

**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 М23-1зм  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Куликова К.В. \_\_\_\_\_  
(підпис здобувача)

Керівник к.е.н., доцент Ковтун Н.С.

Дніпро – 2025

## АНОТАЦІЯ

Куликова К.В. Рекламний менеджмент

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ рекламного менеджменту в сучасних умовах та формування ефективного механізму рекламного менеджменту в діяльності організацій та підприємств.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання дослідження: дослідити генезис рекламного менеджменту та визначити його сутність; з'ясувати особливості формування та функціонування механізму рекламного менеджменту; визначити основні підходи до оцінки ефективності рекламного менеджменту; надати загальну організаційно-економічну характеристику організацій; провести аналіз механізмів функціонування рекламного менеджменту на підприємствах роздрібною торгівлі, виявити спільні та відмінні його риси; провести оцінку ефективності рекламного менеджменту для кожного підприємства та зробити порівняльний аналіз; визначити основні тенденції розвитку ритейлу в Україні та ринку рекламних послуг; надати рекомендації щодо удосконалення системи рекламного менеджменту для конкретних підприємств, що займаються роздрібною торгівлею.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управлінських зв'язків, що формуються в процесі здійснення рекламної діяльності. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління рекламною діяльністю підприємства та формування відповідної системи рекламного менеджменту.

Дослідження проводилося за матеріалами та на прикладі трьох найбільш підприємств, що займаються роздрібною торгівлю – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (ТМ VARUS) – які є активними учасниками на ринку рекламної діяльності.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 59 сторінках, містить 12 таблиць та 13 рисунків. Список бібліографічних посилань налічує 43 найменування.

*Ключові слова:* рекламний менеджмент, ритейлер, ефективність, діджиталізація, комунікація, реклама.

## ABSTRACT

Kulykova K. V. Advertising management.

Qualification work for the degree of Education "Master" in the specialty 073 "Management". – University of Customs and finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical foundations of advertising management in modern conditions and formation of an effective mechanism of advertising management in the activities of organizations and enterprises.

To achieve this goal the following research tasks were solved: to study the genesis of advertising management and determine its essence; to find out the features of formation and functioning of the mechanism of advertising management; to determine the main approaches to evaluating the effectiveness of advertising management; to provide a general organizational and economic characteristics of organizations; to analyse the mechanisms of functioning of advertising management at retail enterprises, identify its common and distinctive features; to conduct to evaluate the effectiveness of advertising management for each enterprise and make a comparative analysis; to identify the main trends in the development of retail in Ukraine and the market of advertising services; to provide recommendations for improving the system of advertising management system for specific retailers.

The object of research of the qualification work is the system of managerial relations formed in the process of advertising activities. The subject of the study is the theoretical and practical aspects of managing the advertising activities of an enterprise and the formation of an appropriate advertising management system.

The object of research of the qualification work is the system of managerial relations formed in the process of advertising activity. The subject of the study is the theoretical and practical aspects of managing the advertising activities of the enterprise and the formation of an appropriate advertising management system.

The study was conducted on the basis of materials and on the example of three most retail enterprises ATB-MARKET LLC, SILPO-FOOD LLC and OMEGA LLC (TM VARUS), which are active participants in the advertising market.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is set out on 59 pages, contains 12 tables and 13 figures. The list of bibliographic references includes 43 titles.

*Keywords: advertising management, retailer, efficiency, digitalization, communication, advertising.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
1.1. Генезис та сучасні підходи до трактування сутності рекламного менеджменту.....	6
1.2. Механізм функціонування рекламного менеджменту.....	12
1.3. Підходи до оцінки ефективності рекламного менеджменту...	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
2.1. Загальна порівняльна організаційно-управлінська характеристика організацій.....	23
2.2. Аналіз механізмів функціонування рекламного менеджменту в організаціях.....	33
2.3. Оцінка ефективності рекламного менеджменту організацій...	40
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	47
3.1. Загальні тенденції розвитку ринку ритейлу та рекламних комунікацій у 2025 році.....	47
3.2. Основні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління рекламною діяльністю організацій.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	60

## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра зумовлена сучасними обставинами функціонування організацій. Реклама стала невід'ємним елементом та атрибутом функціонування будь-якої організації на ринку. Впізнаваність компанії та її бренду, створення позитивного іміджу, залучення та утримання клієнтів стають головними завданнями для усіх організацій та компаній. Конкуренція на ринку постійно зростає, що породжує необхідність для компаній виділятися на фоні сотень, а то й тисяч інших подібних. Через це формування правильного рекламного звернення, а також постійне підтримання тісного контакту зі споживачем стають ключовою задачею так само, як виробництво або продаж товарів та послуг.

