифровізації

Процеси цифровізація кардинально змінили саму логіку та підходи організації рекламного менеджменту. Так, якщо раніше управління рекламою часто зводилося до планування кампаній у традиційних медіа та контролю

витрат, то сьогодні воно перетворюється на безперервний цикл. У вітчизняному контексті це особливо відчутно, адже, за висновками Л. Коваль, С. Романчука та С. Бойко, розвиток рекламного менеджменту в Україні ще потребує гнучкішої адаптації до діджиталізації та врахування комплексу різноспрямованих чинників [9, с. 34]. Цифровізація здійснює комплексний вплив на рекламний менеджмент, трансформуючи його як внутрішню основу, так і зовнішні прояви. Зовнішній контур таких змін задається глобальними інформаційними процесами та тенденціями розвитку цифрової економіки, а внутрішній контур формується на основі наявних ресурсів та компетентностей персоналу щодо використання цифрових інструментів. Водночас на національному рівні на розвиток реклами впливають також політичні, правові, економічні, науково-освітні й інформаційні передумови, а також загрози, зокрема військові, що прямо змінюють і бюджети, і поведінку споживачів, і вимоги до комунікацій.

У табл. 1.6 нами узагальнено основні чинники розвитку рекламного менеджменту в умовах цифровізації та їх управлінські наслідки на формування системи рекламного менеджменту.

Таблиця 1.6

Основні чинники розвитку рекламного менеджменту в умовах цифровізації

Група чинників	Зміст	Управлінський наслідок для рекламного менеджменту
1	2	3
Зовнішні (глобальні)	глобальна економічна інтеграція; хвиля інновацій; зміна соціальних потреб; цифрова трансформація та комп'ютеризація	перехід до цифрових каналів, прискорення кампаній, потреба в аналітиці та швидких рішеннях
Внутрішні (національні)	політичні й правові умови; економічна динаміка; рівень науки й освіти; інноваційність; соціокультурні та демографічні зрушення; інформаційні умови	формування «правил гри» на ринку реклами, вимоги до компетенцій персоналу, інвестиції в цифрову інфраструктуру

1	2	3
Чинники-загрози	екологічні та військові ризики	зміна комунікаційних меседжів і каналів, зростання вимог до стійкості та безпеки процесів

Складено автором на основі джерел [9; 10; 15; 16; 32]

Слід зазначити, що цифровізація не діє ізольовано, а підсилюється або послаблюється внутрішніми умовами країни та організації, через що одна й та сама цифрова технологія дає різний ефект у різних організаціях, секторах і регіонах. Діджиталізація фактично видозмінила уявлення про рекламу, розширивши її трактування. В сучасних умовах електронна форма рекламного повідомлення стала пріоритетною, швидше привертаючи увагу споживача та тісніше взаємодіючи з ним. Разом з цим трансформувалася й логіка управління рекламною діяльністю. У цифровому рекламному менеджменті зростає роль прогнозування попиту на рекламні послуги, аналізу конкурентів, швидкого формування й стимулювання попиту та впровадження маркетингових інновацій. Особливо гостро формується потреба організації в гнучкій взаємодії рекламного й маркетингового менеджменту та модернізації комунікаційної політики на основі цифрових рішень.

Поступово роль інтернет-реклами в системі рекламного менеджменту організації закономірно зростає. Так, дослідники фіксують як розвиток видів онлайн-реклами, так і зміни у структурі витрат (наприклад, зростання мобільної складової та вартості кліку), що прямо впливає на підходи до бюджетування і контролю [16, с. 293]. Цінність інтернет-реклами з точки зору управлінського підходу полягає не лише в охопленні, а саме в можливості керованості через налаштування точного таргетингу, можливість оперативного аналізу результатів і внесення корективів. Усе це перетворює рекламний менеджмент на процес із швидким зворотним зв'язком.

При цьому варто підкреслити, що вибір моделі онлайн-кампанії та формату реклами має залежати від маркетингової стратегії, цілей, продукту та цільової аудиторії [32, с. 355]. Таким чином, цифровізація не скасовує стратегічну логіку управління організацією та рекламною діяльністю, а робить її більш прикладною, практичною, вимірюваною та керованою.

Цифрове середовище трансформувало із підходи до функцій рекламного менеджменту, що відображено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Трансформація функцій рекламного менеджменту в умовах цифровізації

Функція менеджменту	Зміни в цифровому середовищі	Типові інструменти/показники
Аналіз	фокус на даних, попит на рекламу, поведінка аудиторій, конкурентні дії	веб-аналітика, сегментація, базові метрики та КРІ
Планування	перехід від «плану на сезон» до плану з гіпотезами, тестами й сценаріями	медіаплан, пре- та пост-тести, КРІ-цілі
Організація	інтеграція каналів і платформ з автоматизацією частини процесів	рекламні кабінети, інтеграції, дашборди
Мотивація	зростає потреба в цифрових компетенціях і кросфункціональній взаємодії	навчання, КРІ-команди, відповідальність за результат
Контроль	контроль на всіх етапах із швидким зворотним зв'язком і корекціями	моніторинг КРІ, антифрод-підходи, посткампанійний аналіз

Складено автором на основі джерел [9; 10; 15; 16; 32]

Таким чином, цифровізація не створює додаткові канали управління, а змінює управлінський цикл з посиленням функції контролю та аналізу, що забезпечують швидке коригування дій і раціональність витрат у середовищі, де результат видно майже в реальному часі.

Отже, цифровізація трансформує рекламний менеджмент із управління окремими рекламними кампаніями в безперервний цикл прийняття рішень на основі даних, де ключовою стає швидкість корекцій і вимірюваність

результатів. Розвиток рекламного менеджменту в Україні залежить від поєднання глобальних і внутрішніх чинників, а також від здатності організацій упроваджувати інновації, інтегрувати рекламу з маркетинговим менеджментом і модернізувати комунікаційну політику. На практиці якісний розвиток рекламного менеджменту можливий лише тоді, коли цифрові інструменти доповнюють стратегію, а контроль і управління ризиками стають повноцінною та органічною складовою механізмом рекламного менеджменту.

За результатами дослідження теоретичних засад функціонування рекламного менеджменту на виявлено, що реклама в сучасних умовах є не разовою акцією, а безперервним комунікаційним процесом, який потребує системного управління та поєднання різних каналів для досягнення бажаного результату. Обґрунтовано місце рекламного менеджменту в ієрархії управління, який підпорядковується маркетинговому менеджменту та має працювати на стратегічні цілі організації. Також узагальнено еволюцію рекламного менеджменту, що пройшов шлях від стихійних локальних практик до цілісної, професійної та підсиленої цифровізацією системи з цілями, KPI, плануванням і контролем.

Визначено механізм рекламного менеджменту як керований управлінський цикл, що включає цілепокладання, аналітику, планування, виконання та контроль-коригувальний етап. Систематизовано блоки механізму рекламного менеджменту, що дозволяють перевести рекламу з площини витрат у площину результативності. Окремо доведено, що організація рекламної діяльності може будуватися за різними моделями, а сучасні вимоги доповнюються етичним контуром і відповідальністю перед споживачем. Встановлено, що цифровізація змінює рекламний менеджмент, трансформуючи управлінську логіку в безперервний цикл рішень на основі аналізу даних. Доведено зростання ролі інтернет-реклами й посилення функцій аналізу та контролю, що вимагає тіснішої інтеграції рекламного та маркетингового менеджменту організації.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика системи управління та основні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є операційною компанією, через яку в Україні розвивається мережа продовольчих супермаркетів «Сільпо» та яка функціє у складі групи Fozzy Group. Як мережа, «Сільпо» поєднує класичний формат супермаркету зі спеціалізованими рішеннями всередині магазину, що представлені кулінарією, випічкою, готовими стравами, окремими торговими острівцями під власні торгові марки та виробників, а також має преміальний підформат Le Silpo. За даними самої мережі, станом на початок 2026 року працюють 312 супермаркетів у 60 містах України та 4 делікатес-маркети Le Silpo [26].

На українському ринку ритейлу «Сільпо» стабільно входить до групи лідерів і конкурує насамперед із такими мережами, як АТБ, а також з Novus, Varus, Metro, Auchan та іншими мережами (в різних форматах і цінових сегментах). Якщо дивитися на масштаб через фінансові показники, то за підсумками 2024 року дохід мережі «Сільпо» становив 93,02 млрд грн і вона зайняла 2-ге місце в рейтингу найбільших ритейлерів, поступившись мережі «АТБ-Маркет» з розміром доходу у 208,91 млрд грн. Слід зазначити, що мережа «АТБ-Маркет» абсолютним чемпіоном за географією та кількістю торгових точок, що перевищує понад 1200 магазинів. Натомість мережа «Сільпо» має втричі менше торгових точок, що може позиціонувати її на ринку ритейлу як велику національну мережу супермаркетів, що також представлені в усіх регіонах країни.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із ключових гравців українського продуктового ритейлу, який утримує сильні позиції завдяки власній

сформованій унікальній моделі не просто супермаркету, а супермаркету цінності. Мережа «Сільпо» характеризується широким асортиментом товарів, в тому числі власним імпортом та власними торговими марками, розвиненим fresh-напрямами і готовою їжею, унікальними дизайнерським концептам магазинів та омніканальності (доставка, мобільний застосунок, програма лояльності). На фоні інших мереж «Сільпо» найбільш помітно відрізняється від дискаунтерів, де в основі рекламного менеджменту лежить низька ціна та доступність через щільність покриття, та від формату гіпермаркетів типу cash&carry, роблячи ставку на формування у покупців позитивного досвіду, сервіс і вибір, який складно повторити в інших мережах.

Відповідно до звітів про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» позиціонується як багатопрофільна група, ядром якої є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами через власну мережу супермаркетів «Сільпо». Поряд із ритейлом до складу групи входять компанії з аграрною спеціалізацією та управління активами, а також благодійний фонд (рис. 2.1), що в сукупності формує комплексну управлінську модель, що складається із торгівлі, виробництва, управління активами та соціального контуру.

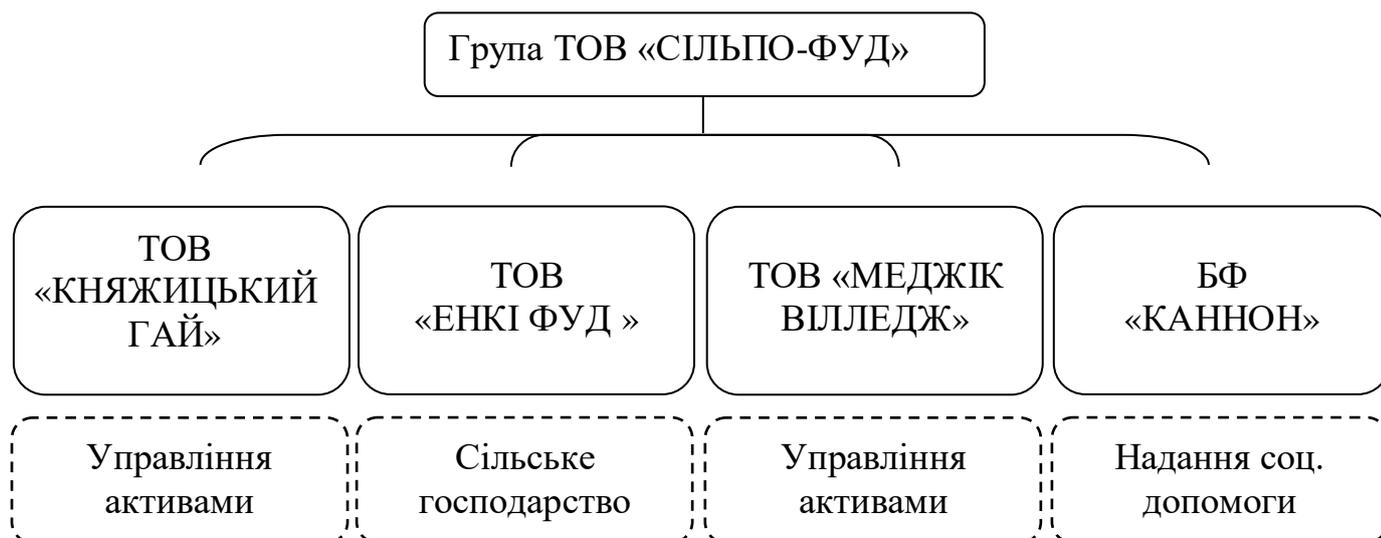


Рис. 2.1. Група компаній ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Складено автором на основі джерела [25]

Побудована модель управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідає логіці мережевого процесного менеджменту з централізованим управлінням ключовими ланками цінності, а саме постачання, логістика, функціонування магазинів, а також розвиток технологічних рішень для підвищення продуктивності та зручності клієнта (рис. 2.2).