Через це зацікавленість до рекламного менеджменту, як цілісної системи суб'єктів, об'єктів, принципів, методів та інструментів впливу, постійно зростає. На ринку з'являються компанії, що безпосередньо займаються створенням та просуванням реклами, а рекламна діяльність сама по собі стала окремою індустрією та видом господарської діяльності. Розуміючи важливість реклами та її впливу на можливості отримувати прибутки, компанії починають самостійно імплементувати окремі інструменти рекламної діяльності поступово формуючи власні системи та механізми рекламного менеджменту. Сьогодні упізнаваність бренду та його позитивний імідж є не менш важливими, ніж якість пропонованих товарів та послуг, а іноді навіть важливішою. Саме тому правильне управління рекламною діяльністю є запорукою успіху компанії на ринку.

Питанням формування систем рекламного менеджменту та управління рекламною діяльністю присвячено чимало паць закордонних та вітчизняних вчених. Зважаючи на те, що реклама є доволі специфічним управлінським інструментом, який орієнтується на потреби та побажання споживачів, які проживають на певній території та характеризуються особливостями культури, менталітету, світосприйняття, етики, релігії тощо, то в якості

основних джерел даного дослідження було використано власне наукові праці українських вчених. Зокрема, серед таких вчених слід відзначити наступних: Бавіна Г. І., Бойко О., Глинський Н. Ю., Діброва Т. Г., Звягінцева О. Б., Крючко Л. С., Лозовська Г. М., Прокопенко О. В., Юрченко М. О., Яловега Н. І. та ін. Зважаючи на динамічність розвитку середовища та реклами питання дослідження рекламного менеджменту залишається постійно відкритим та актуальним.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у дослідженні теоретичних основ рекламного менеджменту в сучасних умовах та формування ефективного механізму рекламного менеджменту в діяльності організацій та підприємств.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання дослідження:

- дослідити генезис рекламного менеджменту та визначити його сутність;
- з'ясувати особливості формування та функціонування механізму рекламного менеджменту;
- визначити основні підходи до оцінки ефективності рекламного менеджменту;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику організацій, обраних в якості безпосереднього об'єкта дослідження;
- провести аналіз механізмів функціонування рекламного менеджменту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі, виявити спільні та відмінні його риси;
- провести оцінку ефективності рекламного менеджменту для кожного підприємства та зробити порівняльний аналіз;
- визначити основні тенденції розвитку ритейлу в Україні та ринку рекламних послуг для формування пропозицій щодо розвитку рекламного менеджменту для кожного окремого підприємства;

– надати рекомендації щодо удосконалення системи рекламного менеджменту для конкретних підприємств, що займаються роздрібною торгівлею.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управлінських зв'язків, що формуються в процесі здійснення рекламної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління рекламною діяльністю підприємства та формування відповідної системи рекламного менеджменту.

Дослідження проводилося за матеріалами та на прикладі трьох найбільш підприємств, що займаються роздрібною торгівлею – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (ТМ VARUS) – які є активними учасниками на ринку рекламної діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системного аналізу та синтезу; ретроспективного аналізу, економіко-статистичні та методи порівняння; графічні методи (побудова схем, графіків, діаграм).

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять наукові статті вітчизняних фахівців у сфері управління, маркетингу та рекламної діяльності, аналітичні матеріали різноманітних професійних асоціацій, управлінська та фінансова звітність підприємств, прогнози розвитку.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 59 сторінках, містить 12 таблиць та 13 рисунків. Список бібліографічних посилань налічує 43 найменування.

Окремі положення роботи висвітлені у публікації: Куликова К. В., Єдинак В. Ю. Управління процесом розвитку персоналу в організації. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали XI міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. / ред. кол.: В. В. Малий [та ін.]. – Харків :НФаУ, 2024. – 563 с. С. 443-444. Сертифікат участі міститься у Додатку А.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Генезис та сучасні підходи до трактування сутності рекламного менеджменту

Сьогодні реклама стала одним із головних напрямів діяльності сучасних компаній та організацій. Присутність у рекламному просторі є запорукою успіху компанії на ринку. Якщо контекстний аспект рекламної діяльності є сферою дослідження маркетингу, то організація ефективної рекламної діяльності є одним із головних завдань сучасного менеджменту в організації. Загальний комплекс заходів із управління рекламною діяльністю отримав назву «рекламного менеджменту». Як зазначає Яловега Н. І. у своїй статті, поєднання на стратегічному рівні управління організацією маркетингу та рекламного менеджменту дасть змогу усунути проблему взаємодії із цільовою аудиторією [43, с. 227]. Головним завданням рекламного менеджменту при цьому є організаційне забезпечення рекламної діяльності, яке можна представити як сукупність двох частин: «..процесна частина – тобто система процесів (дій, функцій, операцій); структурна частина – система ланцюгів, що будуть виконувати заплановані дії, функції, операції» [43, с. 228].

Водночас, аналіз інших наукових праць показує, що в питанні визначення сутності рекламного менеджменту серед науковців немає єдиного підходу. Так, автори Бавіна Г.І., Леміш К.М. та Швачко В.А. зазначають, що рекламний менеджмент можна представити як процес аналізу, планування, організування, реалізації та контролю ефективності рекламних заходів, що спрямовані на досягнення певних маркетингових цілей, є однією з функціональних підсистем маркетингу [1, с. 78]. Ми дещо не зовсім погоджуємося із таким підходом, оскільки вважаємо за доцільне визначати рекламний менеджмент як елемент системи управління організацією, який є поєднуючим елементом її підсистем менеджменту та маркетингу. Тобто



рекламний менеджмент не є частиною маркетингової діяльності організації, а є самостійним та більш широким напрямом діяльності сучасних організацій. Більше того, рекламний менеджмент не слід звужувати виключно до організації рекламних заходів, які, безперечно, є його основою. На наш погляд, рекламний менеджмент є значно ширшою сферою діяльності організації, що передбачає не тільки досягнення маркетингових цілей, але й формування позитивного іміджу організації та забезпечення ефективності її функціонування, а також забезпечення функціонування відповідних підрозділів.

Про складність та загальність поняття «рекламний менеджмент» може свідчити і той факт, що у однойменному підручнику за авторства Т. Г. Діброви, С. О. Солнцева та К. В. Бажеріної ми не знаходимо чіткого визначення рекламного менеджменту, а його трактування здійснюється опосередковано через такі поняття як «рекламна комунікація», «рекламна кампанія», «рекламне повідомлення» [9, с. 33-50; с. 93-100]. Тобто автори досліджують тільки зовнішній прояв реалізації комунікацій між організацією та зовнішнім середовищем, в той час як поза увагою залишилися питання внутрішньої організації рекламної діяльності, що є не менш важливим. Адже зовнішня реалізація комунікацій є можливою тільки за умови наявності внутрішнього потенціалу для їх здійснення.

В іншому підручнику авторства Балабанової Л. В. та Юзик Л. О. зазначається, що рекламний менеджмент можна представити як управлінський процес, що розпочинається плануванням та розробкою реклами (рекламної кампанії) та завершується рекламним сповіщенням споживачеві про переваги того або іншого товару (послуги) [2, с. 9]. Таким чином, в цьому підході ми також спостерігаємо домінування маркетингового аспекту у трактуванні рекламного менеджменту, тобто зосередження уваги в основному на кінцевому результаті рекламного менеджменту, та певне нехтування саме управлінськими аспектами, тобто процесом організації та управління рекламними комунікаціями.

Бойко О. та Морохова В. у своїй статті намагаються узагальнити існуючі підходи до трактування рекламного менеджменту та пропонують визначати його через певні функціональні сфери, до яких пропонують відносити «...рекламне дослідження ринку, розробку стратегії і тактики рекламної діяльності, формування плану рекламної кампанії та організацію її проведення, оцінку ефективності рекламного менеджменту» [3, с. 41]. Такий підхід є більш наближеним до управлінського контексту трактування сутності рекламного менеджменту, однак все-таки він також зосереджується, в основному, на кінцевому його результаті – рекламі. Безперечно, що реклама є ключовим елементом за таких обставин, однак з управлінської точки зору важливим є не стільки сам контекст реклами, скільки механізми взаємодії організації (підприємства) із зовнішнім середовищем через рекламу. В даному контексті ми погоджуємося із підходом, представленим Бавіною Г.І., Леміш К.М. та Швачко В.А., які більш чітко визначили суб'єкт та об'єкт рекламного менеджменту. На думку авторів, суб'єктами рекламного менеджменту виступає керівництво організації, лінійні та функціональні керівники маркетингової служби, співробітники рекламних підрозділів, а об'єктом виступають споживачі реклами, торговельні посередники, широка громадськість [1, с. 79]. На наш погляд, в сучасних організаціях функціонування рекламного менеджменту можливе і без спеціально створених маркетингових підрозділів, а найголовніше – це те, що у зазначених вище підходах спостерігається певне дистанціювання рекламної діяльності від інших підсистем та сфер діяльності організації. Рекламний менеджмент повинен бути невід'ємною частиною всієї організації та органічно взаємодіяти із іншими її підсистемами.