Організаційну структуру управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» побудована так, що досягнення кінцевого результату здійснюється не через окремі функції, а через узгодженість великої кількості процесів від закупівель і логістики до операцій у торговому залі та комунікацій із покупцем. Саме тому система управління компанії має виразно гібридний характер, поєднуючи централізоване стратегічне керівництво, функціональну координацію ключових напрямів у центральному офісі та масштабовану операційну вертикаль магазинів, доповнену проєктним підходом у напрямках розвитку. Така конфігурація організаційної структури управління зумовлена високим рівнем конкуренції на ринку ритейлу, суттєвими обсягами операційних витрат та швидкими змінами зовнішнього середовища.

У такій структурі центральний офіс виконує роль функціонального ядра, що формує правила гри для всієї мережі та підтримує єдність стандартів. Тут концентруються напрями, що потребують централізації: фінанси й контролінг, комерційна функція, логістика та управління ланцюгом постачання, HR, IT і цифрові продукти, юридичний супровід і комплаєнс, безпека та охорона. У сукупності ці функції забезпечують керованість бізнесу, коли кожне рішення у мережі може бути підкріплене даними, фінансовим обґрунтуванням та стандартизованою процедурою виконання.

Паралельно існує операційна вертикаль магазинів, без якої жодна централізація управління не дасть ефекту. Для ритейлу принципово, що кінцевий клієнтський досвід формується у конкретному супермаркеті, конкретною зміною персоналу, у конкретній локації з власною конкурентною ситуацією.

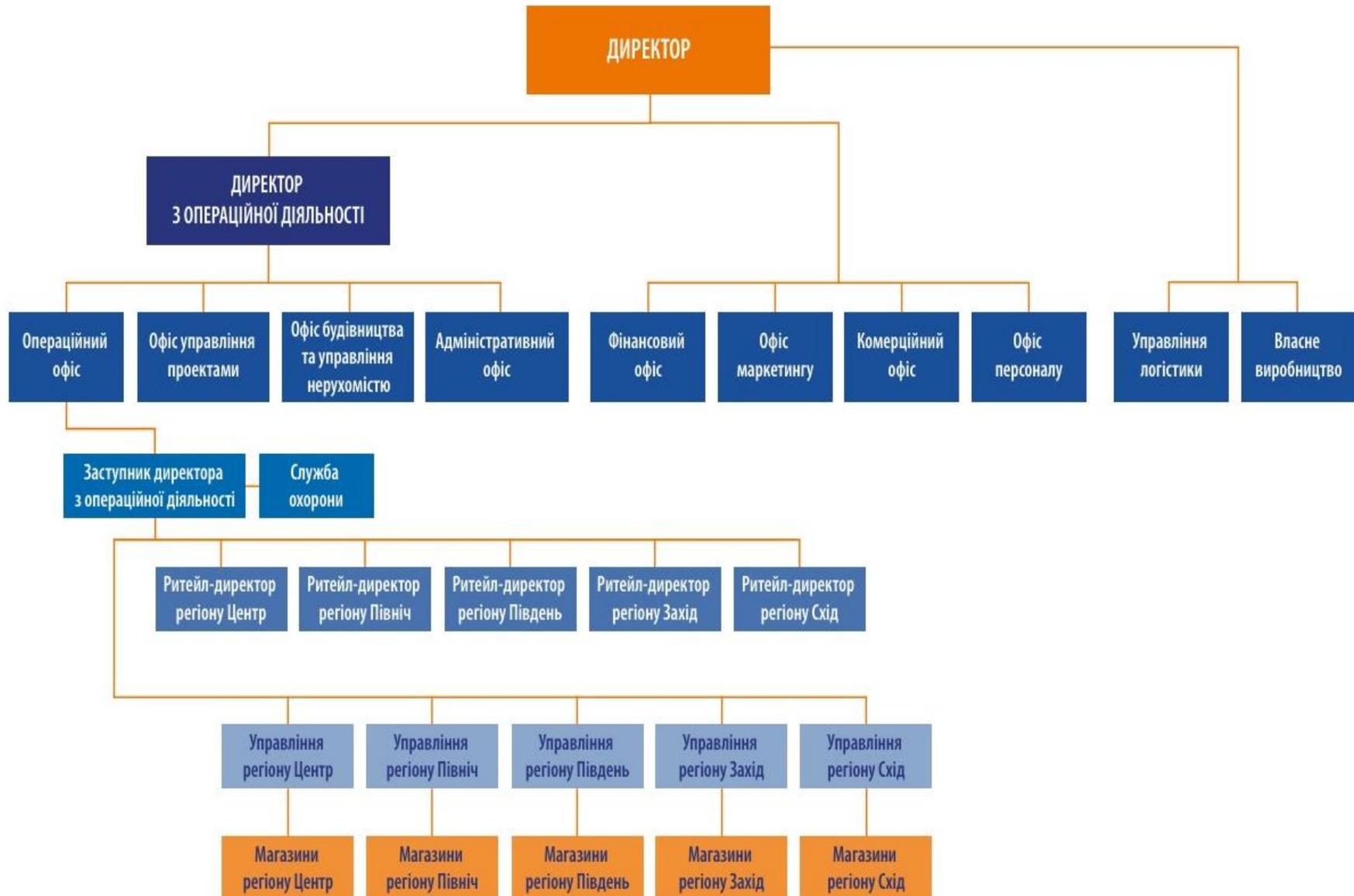


Рис. 2.2. Організаційна структура управління мережею супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [26]

Тому організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» включає також і польовий рівень, що представлений регіональними кластерними ланкам, керівниками магазинів і командами торгових залів, які відповідають за виконання стандартів мережі, підтримку асортименту, мерчандайзинг, сервіс, гігієну й безпеку, а також реалізацію промо та комунікацій у конкретній точці продажу. Саме на цьому рівні управління розроблена стратегія вступає у взаємодію із покупцем та формує відповідний досвід взаємодії та упізнаваність бренду.

Якщо ж аналізувати існуючу організаційну структуру управління в контексті можливостей реалізації функцій рекламного менеджменту, то ми можемо сказати, що в мережевому ритейлі реклама не може бути виключно зоною відповідальності виключно маркетингового підрозділу, оскільки вона прямо пов'язана з комерційними рішеннями (цінова політика, промо-активності, категорійні пріоритети), з операційним виконанням у магазинах (розміщення матеріалів, викладка, стандарти POS-комунікацій), з цифровими каналами (застосунок, e-commerce, персоналізовані пропозиції), а також із фінансовим контролем (планування бюджету, оцінювання ефективності витрат). Тому рекламний менеджмент у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» фактично реалізується як міжфункціональний процес, де маркетинг виконує роль центру компетенцій, але результат формується спільною роботою декількох блоків.

Отже, організаційну структуру управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно трактувати як комбінацію функціональної централізації, операційної дивізіональності та проектно-матричного розвитку, що відповідає природі мережевого ритейлу й забезпечує баланс між стандартизацією та адаптивністю. У межах цієї системи рекламний менеджмент реалізується як кросфункціональний управлінський процес, за якого маркетинг задає рамку й зміст комунікацій, комерційний блок наповнює їх економічною логікою, операції забезпечують виконання у торгових точках, цифрові підрозділи відповідають за персоналізацію та

онлайн-канали, а фінанси й аналітика контролюють дисципліну витрат і ефективність рекламних кампаній. Саме така інтеграція дозволяє ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перетворювати рекламні активності з набору розрізнених кампаній на керований інструмент підтримки продажів, конкурентоспроможності та довгострокової сили бренду.

Оскільки реалізація рекламного менеджменту відбувається саме на рівні окремої торгової точки, то нами здійснено аналіз динаміки чисельності таких торгових точок та їх загальної площі протягом 2017-2024 рр. (рис. 2.3).

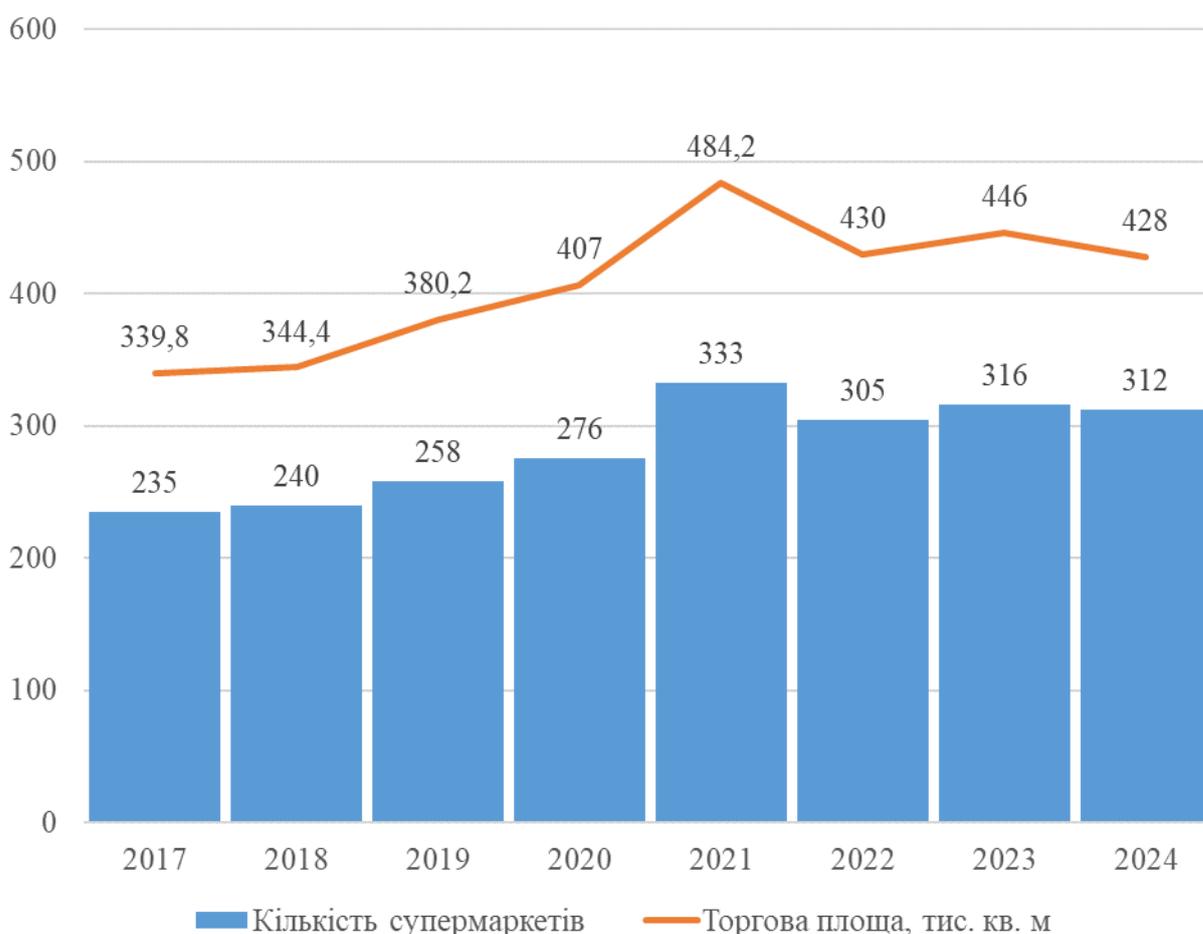


Рис. 2.3. Динаміка чисельності торгових точок ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та їх загальної площі у 2017-2024 рр.

Складено автором на основі джерел [21; 22; 23; 24; 25; 26]

Динаміку розвитку мережі «Сільпо» у 2017-2024 рр. доцільно розглядати не лише як зміну кількості супермаркетів і торгових площ, а як відображення того, наскільки змінювались можливості рекламного

менеджменту компанії, її комунікаційні пріоритети та інструменти впливу на попит. У мережевому ритейлі реклама завжди має прив'язку до фізичної присутності, де кожен новий магазин і кожен додатковий квадратний метр площі представляють не тільки торговий ресурс, а й позиціонуються як нова точка контакту з клієнтом, новий медіаносій у просторі міста та додатковий потенціал для формування лояльності покупців.

Ми бачимо, що протягом 2017-2020 рр. мережа «Сільпо» демонструвала поступове зростання з 235 до 276 супермаркетів та з 339,8 до 407,0 тис. кв. м. Таке зростання дало можливість створити сприятливе середовище для планового розвитку рекламного менеджменту. Переломним став 2021 рік, коли відбулося різке масштабування і скачок з 276 до 333 супермаркетів та з 407,0 до 484,2 тис. кв. м. Для рекламного менеджменту це означає якісне розширення можливостей через збільшення частки власних медіа-ресурсів мережі, зростання потенціалу масових кампаній, а також підвищення ефективності рекламних комунікацій. Фактично у 2021 році мережа «Сільпо» отримала маркетингову економію на масштабі, коли одне і теж саме комунікаційне повідомлення працює для значно більшої кількості контактів.

У 2022 році відбувається вимушене скорочення мережі до 305 супермаркетів, розміщених на 430,0 тис. кв. м., у зв'язку з чим рекламний менеджмент переходить у кризовий режим. Змінюється не лише обсяг можливостей, а й зміст комунікацій. У період зовнішніх шоків реклама стає більш прагматичною. Так, зростає роль повідомлень про доступність, стабільність постачання, безпечність сервісу, зміну графіків, логістичні обмеження. Важливим стало те, що скорочення площі і магазинів автоматично зменшило потенціал власної in-store реклами та промо у точці продажу. Це зумовило необхідність більш точно розставляти акценти в рекламному менеджменті, щоб не втрачати трафік у найбільш конкурентних локаціях.

У 2023 році мережа частково відновлюється, збільшивши кількість

супермаркетів до 316 одиниць. На другому році війни рекламний менеджмент повертається до фази підтримки росту, але вже на іншій основі. Тут характерною стає комбінація двох завдань: по-перше, повернення частки ринку через посилення промо та комунікацій у тих регіонах, де конкуренція загострилась; по-друге, відбудова довіри і лояльності споживача, який змінив поведінку через війну. Відповідно, реклама починає сильніше працювати як інтегрована система, а рекламний менеджмент починає більше оперувати аналітикою та ефективністю комунікацій.

Ситуація 2024 року на фоні незначного скорочення чисельності торгових точок до 312 супермаркетів виглядає як стабілізація з корекцією мережі, а для рекламного менеджменту як перехід до етапу оптимізації. У такій фазі реклама має підвищувати точність звернення. Фактично рекламний менеджмент стає інструментом утримання ефективної присутності мережі «Сільпо» на ринку, коли мережа обирає не максимальний масштаб, а оптимальну структуру.

Отже, поєднання мережевої динаміки з можливостями рекламного менеджменту дає важливий управлінський висновок про те, що масштаб мережі визначає мультиплікатор реклами, але саме рекламний менеджмент визначає, наскільки ефективно цей масштаб перетворюється у трафік, продажі та лояльність. У періоди розширення мережі (2017-2021 рр.) рекламний менеджмент був найбільш результативним як інструмент прискорення росту і стандартизації бренду. У періоди шоків і оптимізації (2022 р.) задачею рекламного менеджменту була оперативна адаптація та збереження контакту з клієнтом. На етапі відновлення і стабілізації мережі (2023-2024 рр.) рекламний менеджмент акцентується на більш виваженому та точному управлінні попитом через комбінацію промо, цифрових каналів, персоналізації та in-store комунікації.

Таким чином, нами визначено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із ключових гравців українського продуктового ритейлу, який утримує сильні позиції завдяки сформованій моделі супермаркету цінності, що

характеризується широким асортиментом, розвиненим fresh-напрямами, дизайнерським концептам магазинів та омніканальністю.

2.2. Аналіз основних трендів розвитку рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

В рамках виконання даної кваліфікаційної роботи ми виходимо із того, що рекламний менеджмент ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід розглядати як динамічну підсистему управління організацією, що змінювалася разом із масштабом мережі, впровадженням цифрових технологій взаємодії з покупцями, та звісно воєнними обмеженнями, що стали головним деструктивним фактором впливу. Так, за весь період повномасштабного вторгнення 68 магазинів мережі «Сільпо» призупинили своє функціонування, а 23 з них було повністю або частково зруйновано. Так, у попередньому підрозділі нами з'ясовано, що у 2021 р. компанія працювала в логіці активного зростання та посилення лояльності, у 2022 р. пріоритети рекламних комунікацій об'єктивно змістилися у бік стійкості та безперервності сервісу, 2023 та 2024 рр. демонструють фазу відновлення та стабілізації.

Розвиток рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році можна охарактеризувати як етап переходу від стабілізації після шоків 2022-2024 років до керованого нарощування маркетингової активності через інновації, досвід гостя та цифрові механіки. Якщо у 2023-2024 рр. компанія в основному відновлювала темпи зростання та займалася оптимізацією мережі, то у 2025 р. управлінські рішення свідчать про ставку на поглиблення диференціації бренду й розумне стимулювання попиту на основі різних сценаріїв взаємодії з покупцями.

Рекламний менеджмент у ритейлі тісно пов'язаний із мережею, адже кожен магазин є одночасно каналом продажів і носієм комунікації (вивіска,

вітрини, POS-матеріали, промо в торговому залі, досвід сервісу). Тому зміна кількості магазинів і торгової площі (проаналізовані нами на рис. 2.3) прямо впливає на пріоритети рекламного менеджменту. У випадку зростання торгової мережі акцент рекламного менеджменту фокусується на розширенні охоплення та впізнаваності бренду, а при скороченні мережа намагається утримувати своїх клієнтів, забезпечити ефективність рекламного менеджменту та налаштувати більш точний таргетинг.

В основі побудови системи рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» лежить особлива та унікальна модель ритейлу, аналогів якої немає в Україні.

Особливості моделі ритейлу «Сільпо» зосереджені в особливому позиціонуванні на ринку, широкому та унікальному асортименті товарів, присутності в мережі товарів власного виробництва та готової їжі, підтримці локальних виробників, омніканальності та лояльності й персоналізації.

Так, мережа «Сільпо» позиціонує себе на ринку як «супермаркет-враження», а не як звичайний магазин біля дому. Менеджмент компанії зробили ставку на емоційній складовій та дизайн-концепції рекламного менеджменту, що стали однією із найсильніших відмінностей «Сільпо» від інших торгових мереж в Україні. Кожен новий магазин, що відкривається чи реконструюється, формує окрему історію. На сьогодні мережа «Сільпо» налічує понад 100 дизайнерських супермаркетів, більшість з яких були відзначені міжнародними нагородами та профільними номінаціями за інноваційні дизайни.

Модель рекламного менеджменту мережі «Сільпо» побудована на широкому виборі товарних позицій, включно з власним імпортом та нішевими позиціями (делікатеси, категорійні новинки). Використовуючи прямі закупівлі без посередників з десятка країн, мережа формує свій унікальний асортимент, що використовується те тільки з метою їх реалізації, а як інструмент диференціації на ринку, тобто в рекламних цілях.

На відміну від моделей конкурентів, де торгова точка в основному

розглядається як полиця зі складським товаром, мережа «Сільпо» активно масштабує різноманітні fresh-зони, зокрема випічка, кулінарія, піца, суші, окремі виробничі рішення в торговому залі. Завдяки цьому у покупців формується певний образ магазину з унікальними позиціями, що підвищує частоту покупок.

Мережа «Сільпо» використовує спеціальні механіки для малих виробників (наприклад, «Лавка Традицій», «базарні дні» тощо), які водночас працюють і як елемент асортиментної унікальності, та є політикою компанії щодо підтримки локальних виробників. Суттєвою конкурентною перевагою мережі «Сільпо» є активне використання цифрових технологій та інструментів покупок, сформувавши омніканальність на основі мережі магазинів в сукупності із мобільним застосунком та можливістю здійснювати покупки на сайті, а також забезпечення доставки різних типів.

Особливим елементом моделі рекламного менеджменту мережі «Сільпо» є її програма лояльності «Власний Рахунок», що стартувала ще у 2007 році. Дана програма інтегрована у всі магазини мережі, включно з форматом магазинів Le Silpo. Також компанія підписні механіки “Плюс” як спосіб підсилувати частоту й середній чек.

Для коректного позиціонування ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на українському ринку та характеристики системи рекламного менеджменту доцільно порівнювати його не лише за масштабом, а й за логікою ритейл-моделі, яка визначає управлінські рішення у маркетингу та рекламному менеджменті. Різні мережі працюють у різних форматах і цінових сегментах. Саме тому в табл. 2.1 відображено ключові характеристики, що найбільш виразно відображають конкурентні відмінності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» від інших мереж на ринку. До таких ключових характеристик ми віднесли формат і роль магазину, асортиментну політику, цінову стратегію, роль власного виробництва, цифрові канали та масштаб бізнесу, що дає можливість зрозуміти, за рахунок яких чинників «Сільпо» формує конкурентну перевагу та які управлінські наслідки це має для комунікацій і реклами.