Більш правильним та виваженим, на наш погляд, є підхід Бойка Р.В. та Андрушкевич З.М., згідно якого трейд-маркетинг розглядається як один з найбільш ефективних інструментів рекламного менеджменту в контексті управління лояльністю споживачів [4, с. 54]. Тобто, рекламний менеджмент виступає більш широким поняттям, а маркетинг є його певним інструментом.

Такий підхід є цілком виваженим, зважаючи, що автори розглядають можливості впливу трейд-маркетингу на поведінку споживачів у торгівельних компаніях. Зважаючи, що дана кваліфікаційна робота магістра виконується на основі матеріалів саме торгівельних підприємств, то такий підхід до визначення рекламного менеджменту як первинного та більш ширшого поняття нами цілковито сприймається.

Звягінцева О.Б. та Коробчук П.В. у своїй статті розглядають механізм формування рекламного менеджменту підприємства, метою якого є стимулювання попиту серед споживачів на певні товари та послуги. Основу рекламного менеджменту становить реклама та рекламна діяльність. На відміну від попередніх підходів, автори зазначають, що головним є не стільки сама реклама та її зміст, скільки сама рекламна діяльність. Рекламна діяльність повинна мати чітку мету та цільову аудиторію, в залежності від яких буде формуватися зміст такої рекламної діяльності. Сформувавши зміст рекламної діяльності, можна переходити до бюджетування такої рекламної діяльності. Завершальним етапом такого процесу є формування рекламного звернення та створення безпосереднього рекламного продукту [13, с. 270-271]. Таким чином, автори розглядають рекламний менеджмент як сукупність управлінських процесів в процесі здійснення рекламної діяльності. Такий підхід є більш фундаментальним. При цьому, сам маркетинг, маркетингові комунікації та інструменти виступають лиш елементами на завершальному етапі здійснення рекламної діяльності. Дещо новим, порівняно із попередніми підходами, є те, що автори пропонують виділяти також контроль та ефективність рекламної діяльності, як невід'ємний елемент рекламного менеджменту, що полягають у вимірюванні й аналізі результатів, досягнутих у рамках здійснення рекламної діяльності [13, с. 272].

В ході дослідження нами з'ясовано, що паралельно із поняттям «реklamний менеджмент» досить активно вживається термін «маркетинговий менеджмент». Слід зазначити, що дані поняття є майже синонімічними, однак можна знайти і відмінні риси, які представлено в табл. 1.1.

## Відмінні риси «рекламного менеджменту» та «маркетингового менеджменту»

АСПЕКТ	МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Визначення	Комплексний процес планування, реалізації та контролю маркетингових стратегій і тактик для досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб споживачів.	Процес управління рекламною діяльністю підприємства, що включає планування, організацію, контроль та аналіз ефективності рекламних кампаній з метою просування товарів чи послуг.
Основні функції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз ринку та споживачів</li> <li>- Розробка продукту</li> <li>- Ціноутворення</li> <li>- Розподіл і збут</li> <li>- Комунікації (включаючи рекламу)</li> <li>- Маркетингові дослідження</li> <li>- Контроль та оцінка результатів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування рекламних кампаній</li> <li>- Розробка рекламних матеріалів</li> <li>- Вибір каналів розповсюдження реклами</li> <li>- Бюджетування рекламної діяльності</li> <li>- Оцінка ефективності реклами</li> <li>- Координація з іншими елементами маркетингу</li> </ul>
Мета	Задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг через ефективне управління всіма аспектами маркетингової діяльності.	Підвищення впізнаваності бренду, стимулювання попиту та збільшення продажів через ефективну рекламну діяльність.
Взаємозв'язок	Реклама є складовою частиною маркетингового комплексу (4Р) і підпорядковується загальним цілям маркетингового менеджменту.	Рекламний менеджмент функціонує в рамках маркетингової стратегії, забезпечуючи реалізацію комунікаційних завдань.
Стратегічний рівень	Охоплює довгострокове планування та реалізацію загальної стратегії компанії на ринку.	Зосереджується на тактичному плануванні та реалізації окремих рекламних кампаній у межах загальної маркетингової стратегії.
Орієнтація	Спрямований на комплексне управління всіма аспектами взаємодії з ринком, включаючи продукт, ціну, розподіл та просування.	Орієнтований переважно на комунікаційну складову, а саме на інформування та переконання споживачів.