Таблиця 2.1

Критерій	«Сільпо»	АТБ	Metro / Auchan
Формат і роль магазину	«Супермаркет-враження», дизайн, сервіс, fresh / ready-to-eat, преміум-підформат Le Silpo	Масовий дискаунтер з максимумом покриття й стандартизації (понад 1200 магазинів)	Metro — cash&carry (B2B-логіка), Auchan — гіпермаркет / гібридні формати (інша місія кошика)
Асортимент	Широкий вибір у поєднанні сильного імпортного блоку, власні торгові марки, локальні острівці	Більш вузький асортимент товарів й фокус на ціні	Часто великий кошик і форматні переваги (площа/категорії), але інша частота відвідувань
Цінова стратегія	Середній / середньо+ сегмент, що передбачає конкуренцію не лише ціною, а й цінністю та сервісом	Цінове лідерство як ключовий драйвер	Поєднання промо та форматної цінової політики
Власне виробництво	Системно розвинене (випічка, кулінарія, готові рішення)	Зазвичай представлене простими типами виробництва в магазині в залежності від його формату	Може бути, але роль відрізняється, виконуючи другорядну функцію
Digital і омніканальність	Доставка, застосунок, різні сценарії швидкості	Також розвиває digital, але модель переважно масової економії	Digital є, та поведінка клієнта інша (особливо для B2B-cash&carry)

Складено автором самостійно

Узагальнюючи дане порівняння елементів рекламного менеджменту у різних торгових мережах, можна зробити висновок, що «Сільпо» відрізняється від ключових конкурентів насамперед моделлю диференціації через цінність і досвід, а не домінуванням цінового фактору. На відміну від дискаунтерів, де базовим джерелом переваги виступає масштаб, стандартизація та найнижча ціна, «Сільпо» підсилює позиції через ширший асортимент, елементи преміальності, візуальну та сервісну складову, а також через розвиток власних і цифрових каналів взаємодії з покупцем. Порівняно з форматами cash&carry чи гіпермаркетів, мережа більш орієнтована на регулярні повсякденні покупки та часті відвідування, що підвищує значущість програм лояльності, персоналізованих пропозицій та рекламних комунікацій в середині магазинів.

З управлінської точки зору це означає, що рекламний менеджмент «Сільпо» має фокусуватися не лише на промо-активностях, а й на підтримці брендового позиціонування та стабільної якості клієнтського досвіду в кожній точці контакту. Водночас така модель потребує більш точного контролю ефективності маркетингових витрат. Акцентування діяльності на сервісі та унікальному форматі забезпечує довгострокову лояльність, але вимагає постійного балансування між витратами на підтримку таких стандартів, комунікаціями та фінансовою результативністю мережі.

Слід констатувати, що рекламний менеджмент у мережевому ритейлі не існує ізольовано, і мережа «Сільпо» не є винятком. Як правило, рекламний менеджмент є частиною інтегрованих маркетингових комунікацій і одночасно пов'язаний із:

- комерційним блоком (ціни, промо, категорійні стратегії, постачальники);
- операційним блоком (викладка, стандарти оформлення, роздаткові матеріали у магазинах, сервіс);
- цифровим блоком (CRM, застосунок, персоналізація, e-commerce);
- фінансами (бюджет, контролінг, оцінка ефективності);

– юридичною функцією (відповідність вимогам рекламного законодавства).

Тобто практично рекламний менеджмент реалізується у матричній логіці, за якої маркетинговий підрозділ формує комунікаційну стратегію, але багато інструментів його реалізації залежить від інших підрозділів. У табл. 2.2 представлено узагальнена карту ролей у рекламному менеджменті мережі «Сільпо».

Таблиця 2.2

Узагальнена карта ролей у рекламному менеджменті мережі «Сільпо»

Роль/підрозділ	Управлінська функція в рекламі	Типові результати
Керівництво / топменеджмент	Затверджує маркетингову політику та бюджет; визначає пріоритети	Річні цілі, бюджетні ліміти, ключові КРІ
Маркетинг (бренд-комунікації)	Позиціонування, креативна стратегія, медіапланування, репутаційні комунікації	Кампанії, бренд-платформа, креативи, PR-плани
Trade/Promo-маркетинг (разом із комерційним блоком)	Реклама промо, каталог/акційні механіки, комунікація цінності пропозиції	Промо-календар, матеріали для промо, правила промо
Digital/Performance	Трафікогенерація в онлайн, ремаркетинг	Digital-кампанії, аналітичні звіти, оптимізації
CRM/Лояльність	Персоналізовані комунікації на базі даних клієнтів	Сегментації, тригерні комунікації, персональні пропозиції
Операції мережі / магазини	Реалізація реклами «в точці продажу» (POSM, викладка, стандарти)	Коректне розміщення матеріалів, виконання стандартів
Закупівлі/постачання (за потреби)	Виробництво/постачання POSM, контроль якості та строків	Договори з підрядниками, логістика матеріалів
Юридичний/комплаєнс	Перевірка відповідності реклами вимогам закону, захист даних	Візування матеріалів, правки, зниження правових ризиків
Фінанси/контролінг	Планування бюджету, контроль витрат, фінансова оцінка ефектів	Бюджетні звіти, контроль відхилень, фінансові моделі

Складено автором на основі джерел [11; 12; 13; 14].

Отже, у мережі «Сільпо» рекламний менеджмент працює як замкнений управлінський цикл, де рішення приймаються та реалізуються у одному

департаменті. Так, стратегія та бюджет формуються на рівні керівництва і контролінгу, а комерційний блок наповнює комунікації економічним змістом через промо та категорійні пріоритети. Маркетинг забезпечує бренд і креативну цілісність, а CRM і застосунок перетворюють рекламу на персоналізований інструмент утримання клієнтів. Торговий маркетинг та операції реалізують рекламні повідомлення в магазині, де формується основна конверсія. Аналітика й фінанси замикають цикл рекламного менеджменту, вимірюючи його результативність і повертаючи управління до коригування планів. Саме поєднання магазину як медіа та власних цифрових каналів робить рекламний менеджмент «Сільпо» більш керованим і менш залежним лише від зовнішньої реклами.

2.3. Оцінка ефективності системи рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ефективність рекламного менеджменту слід оцінювати через аналіз базових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Так, в табл. 2.3 представлено основні фінансові результати діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2024 рр.

Таблиця 2.3

Основні фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2024 рр.

Показник	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2022/ 2021, %	2023, тис. грн.	2023/ 2022, %	2024, тис. грн.	2024/ 2023, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації	72784231	69990601	-3,84	73338778	+4,78	79768261	+8,77
Собівартість реалізації	52182935	50815360	-2,62	52400555	+3,12	55574165	+6,06
Валовий прибуток	20601296	19175241	-6,92	20938223	+9,19	24194096	+15,55

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут	18533954	17517107	-5,49	19669097	+12,29	21367252	+8,63
Адміністративні витрати	2775764	3379934	+21,77	4342286	+28,47	4551145	+4,81
Операційний прибуток / (збиток)	-417390	-1157012		1140287		2911719	+155,35
Чистий прибуток / (збиток)	-1846179	-7632318		-1850930		154100	

Складено автором на основі джерел [27; 28; 29; 30]

Таким чином, у 2021–2024 рр. фінансова траєкторія компанії має виразну логіку, що проявляється у спад, подальшому відновленні ефективності та наступного підсилення результативності. У 2022 році дохід від реалізації зменшився відносно 2021 року на 3,8%, а валовий прибуток скоротився ще відчутніше – майже на 7%, що проявилось у зниженні валової маржі до 27,4%. При цьому загальний операційний результат погіршився, а чистий збиток став різко глибшим. Тобто 2022 рік став періодом, коли навіть за відносно близького рівня виручки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мало суттєво гіршу якість фінансового результату через зростання та нестабільність витрат і вплив позаопераційних чинників.

Починаючи з 2023 року спостерігається перелом у фінансових результатах. Так, дохід товариства зростає майже на 5%, а валовий прибуток зростає ще швидшими темпами (+9,2%), що стало причиною отримання позитивного операційного результату. Такий перелом є важливим управлінським сигналом про те, що існуюча модель рекламного менеджменту починає працювати не тільки на оборот, а й на операційну ефективність. У 2024 році тенденція підсилюється, що проявляється в зростанні доходу приблизно на 8,8%, валового прибутку на 15,6%, а валової маржі аж до 30,33%. Операційна маржа зростає до 3,65%, а чистий результат набуває позитивних значень. Фактично 2024 рік виглядає як рік, коли

компанія змогла поєднати масштабування виручки з кращою маржинальністю та операційною дисципліною.

Для обґрунтованої оцінки можливостей розвитку рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» недостатньо аналізувати лише дохід, витрати та прибутковість. Не менш важливо розуміти, у якому фінансовому стані перебуває підприємство, оскільки саме він визначає межі управлінської свободи: наскільки стабільно фінансується операційна діяльність, чи достатньо ліквідності для підтримки торговельної інфраструктури, як змінюється боргове навантаження, і чи має компанія запас стійкості для інвестицій у комунікації та розвиток бренду. У зв'язку з цим у табл. 2.4 подано ключові балансні показники за 2021–2024 рр. (активи, зобов'язання, власний капітал, грошові кошти), а також узагальнююче співвідношення зобов'язань до активів як індикатор фінансової напруженості. Такий набір показників дозволяє простежити, як змінювалася фінансова пора компанії в кризових і відновлювальних умовах та які управлінські висновки це формує для рекламного менеджменту.

Таблиця 2.4

Ключові показники фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2024 рр.

Показник	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2022/ 2021, %	2023, тис. грн.	2023/ 2022, %	2024, тис. грн.	2024/ 2023, %
Активи (усього), тис. грн	38660343	33668858	-12,91	33310718	-1,06	34092367	+2,35
Зобов'язання (усього), тис. грн	41717667	44357914	+6,33	43840475	-1,17	42663388	-2,68
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	1163038	1066300	-8,32	1205246	+13,0%	1372235	+13,90
Зобов'язання / Активи	1,079	1,317	+0,238	1,316	-0,001	1,251	-0,065

Складено автором на основі джерел [27; 28; 29; 30]

Таким чином, у 2022 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відчула найбільший фінансовий тиск, а у 2023-2024 роках поступово почала вирівнювати позиції.

У 2022-му активів стало менше, а зобов'язань більше, через що навантаження на бізнес зросло, і це логічно обмежувало можливість витратити великі обсяги коштів на рекламні комунікації. У такій ситуації рекламний менеджмент зазвичай стає більш прагматичним, мережа «Сільпо» більше спирається на власні канали комунікацій (магазин, застосунок, лояльність) і на ті інструменти, де швидко видно результат.

Далі, у 2023 році картина вже була спокійнішою, що характеризується зупинкою зростання зобов'язань та стабільністю потоку грошових коштів. Це означає, що компанія перейшла від режиму втриматися на ринку до режиму обережного відновлення. В таких умовах у рекламного менеджменту з'являється можливість повертати активності, але з чітким контролем ефективності. У 2024 році тенденція стала ще більш позитивною, що проявлялося у подальшому зростанні активів та зменшенні зобов'язань на фоні збільшення обсягів коштів на рахунках. Тобто фінансова база стала міцнішою, і рекламний менеджмент отримав більше простору для розвитку, використовуючи його не лише для промо, а й для підтримки бренду та клієнтського досвіду. Водночас важливо, що структура капіталу ще залишалася напруженою, тому ключовою вимогою й надалі є керованість рекламних витрат і орієнтація на вимірюваний результат, а не на рекламу заради реклами.

Оцінюючи розвиток рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2024 рр., доцільно окремо проаналізувати динаміку безпосередніх витрат на рекламу, оскільки саме цей показник відображає масштаб і інтенсивність платних комунікацій компанії та її готовність інвестувати в підтримку попиту й бренду. У фінансовій звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» витрати на рекламу представлені через статтю «реklamні послуги» (передусім у складі витрат на збут, а також у окремі роки у складі адміністративних витрат), що дозволяє не тільки порівняти абсолютні суми за роками, але й простежити, як змінювалася роль реклами в загальній структурі витрат. Такий аналіз є важливим з управлінської точки зору, адже

реклама в ритейлі виконує функцію підсилювача трафіку та продажів, а її бюджет, на відміну від інфраструктурних витрат (персонал, утримання магазинів, логістика), є відносно гнучким і швидше реагує на зовнішні шоки та зміну комерційних пріоритетів. Аналіз динаміки безпосередніх обсягів витрат на рекламу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Витрати на рекламу (рекламні послуги)
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2024 рр.

Рік	Витрати на рекламу (рекламні послуги), тис. грн	Зміна до поперед. року, тис. грн	Темп зростання, %	Частка в доході, %	Частка у витратах на збут, %
2021	431 064	—	—	0,592	2,33
2022	280 720	-150 344	-34,88	0,401	1,60
2023	441 910	161 190	57,42	0,603	2,25
2024	301 660	-140 250	-31,74	0,378	1,41

Складено автором на основі джерел [27; 28; 29; 30]

Загальна картина за 2021-2024 роки показує, що витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на рекламні послуги змінювалися хвилеподібно й добре відображають управлінську логіку компанії в різних умовах. У 2021 році рекламний бюджет у складі витрат на збут був відносно вищим, що відповідає періоду активного розвитку мережі та підтримки ринкових позицій через комунікації. У 2022 році відбулося різке скорочення витрат на рекламу, що виглядає цілком закономірним і логічним рішенням, оскільки у кризовому середовищі реклама стає однією з перших статей, яку можна оперативно оптимізувати без припинення операційної діяльності. При цьому, як правило, робиться ставка на більш дешеві та керовані канали через власні комунікації, лояльність, цифрові інструменти та точкові промо.

Починаючи з 2023 року рекламні витрати знову зростають, що свідчить про повернення до активнішої конкурентної боротьби за трафік і частоту покупок, а також про відновлення можливостей для інвестицій у комунікації.

У 2024 році тенденція продовжується та проявляється в тому, що витрати на рекламні послуги досягають найвищого рівня за аналізований період, а їхня частка у витратах на збут фактично повертається до довоєнного рівня. У підсумку можна зробити практичний висновок, що рекламний менеджмент мережі «Сільпо» у 2021-2024 рр. демонструє високу адаптивність, вмюючи швидко скорочувати платні комунікації у період невизначеності та нарощувати їх тоді, коли ринок і внутрішній фінансовий стан дозволяють знову підсилювати попит і бренд системними рекламними активностями.

Щоб коректно пов'язати фінансові результати з рекламним менеджментом, важливо розуміти, що реклама в ритейлі впливає на трафік, частоту покупок, реакцію на промо та лояльність, але фінансовий результат залежить також від цін, закупівель, логістики, структури асортименту, енерговитрат, валютних та фінансових факторів. Тому зв'язок тут здебільшого кореляційний, а не причинно-наслідковим.

Для управлінської оцінки рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливо не лише зафіксувати абсолютні витрати на рекламу, а й зрозуміти як ці витрати співвідносяться з фінансовими результатами компанії (табл. 2.6). Такий підхід дозволяє інтерпретувати рекламний бюджет не як ізольовану статтю витрат, а як елемент системи управління попитом, який має сенс лише у зв'язці з маржинальністю, витратною дисципліною та здатністю мережі конвертувати комунікації у трафік і продажі.

Таблиця 2.6

Частка витрат на рекламу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
у результуючих показниках діяльності

Рік	Рекламні послуги у витратах на збут, тис. грн	Частка в доході, %	Частка у витратах на збут, %	Динаміка доходу, % р/р	Операційна маржа, %
2021	267 240	0,37	1,44	—	-0,57
2022	158 019	0,23	0,90	-3,84	-1,65
2023	241 071	0,33	1,23	+4,78	1,55
2024	306 829	0,38	1,44	+8,77	3,65

Складено автором на основі джерел [27; 28; 29; 30]

Результати таблиці показують, що рекламні витрати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в 2021-2024 рр. виконували роль гнучкого важеля управління попитом, а не постійної статті витрат, що зростає автоматично разом із масштабуванням бізнесу. Ключовим є те, що частка рекламних послуг у загальному доході протягом усіх років залишається відносно невеликою (порядку десятих часток відсотка), а у витратах на збут близько 1% із коливаннями. Це означає, що рекламний менеджмент, з одного боку, не є головним драйвером збутових витрат, а ними залишаються інфраструктурні компоненти мережі, але з іншого це може суттєво впливати на ефективність використання вже понесених постійних витрат, підвищуючи трафік і конверсію в магазинах.

У 2022 році спостерігається найбільш показовий управлінський зсув:, коли обсяг рекламних послуг у витратах на збут різко скорочується, і разом із цим падає їхня частка у витратах на збут. Одночасно дохід зменшується, а операційна маржа погіршується. З точки зору рекламного менеджменту це є типовою ознакою переходу до антикризової моделі управління, за якої компанія мінімізує зовнішні платні комунікації як найбільш швидко керовані витрати та робить більший акцент на власні канали й інструменти рекламних комунікацій. Тобто реклама у 2022 році в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виконує радше функцію підтримки стабільності, ніж функцію розширення.

У 2023 році ситуація змінюється на користь зростання рекламних витрати та підвищенні частка реклами у витратах на збут . На цьому фоні дохід демонструє позитивну динаміку, а операційна маржа переходить у плюс. Для рекламного менеджменту це важливий сигнал, оскільки компанія повертає платні комунікації не за інерцією, а саме у потрібний момент, коли бізнес уже здатен перетворювати рекламний імпульс у операційний результат. Тобто реклама стає частиною відновлювальної стратегії, що мала на меті повернути трафік, підтримати частоту покупок і посилити конкурентну позицію мережі на ринку.

У 2024 році зв'язка виглядає ще більш переконливою через продовження зростання обсягів рекламних послуг та відновлення їх частки у витратах на збут фактично до довоєнних показників. При цьому дохід зростає швидше, а операційна маржа суттєво покращується. В управлінському сенсі це стало найбільш якісною комбінацією для оцінки рекламного менеджменту. Так, реклама посилюється одночасно з ростом прибутковості, тому її можна трактувати як керований інструмент, що працює у поєднанні з ефективнішою комерційною політикою, оптимізацією витрат і розвитком омніканальності. Іншими словами, у 2024 році реклама вже не виглядає витратою, яку треба скорочувати, а виглядає інвестицією, яку компанія здатна обґрунтовувати результатом.

Загалом можна зробити висновок, що ефективність рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2024 рр. проявляється у здатності гнучко змінювати інтенсивність платних комунікацій відповідно до фінансового стану та ринкових умов, а також у тому, що відновлення рекламних витрат у 2023–2024 рр. відбувається паралельно з покращенням операційної маржинальності. Це свідчить про перехід до більш зрілої, аналітичної моделі, де реклама підсилює продажі та трафік, але контролюється через показники ефективності й не зменшує фінансовий результат компанії.

Таким чином, за результатами дослідження організаційної структури управління та аналізу функціонування рекламного менеджменту ми прийшли до висновку, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» позиціонується як один із лідерів українського продуктового ритейлу з унікальною моделлю супермаркету цінності, де конкурентна перевага формується через асортимент, fresh/ready-to-eat, сервіс, дизайн і омніканальність. Система управління має гібридний характер із централізацією стратегічного рівня та ключових функцій централізовані та забезпечення результатів масштабованою операційною вертикаллю магазинів і кросфункціональною взаємодією. У такій моделі рекламний менеджмент прив'язаний до торгової точки й реалізується як

спільний процес маркетингу, комерції, операцій, digital та фінансів, а динаміка мережі прямо задає можливості й акценти рекламних комунікацій.

Рекламний менеджмент мережі «Сільпо» у 2021-2024 рр. є динамічною підсистемою управління компанією, що змінювалася під впливом масштабу мережі, цифровізації та воєнних обмежень. За аналізований період розвиток рекламного менеджменту пройшов шлях від логіки активного зростання до кризової адаптації й подальшого відновлення та стабілізації. Сильна відмінність моделі полягає в тому, що реклама працює не лише зовні, а й через сам формат магазину як носія досвіду та через цифрові канали й лояльність. У підсумку формується матрична логіка управління рекламою, коли маркетинг задає рамку й креатив, але ефект забезпечується узгодженістю промо, операцій у магазинах, CRM/digital і фінансового контролю.

Аналіз ефективності рекламного менеджменту показав, що динаміка фінансових показників у 2021-2024 рр. має чітку траєкторію від спаду і погіршення результатів у 2022 році, подальшого перелому ситуації у 2023 році із виходом на позитивний операційний результат, до підсилення ефективності та переходу чистого прибутку у 2024 році. Витрати на рекламу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» поводяться як гнучкий управлінський важіль, коли у кризові періоди вони скорочуються, а у фазі відновлення повертаються до попереднього рівня та перебудовуються. Частка витрат на рекламу в доході залишається відносно невеликою, що підкреслює ключову вимогу до формування такої системи рекламного менеджменту, що буде працювати на трафік і продажі без проїдання маржі та з постійним контролем ефективності

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Удосконалення рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в контексті розширення мережі

Удосконалення рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у найближчі роки доцільно розглядати в прямому зв'язку з прогнозованим розширенням мережі, оскільки зростання кількості супермаркетів автоматично підвищує управлінську складність бізнесу та змінює вимоги до комунікацій із ринком. Розширення мережі передбачає не тільки відкриття нових торгових точок, а й розширення географії контактів із покупцем, посилення конкуренції за трафік у кожному новому кластері та необхідність швидко забезпечити вихід на планові показники нових магазинів. Відповідно, рекламний менеджмент має перестати сприйматися як сукупність окремих кампаній і трансформуватися у керовану систему, що підтримує масштабування.

Так, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у своєму останньому консолідованому звіті про управління спрогнозувало розвиток мережі магазинів, що стане основою для подальших управлінських дій та рішень. На рис. 3.1 представлено фактичний та прогнозний показники розвитку мережі «Сільпо» до 2029 року. Особливість розвитку мережі «Сільпо» полягає в тому, що вона конкурує не лише ціною, а й цінністю клієнтського досвіду, тому розширення потребує паралельного посилення комунікаційної узгодженості. У нових магазинах покупець має відчутти той самий стандарт сервісу, асортиментної логіки й брендової атмосфери, що й у вже відомих локаціях. У цьому контексті рекламний менеджмент виконує подвійну роль: з одного боку, він забезпечує швидке залучення трафіку та формування звички відвідування нових точок, з іншого підтримує бренд як основу довіри з боку покупця.

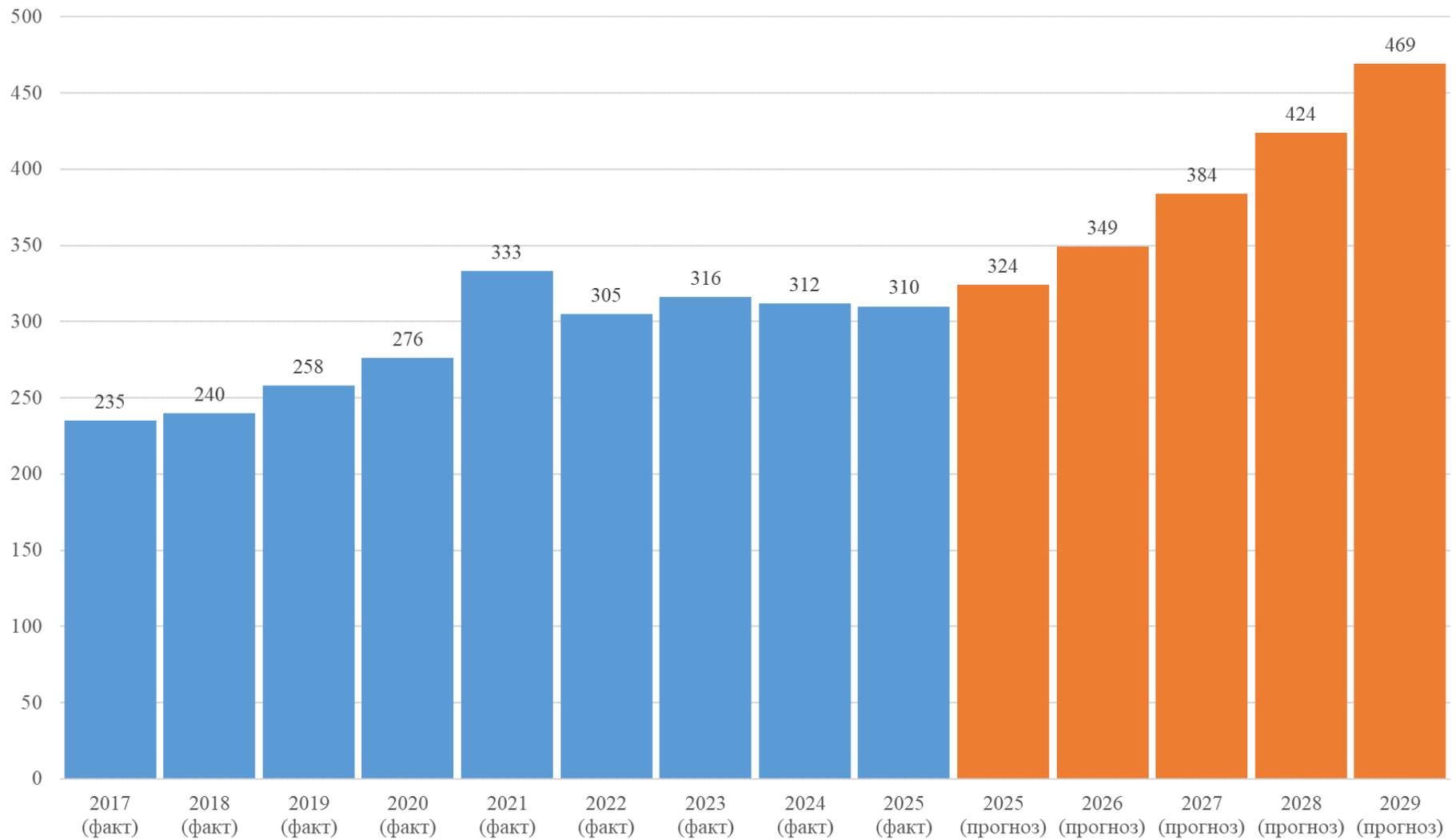


Рис. 3.1. Фактичні та прогнозні показники розвитку мережі «Сільпо» у 2019-2029 рр.

Складено автором на основі джерела [25]

Наведений прогноз передбачає зростання кількості супермаркетів до 469 точок у 2029 р., що фактично може розцінюватися нами як певний сценарій повернення мережі «Сільпо» до високих темпів експансії, близьких до довоєнної фази протягом 2017-2021 рр.. Разом з тим, така політика експансії на ринку повинна здійснюватися вже на іншій технологічній і поведінковій базі споживача. Якщо у 2022-2025 рр. мережа радше утримувала операційну стійкість через незначне скорочення та стабілізацію кількості магазинів, то прогноз розвитку на 2025-2029 рр. закладає щорічне нарощення мережі на десятки торгових точок. У ринковому контексті це виглядає логічно, адже ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залишається одним із лідерів продуктового ритейлу України, посідаючи 2-ге місце за виручкою серед топ-ритейлерів (після АТБ) та демонструючи суттєве зростання виручки від реалізації.

Саме тому подальші рекомендації щодо удосконалення рекламного менеджменту доцільно формувати як систему управлінських рішень, спрямованих на масштабування ефективності, а саме через підвищення точності таргетингу, розвиток персоналізації через програму лояльності та застосунок, стандартизацію процедур та форматів відкриття нових магазинів, монетизацію власних медіаповерхонь і впровадження доказових інструментів оцінювання результативності рекламних інвестицій.

З рис. 3.1 ми також бачимо, що планові та фактичні показники у 2025 році дещо відрізняються. Так, компанією планувалося забезпечити функціонування у 2025 році 324 супермаркетів, однак фактично мережа мережі «Сільпо» налічувала 310 магазинів, що на 2 магазини менше навіть від показника 2024 року. Така різниця у -14 магазинів між прогнозним та фактичним значенням означає, що задекларований цільовий план експансії у 2025 р. не був досягнутий, що повинно розглядатися як важливий сигнал для рекламного менеджменту, оскільки темп відкриття нових торгових точок прямо формує потребу в локальних кампаніях та бюджетуванні реклами.

З управлінської точки зору це означає досить просту річ, що якщо

фактичний темп розвитку мережі є нижчим за цільовий плановий рівень, то відповідно маркетинг і реклама мають працювати не за календарем кампаній, а за календарем готовності локацій, швидко перерозподіляючи ресурси між регіонами, форматами й каналами.

Слід зазначити, що сам прогноз на 2025-2029 рр. задає доволі інтенсивну траєкторію зростання з 324 магазинів у 2025 (прогноз) до 469 у 2029, тобто +145 торгових точок за чотири роки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз динаміки кількості супермаркетів мережі «Сільпо» у 2025-2029 рр.

Рік	Кількість супермаркетів (прогноз)	Приріст, од.	Темп приросту, %
2025	324	—	—
2026	349	+25	7,72
2027	384	+35	10,03
2028	424	+40	10,42
2029	469	+45	10,61

Складено автором самостійно

Так, у 2026 році темп приросту супермаркетів мережі «Сільпо» прискорюється та складає 7,7% у 2026 р., а у 2028-2029 рр. буде досягати понад 10%. Такі високі темпи прогнозованого зростання передбачають не лише необхідність залучення капітальних інвестицій, а й посилення управлінських систем та рішень навколо бренду, лояльності, цифрових сервісів, комунікацій із громадами та репутаційної стабільності.

За змістом цей прогноз може розглядатися нами як перехід від обережного відновлення до повноцінного масштабування, що передбачає не тільки щорічне збільшення кількості нових відкриттів, а й підвищення управлінської складності всієї мережі. При цьому виникає ключова вимога до рекламного менеджменту, який повинен забезпечити масштабування: рекламних комунікацій без пропорційного зростання витрат, тобто через технологічність, персоналізацію, монетизацію власних медіактивів і чіткішу

аналітику ефекту.

На сьогодні у мережі «Сільпо» вже є певний фундамент для реалізації такої моделі розвитку. По-перше, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» системно розвиває цифрові сервіси, в основу яких закладено застосунок «Сільпо», що отримав профільну відзнаку у сфері e-commerce/retail і позиціонується як інструмент, що поєднує онлайн- і офлайн-покупки, персоналізацію та лояльність. По-друге, відбувається якісна трансформація системи лояльності «Власний Рахунок», який є повноцінною платформою щоденних винагород, має понад 3 млн активних користувачів і оперує масштабом сотень мільйонів персоналізованих пропозицій. По-третє, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розширює фінтех- та сервісні сценарії прямо в точці продажу. Нарешті, бренд підтримує сильну диференціацію через концепція магазину як медіа та досвід. Так супермаркети мережі «Сільпо» регулярно потрапляє до Europe's Finest Store завдяки концептуальним магазинам і дизайну, що вже саме по собі працює як рекламний актив і PR-двигун.

Саме тому в найближчому майбутньому трансформація рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має йти не стільки в бік збільшення обсягів самої реклами, скільки в бік побудови іншої архітектури реклами, що буде підтримувати таку експансію, керувати трафіком, посилювати лояльність і водночас дисциплінувати бюджети через вимірюваність.

У практичній площині це буде реалізовуватися таким чином, що чим швидше росте мережа, тим важливіше перейти від підході кампанійності у рекламному менеджменті до платформеності, коли реклама стає безперервним керованим контуром від отримання даних, формування пропозиції, контакту із покупцем, здійснення покупки, формування позитивного досвіду покупки до повернення покупця в магазини мережі «Сільпо» та здійснення повторних покупок. У цій логіці частина рекламного впливу переноситься з дорогих зовнішніх охоплень у власні внутрішні канали комунікації із покупцями. Рекомендується зовнішні канали використовувати більш точково та точніше (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо трансформації рекламного менеджменту мережі «Сільпо» в умовах експансії на ринку

Напрямок удосконалення	Що змінити в управлінні рекламою	Очікуваний управлінський ефект	KPI, які доцільно закріпити
1) Реклама під експансію (локалізація)	Запровадити стандарт «пакет відкриття магазину»	Швидший вихід нової точки на плановий трафік, менше просідання перших місяців	Трафік/чек у перші 90 днів, частка нових клієнтів, окупність відкриття
2) Персоналізація як основа	Зробити персональні пропозиції ядром промо на базі «Власного Рахунку», а масові промо забезпечувати в магазинах мережі	Підвищення частоти покупок і маржинальності без надання знижок усім	Підвищення вигоди від персональних пропозицій, частота/повтор покупок, валова маржа промо
3) Retail media (монетизація власних медіа)	Створити внутрішній “retail media desk” для постачальників: екрани, digital-борди, застосунки, e-commerce, спонсорства категорій	Часткове покриття маркетингових витрат за рахунок партнерів, краща комерційна синергія	Отримання додаткового доходу, збільшення частки самофінансованих активностей з боку постачальників
4) Магазин як медіа (формування досвіду)	Тиражувати не дорогий дизайн всюди, а модель флагманів та стандартизованих магазинів, де флагмани генерують PR та контент	Збереження унікальності бренду при масштабуванні мережі	Бренд-метрики, приріст трафіку у зоні охоплення флагмана
5) Вимірюваність замість відчуттів	Регулярні тести покерованості відкриття (за районами/кластерами), контроль витрат через	Менше маркетингу на віру, більше керованої віддачі	Звіти та бюджети
6) Антикризовий контур комунікацій	Єдиний протокол реагування на ризики, перебої, безпеку, репутацію в поєднанні зі швидкими локальними повідомленнями в застосунку і магазинах	Зниження репутаційних втрат і паніки в пікові моменти	NPS/скарги, швидкість реакції, стабільність трафіку під час інцидентів

Складено автором самостійно

Узагальнюючи таблицю 3.2, можна стверджувати, що для реалізації прогнозу щодо розширення мережі «Сільпо» до 469 магазинів реклама має стати операційною функцією мережі, а не лише творчою функцією маркетингу. Вона повинна так само чітко плануватися, як відкриття магазинів і логістика з відповідним розбиттям на регіони, кластери, формати, з прозорими KPI та з можливістю щотижневого перерозподілу бюджету.

Окремо варто підкреслити, що у «Сільпо» вже є сильний стратегічний актив, який конкуренти відтворюють значно повільніше. Таким стратегічним активом є створена унікальна екосистема контактів зі споживачем через застосунок, лояльність, фінтех-сервіси, партнерства, що дозволяє зробити рекламний менеджмент менш залежним від дорогого зовнішнього медіаринку й більше керованим через дані. Досвід масштабування «Власного Рахунку» як багатобрендової платформи та величезний масив персональних пропозицій є тим явним та прямим сигналом, що майбутня реклама «Сільпо» має бути насамперед персональною і сервісною.

Слід зазначити, що сьогодні на відміну від інших конкурентів брендова відмінність «Сільпо» полягає не тільки у пропонуванні знижок та зручній доставці, а це ще й культурний досвід магазину. Приклади тематичних просторів, публічних подій і форматів на кшталт drive-in سینема показують, що компанія вже працює в логіці retailtainment, де реклама стає органічною частинкою пропонованого продукту і сервісу. У прогнозованому періоді це важливо не романтизувати, а правильно масштабувати таким чином, коли флагманські концепти будуть генерувати контент, PR та іміджевий капітал, а масова мережа забезпечувати стабільну якість, доступність, швидкість і персоналізовані вигоди.

Заявлений прогноз експансії до 2029 року виглядає як ставка на те, що ринок поступово відновлюватиметься, а мережа «Сільпо» зможе знову активно відкривати магазини й посилювати позиції другого гравця за виручкою. Щоб цей прогноз не став реалістичним необхідно, щоб рекламний менеджмент трансформувався в систему, яка одночасно буде підтримувати

відкриття і запуск нових точок локальними кампаніями, переносити центр ваги в персоналізацію та власні канали, монетизувати власні медіаповерхні через партнерів і вимірювати ефект не тільки охопленнями, а й впливом на трафік, чек і повторні покупки. Синтез таких умов сформує зрілу та стійку модель рекламного менеджменту, що дозволяє масштабувати мережу швидко, але без втрати фінансової керованості.

3.2. Трансформація системи рекламного менеджменту при виході ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на зовнішні ринки

Розвиток ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не обмежується тільки прогнозами та планами розширення мережі «Сільпо» всередині країни, але й амбітними цілями виходу на зовнішній ринок, зокрема на ринок ритейлу Європейського Союзу. В контексті питання рекламного менеджменту, вихід мережі «Сільпо» за кордон логічно розглядати не як додавання ще одного ринку, а як якісну трансформацію існуючої моделі рекламного менеджменту. Усередині України реклама мережі вирішує переважно завдання трафіку, лояльності та підтримки асортиментної та ціннісної пропозиції в умовах високої конкуренції та воєнних обмежень. Натомість у міжнародній експансії рекламний менеджмент стає інструментом побудови легітимності бренду, швидкого входження в локальні звички споживання, а також узгодження комунікацій із суворішими вимогами до споживчого захисту та даних.

Офіційна позиція мережі у відкритих комунікаціях полягає в тому, що «Сільпо» працює виключно на території України і не пов'язане з об'єктами за кордоном, які використовують цю назву. Разом із цим у 2025 році з'явився підтверджений факт виходу Fozzy Group на польський ринок через франчайзингову модель Carrefour через спільну компанія IDKFA IDCLIP у Познані. Наразі відбувається тестування ринку та вивчення локальної ритейл-екосистеми. Паралельно в медіа та бізнес-середовищі обговорюється

потенційний продаж активів Carrefour у Польщі, що налічують близько 800 магазинів і торгових центрів, де серед зацікавлених сторін згадуються й українські гравці. Отже, за відсутності формалізованої експортної стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у відкритому доступі, для наукового аналізу доцільно використати сценарний підхід: описати, якою має бути система рекламного менеджменту, якщо мережа масштабуватиме присутність за межами України.

У табл. 3.3 нами представлено основні сценарії виходу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за кордон та ключові вимоги до рекламного менеджменту, що можуть виникнути при такому виході.

Таблиця 3.3

Сценарії виходу за кордон та вимоги до рекламного менеджменту

Сценарій	Сутність входу	Ключова логіка рекламного менеджменту	Ризики, які треба закрити рекламою
Вихід через партнерство / франшизу	Спільний формат із локальним гравцем (наприклад, франшиза, shop-in-shop, тестовий магазин)	Комунікації будуються як локальний бренд на основі наявного українського досвіду та сервісу, незначне коригування асортименту з акцентом на довіру та тестування аудиторій	Невизначеність ідентичності (хто оператор), плутанина з брендом, нерівний клієнтський досвід
Придбання активів / мережі	Купівля локальної мережі або частини активів	Потрібна модель ребрендингу без втрати клієнта через стабілізацію довіри з поступовою зміною позиціонування на ринку	Репутаційні ризики інтеграції, негатив від зміни назви мережі, різниця стандартів обслуговування
Формування мережі власних магазинів з нуля	Запуск власного формату під новою або існуючою маркою	Реклама має створити знання бренду практично з нуля, вийшовши із сильним меседжем про цінності в поєднанні з локалізованою історією та швидким нарощенням лояльності	Висока вартість знання бренду, помилки локалізації, довгий шлях до окупності
Цифровий міст (e-commerce)	Тест попиту через онлайн-канал, імпорتنі полиці, партнерські доставки	Ставка на performance-маркетинг, CRM і ком'юніті, формування іміджу через контент і PR	Регуляторика даних, залежність від платформ / логістики, обмеження асортименту

Складено автором самостійно

На наш погляд, для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» найменш ризикованою

виглядає варіант виходу на зовнішній ринок через партнерство або франшизу з можливістю подальшого масштабування. Це дасть можливість не витратити великі бюджети на рекламу абстрактної впізнаваності бренду на новому ринку, а нарощувати її через реальний досвід покупця, локальні партнерства й дані з CRM. Саме тому рекламний менеджмент за кордоном має проектуватися як керований експеримент з відповідними з тестами форматів, аудиторій, асортименту та комунікаційних повідомлень.

Польща як потенційний ринок входження ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» характеризується високою конкуренцією у ритейлі, що посилюється наявністю дискаунтерів. Для частини мереж актуальна реструктуризація активів. Саме через невисокі результати й тиск конкурентного середовища було прийнято рішення про продаж мережі Carrefour у Польщі. Така ситуація вказує на те, що взяти так просто і перенести українську модель продажів та реклами буде недостатньо, а необхідно буде адаптувати ціннісну пропозицію і канали до локальної логіки ціни, зручності та звичок нових покупців.

Друга принципова відмінність у правилах комунікацій. На рівні ЄС діють рамки протидії недобросовісним практикам та вимоги до коректності рекламних тверджень, зокрема щодо оманливої та порівняльної реклами. На практиці це підсилює роль юридичного й комплаєнс-контурів у рекламному менеджменті, особливо гостро це проявляється в промо-акціях, знижках, порівняннях із конкурентами. У Польщі ці питання також деталізуються національними нормами щодо недобросовісної конкуренції в рекламі.

Третя відмінність полягає в оперуванні даними та персоналізації. Те, що в Україні вже стало повсякденністю (CRM-пропозиції, цифрові чеки, персоналізовані акції), у ЄС має будуватися з урахуванням вимог GDPR і локальних практик згоди / прозорості. Це може призвести до того, що рекламний менеджмент за кордоном априорі стає більш регульованим, через що креатив і performance більше не можуть існувати без правил обробки даних і доказовості рекламних заяв.

У табл. 3.4 ми проаналізували відмінності рекламного менеджменту на

внутрішньому ринку та за кордоном.

Таблиця 3.4

Відмінності рекламного менеджменту на внутрішньому ринку та за кордоном

Параметр	Україна (звична логіка для «Сільпо»)	Зовнішній ринок (типово для ЄС та Польщі)
Цільові сегменти	Масовий покупець в поєднанні із міськими кластерами, що формують цінність та досвід покупки	Місцевий мас-маркет з акцентом на українську діаспору як стартовий сегмент, більш виражена цінова чутливість у частини аудиторії
Позиціонування	Сервіс, унікальний асортимент, досвід магазину	Потрібно довести своє право бути на полиці, формування чіткої вигоди через якість, сервіс та асортимент), але без надмірних обіцянок
Канали	Сильна роль власних каналів, in-store, digital, креативні спецпроекти	Більший акцент на локальних медіа, місцевих ком'юніті, партнерствах і точному performance
Лояльність і дані	Персоналізація як стандарт	Персоналізація через комплаєнс-процеси (GDPR), прозорість і керування згодами
Промо та цінники	Висока гнучкість промо	Вища вимогливість до коректності промо-комунікацій, прозорості умов і доказовості тверджень
Ризики репутації	Домінують воєнні та логістичні	Додаються ризики культурної помилки, політичної чутливості, регуляторних процедур
Організація	Центр з регіональними підрозділами	Потрібні локальні команди, локальні агенції та партнери

Складено автором самостійно

Так, в Україні мережа «Сільпо» може дозволити собі будувати рекламний менеджмент навколо атмосфери й сервісу, бо бренд уже має довіру та впізнаваність. За кордоном перші місяці потрібно буде проінформувати споживачів про зрозумілість, простоту й доказова вигоду нової мережі, а вже потім використовувати емоції як елемент бренду. Тому рекламний менеджмент має бути побудований так, щоб не розповідати про унікальність, а підтверджувати її діями через формування асортименту, високій якості продуктів, локальні колаборації та стабільний сервіс.

Польський ринок є важливим та потенційно сприятливим ще й тому, що там зосереджена значна кількість українців (понад 1 млн. осіб), які можуть виступити першими амбасадорами формату. Наявність аудиторії, що знайома із брендом та сервісами «Сільпо», створить вікно можливостей для успішного стартового позиціонування на польському ринку. Мережа повинна позиціонувати себе не лише як магазин для українців, а як локальний супермаркет, який добре розуміє українського покупця і водночас цікавий місцевому через кулінарію, свіжі категорії, сервіс, готову їжу, локальні партнерства.

Нами розроблено дорожню карту формування рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» при виході за кордон, що розміщена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Дорожня карта формування рекламного менеджменту
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» при виході за кордон

Етап	Зміст робіт	Результат, який має забезпечити реклама
1	2	3
0–3 міс. (підготовка)	Дослідження аудиторій і конкурентів; формування локальної ціннісної пропозиції; бренд-гайд із правилами локалізації; комплаєнс-рамка	Ясність бренду: хто ми, для кого, яка вигода, як комунікуємо без ризиків

1	2	3
3–6 міс. (пілот)	Запуск 1-3 точок/форматів; геомаркетинг; ком'юніті-PR; партнерства з локальними виробниками; тестування креативів і промо	Перший стабільний трафік, повторні покупки, реальні інсайти для масштабування
6–18 міс. (масштабування)	Стандарти пакету відкриття; retail media для постачальників; розгортання лояльності й CRM; медіамікс під кластери	Кероване зростання без роздування бюджету; зростання лояльності та частоти покупок
18+ міс. (система)	Повноцінний міжнародний контур, що представлений локальними командами та центром компетенцій; бренд- капітал	Стабільна частка ринку в кластерах, ефективність витрат, сильний бренд-актив

Організаційна модель рекламного менеджменту повинна набути міжнародного контуру, що буде поєднувати централізований рівень, що буде розробляти бренди та стратегії, формувати стандарти та здійснювати аналітику. А також рекламний менеджмент має бути представлений локальними market-командами, відповідальними за адаптацію, медіа, партнерства, PR. У структурі рекламного менеджменту обов'язковим стає комплаєнс-блок для перевірки промо-меседжів, прозорості умов, коректності порівнянь та практик роботи з даними.

Якщо на внутрішньому ринку мережа «Сільпо» може дозволити собі більш креативну та емоційну упаковку цінності бренду в рекламні повідомлення, бо покупець розуміє цей бренд, то на зовнішньому ринку комунікації мають іти від простого до складного. Спочатку інформувати про вигоду, якість та зручність, далі вказати на відмінності мережі від конкурентів, і лише потім формувати легенду бренду. Це знижує ризик культурної помилки і пришвидшує конверсію в першу покупку.

За кордоном промо-комунікації потрібно будувати максимально прозоро, оскільки рамкові правила ЄС щодо недобросовісних практик

підсилюють контроль до дрібних шрифтів, невказання певної інформації тощо. Для Польщі додатково релевантна національна логіка протидії недобросовісній конкуренції в рекламі. Сильна стороною мережі «Сільпо» в Україні є персоналізація через цифрові інструменти. Але за кордоном її слід запускати більш обережно. В умовах, коли на ринку можуть відбуватися великі угоди з активами (як у випадку дискусії навколо можливого виходу Carrefour з Польщі), рекламний менеджмент має мати сильний репутаційний контур з акцентом на комунікації про інвестиції, робочі місця, локальних постачальників, підтримку громад, інструмент, що суттєво зменшить бар'єр входу та спрощує масштабування.

Отже, вихід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за кордон у будь-якій конфігурації потребує рекламного менеджменту нового типу, будучи більш доказовим, регуляторно дисциплінованим й одночасно локально чутливим. На внутрішньому ринку мережа може підсилювати вже наявний бренд, а от зовнішньому спочатку потрібно вибудувати довіру, забезпечити зрозумілість формату й лише потім масштабувати емоційну диференціацію. Якщо реалізувати це як керований сценарій із пілотом і вимірюваними KPI, то зовсім скоро рекламний менеджмент стане не витратною статтею, а механізмом зниження ризику експансії та прискорення окупності нових торгових точок.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи магістра було досягнуто її основну мету та сформовано ряд висновків на основі поставлених у дослідженні завдань.

Рекламний менеджмент визначено як керований процес, де ключовими є цілі та показники, обґрунтований бюджет, узгодженість повідомлень із позиціонуванням і системний контроль результатів із подальшою корекцією. Показано, що еволюція підходів до розуміння рекламного менеджменту перейшла від використання ситуативної реклами до професійного управління рекламною діяльністю як частини маркетингової стратегії, з чіткими елементами планування, бюджетування, координації та оцінювання ефективності. Таким чином, реклама розглядається як управлінський контур у конкурентній поведінці організації, потреба в якому посилюється через вихід бізнесів за локальні межі та ускладнення конкурентного середовища, де компанії змушені постійно заявляти про себе та свої цінності.

Механізм рекламного менеджменту розкрито як інтегровану систему рішень, де керованість забезпечується цілями, показниками, бюджетом, позиціонуванням та контролем, а не лише фактом проведення кампаній. Таким чином, механізм рекламного менеджменту розглядається як координація відповідальностей, а не як перелік окремих рекламних інструментів. Додатково механізм інтерпретовано як дисципліну узгодження: рекламні повідомлення мають відповідати позиціонуванню й підтримувати стратегічні цілі, а контроль ефективності розглядається як регулярна управлінська практика, а не разова «післякампанійна» оцінка.

Цифрові технології та глобалізація прискорили вихід компаній на ширші ринки й одночасно підвищили вимоги до комунікаційної системності та конкурентної стійкості, стаючи драйвером переформатування системи управління рекламою. Відбулася трансформація рекламного менеджменту та перехід від управління рекламними кампаніями до безперервного керованого

контуру, де реклама спирається на дані, контакт із покупцем, покупку, досвід і повернення клієнта. У цій логіці частина впливу переноситься з дорогих зовнішніх охоплень у власні канали комунікації, а зовнішні канали мають використовуватися точніше й вибірково. Цифрові інструменти змінюють не тільки канали, а й управлінські підходи, забезпечуючи вимірюваність, швидкість корекцій і точність звернення. Сам рекламний менеджмент стає більш економним у шокові періоди і більш продуктивним у періоди стабілізації саме завдяки керованості й даним, а не за рахунок механічного нарощування бюджету. У підсумку цифровізація подана як драйвер переформатування системи управління рекламою, а не просто як поява нових медіа.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розглядається як мережевий ритейл, де рекламний менеджмент є частиною інтегрованих комунікацій і організаційно вбудований у взаємодію комерційного, операційного, цифрового, фінансового блоків та юридичної функції. Таким чином, система управління рекламою в компанії є не відокремленою, а працює як міжфункціональний процес, що потребує координації та узгодженості рішень. Базові показники розвитку організації та її рекламного менеджменту інтерпретуються не лише фінансово, а й через мережеву динаміку, де зміни кількості магазинів і фаз розвитку мережі задають різні вимоги до реклами. Виконано аналіз динаміки чисельності торгових точок і площ як бази для оцінки того, як масштаб мережі розширює можливості комунікацій, локальних запусків і програм лояльності. На етапі оптимізації мережі реклама має підвищувати точність звернення і працювати як інструмент утримання ефективної присутності на ринку. Якість управління рекламою в ритейлі визначається не стільки гучністю кампаній, скільки узгодженістю з промо-архітектурою, сервісом та цифровими контактами з покупцем

В мережевому ритейлі рекламний менеджмент реалізується через матричну модель ролей і взаємозалежний із ключовими підсистемами управління (комерційною, операційною, цифровою, фінансовою та

юридичною). На основі аналізу динаміки розвитку мережі «Сільпо» динаміки зроблено управлінське узагальнення, що у фазах розширення реклама працює як прискорювач росту та стандартизації бренду, у період шоків як інструмент швидкої адаптації й збереження контакту з клієнтом, а у фазі стабілізації як точне управління попитом через поєднання промо, цифрових каналів, персоналізації та in-store комунікації. Аналізований період характеризується змінами в підходах до рекламного менеджменту і зміщенні акцентів від масового охоплення до керованої точності та кращої конверсії вже наявної інфраструктури. Сама наявність масштабу не гарантує результату, оскільки масштаб створює мультиплікатор, але саме рекламний менеджмент визначає, наскільки ефективно він перетворюється у трафік, продажі та лояльність.

Ефективність рекламного менеджменту мережі «Сільпо» оцінено через поєднання фінансових результатів, показників фінансового стану та динаміки рекламних витрат як управлінського ресурсу впливу на попит. Так, 2022 рік характеризується спадом доходу і погіршенням операційного результату, що супроводжується скороченням витрат на рекламу. У 2023 році зафіксовано перелом, що полягав у зростанні доходу і виході на позитивний операційний результат, паралельно з відновленням рекламних витрат. У 2024 році позитивна тенденція підсилюється, при цьому частка реклами в доході залишається невеликою, що вказує на роль реклами як гнучкого важеля, а не домінуючої статті витрат. Визначено, що ефективність рекламного менеджменту не має чіткого кореляційного зв'язку між кількістю реклами та обсягом чистого прибутку, а як здатність рекламного менеджменту підлаштовувати інтенсивність і канали під фінансові можливості та

Удосконалення рекламного менеджменту прямо пов'язано з прогнозованим розширенням мережі «Сільпо», за якого зростання кількості супермаркетів підвищує управлінську складність і потребує швидкого виходу нових точок на планові показники, а отже реклама має стати підтримкою масштабування, а не набором розрізнених активностей. Удосконалення рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» обґрунтовано як

управлінську відповідь на прогнозоване розширення мережі, адже зростання кількості магазинів підвищує складність координації комунікацій та конкуренцію за трафік у кожному новому кластері.

Розвиток ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не обмежується внутрішньою експансією, а включає амбітний вектор виходу на зовнішні ринки, зокрема ритейл Європейського Союзу, що потребує якісної трансформації рекламного менеджменту, а не додавання ще одного ринку. Показано, що всередині України реклама мережі переважно вирішує завдання трафіку, лояльності та підтримки асортиментної й ціннісної пропозиції в умовах високої конкуренції та воєнних обмежень. Натомість за кордоном акцент має зміститися на первинне вибудовування довіри і зрозумілості формату, після чого можливе масштабування емоційної диференціації, причому рекламний менеджмент має бути більш доказовим, регуляторно дисциплінованим і локально чутливим. Організаційно запропоновано міжнародний контур управління рекламою як поєднання централізованого рівня (бренд, стратегія, стандарти, аналітика) та локальних market-команд (адаптація, медіа, партнерства, PR), доповнені комплаєнс-блоком для перевірки промомеседжів і практик роботи з даними. Комунікації на зовнішньому ринку мають будуватися від простого до складного, де спочатку говориться про вигоду, якість, зручність, далі наголошується на відмінностях від конкурентів, і лише потім формується легенда бренду, що знижує ризик культурних помилок і прискорює конверсію в першу покупку. Особливістю рекламного менеджменту є необхідність максимальної прозорості промомунікацій за кордоном через посилений контроль правил і вимог до умов акцій та формулювань, що підвищує роль комплаєнсу й юридичного супроводу реклами.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Арешенкова-Левченко О. Найефективніші рекламні стратегії у 2025 році: досвід українських агенцій. *Grail of Science*. С. 119-123. URL https://www.researchgate.net/publication/399589127_NAJEFEKTIVNISI_REKLAMNI_STRATEGII_U_2025_ROCI_DOSVID_UKRAINSKIH_AGENCIJ.
2. Бавіна Г. І., Леміш К. М., Швачко В. А. Механізм рекламного менеджменту на підприємствах туристичної сфери. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 77-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_49_17.
3. Бойко О., Морохова В. Функціональні сфери рекламного менеджменту підприємств. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 39-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2022_3_7.
4. Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_4_8.
5. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Мороз Л. А. Сутність управління рекламною діяльністю на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2018. № 8. С. 38-42. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/8>.
6. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 15-20. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-3>.
7. Діброва Т. Г., Солнцев С. О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ : КІІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2018. 300 с. URL: https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/Reklam_menedzh_2018.pdf.
8. Звягінцева О. Б., Коробчук П. В. Механізм формування рекламного менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 2. С. 270-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_2_58.

9. Коваль Л. А., Романчук С. А., Бойко С. В. Рекламний менеджмент в Україні та механізм його розвитку в контексті діджиталізації економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 28-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_5.
10. Коваль Л. А., Жовновач Р. І., Романчук С. А. Реклама та її інноваційний розвиток з позицій маркетингового менеджменту. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 129-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_15.
11. Консолідований звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8c575aed8.pdf>.
12. Консолідований звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56eb177682.pdf>.
13. Консолідований звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf>.
14. Консолідований звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2024 рік. URL: с
15. Лозовська Г. М., Лазуткіна А. В., Донець Л. Я. Таргетована реклама як інструмент рекламного менеджменту та оцінка показників її ефективності. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 184-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_23.
16. Лозовська Г. М., Прокопенко В. Ю., Лазуткіна А. В. Роль інтернет-реклами в системі рекламного менеджменту підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 289-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_33.
17. Міщенко С., Журавель А. Організація ефективної рекламної кампанії підприємством на внутрішньому ринку. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 41. С. 81-90. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348895>.
18. Овсієнко Н. В., Овсієнко В. В. Маркетингові стратегії просування товарів та послуг в мережі інтернет. *Econotic space*. 2024. № 196. С. 67-72.

URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-67-72-ovsiyenko.pdf>.

19. Остапчук Т., Бірюченко С., Завалій Т. Етичні норми маркетинг-менеджменту в рекламній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №70.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-122>.

20. Прокопенко О. В., Нечипоренко В. В., Сакун Л. М., Білінська О. П. Менеджмент рекламної діяльності в умовах криз і біфуркацій в контексті глобалізаційного стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_29.

21. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2020 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2021/04/30/608bebf3bc36.pdf>.

22. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2021 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>.

23. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>.

24. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf>

25. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>.

26. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Офіційний сайт компанії. URL: <https://silpo.ua>.

27. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf>.

28. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf>.

29. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf>.

30. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. URL: <https://static.silpo.ua/content/ab634c9a-179a-455c-ad9b-e5e00cba6cf9.pdf>.

31. Устік Т. Рекламний менеджмент як основа формування результативної ринкової активності компаній. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2023. № 316 (2). С. 326-331. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-51>.

32. Хаустов М. М. Теоретичні аспекти проведення рекламних кампаній у мережі Інтернет. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 350-361. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-350-361>.

33. Шевченко І. О. Механізм розвитку маркетингового менеджменту в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 207-211. URL: DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-31>.

34. Шульга О. А. Управління рекламно-інформаційною діяльністю підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 38. С. 84-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_38_13.