(Складено автором на основі джерел: [5, с. 9-15; 18, с. 189-195; 23])

Таким чином, ми пересвідчуємося, що рекламний менеджмент зосереджений саме на комунікаційному процесі та досягненні поточних результатів у рамках загальної маркетингової стратегії організації. Однак, слід констатувати, що відмінність між маркетинговим та рекламним менеджментом

стає видимою тільки у великих та потужних організаціях, в той час як для середніх та дрібних організацій ці види менеджменту стають єдиним цілим з явним домінуванням рекламного менеджменту. Це пояснюється простою відсутністю коштів та персоналу на здійснення широкомасштабних маркетингових досліджень ринку. Отже, ми бачимо, що рекламний менеджмент є більш притаманним для більшості організацій, в той час як маркетинговий менеджмент є прерогативою великих та потужних організацій.

Коваль Л.А., Романчук С.А. та Бойко С.В. здійснили аналіз наукових джерел в сфері рекламного менеджменту та пропонують виділяти чотири основних етапи його розвитку, які представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Основні етапи розвитку рекламного менеджменту

Етап	Характерні риси
I етап 4-3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.	обмін залишками створених продуктів з подальшою появою торгівлі та міжнародних торговельних зв'язків, спроби формування первісних уявлень про рекламу та її впливу на споживачів
II етап (перша половина XIX ст. – перша половина XX ст.)	перші наукові спроби пояснити вплив та значимість маркетингу, менеджменту та реклами; визначення реклами як однієї з ланок управління бізнесом
III етап (перша половина XX ст. – кінець XX ст.)	трансформація термінів «маркетинг», «менеджмент», «реклама» у предмет наукового дослідження та практичну управлінську діяльність, формування теоретичних засад рекламного менеджменту та маркетингового менеджменту
IV етап (початок XXI - по теперішній час)	виокремлення на базі маркетингового менеджменту самостійної ланки – рекламного менеджменту – та його прискорений подальший розвиток під впливом діджиталізації

(Складено автором на основі джерела: [14, с. 30])

Отже, ми бачимо, що рекламний менеджмент знаходиться зараз на піку свого розвитку. Саме завдяки цифровим технологіям, штучному інтелекту відбувається певна інтеграція між маркетинговим та рекламним менеджментом. Сьогодні уже доступні практичні рішення для обробки великих обсягів інформації, що раніше було доступним тільки для великих та потужних організацій. Наразі невеличкі компанії мають доступ та можливості

здійснювати швидкі маркетингові дослідження ринку та поведінки споживачів. Разом з тим, рекламний менеджмент залишається все ще самостійним напрямом діяльності організації та різновидом сучасного менеджменту. Ба більше, роль реклами та рекламного менеджменту в цифровому суспільстві навпаки тільки зростає.

Таким чином, нами досліджено генезис та основні сучасні підходи до трактування рекламного менеджменту. Рекламний менеджмент розвивався еволюційно та виокремився з-поміж маркетингового менеджменту. В епоху цифровізації усіх суспільних відносин важливість та актуальність рекламного менеджменту зростає, оскільки сьогодні важливим уже стає не стільки знання про загальні тенденції розвитку ринку та вподобань споживачів, скільки безпосередній комунікаційний контакт між продавцем та споживачем через рекламу у соціальних мережах та мережі Інтернет. Узагальнюючи проаналізовані підходи до визначення рекламного менеджменту, ми можемо представити його як певну самостійну сферу управління рекламною діяльністю організації, спрямованої на створення певного рекламного продукту та комунікаційного зв'язку із потенційними покупцями через рекламу у її трансформаційних сучасних формах.

## 1.2. Механізм функціонування рекламного менеджменту

Рекламний менеджмент став самостійним напрямом управлінської діяльності та відповідно має свій власний механізм функціонування, який дещо відрізняється від загального механізму управління організацією. При цьому, базовими елементами такого механізму є суб'єкти, об'єкт, методи та інструменти впливу. Комплексну систему рекламного менеджменту можна представити у вигляді взаємодії трьох основних підсистем організації: ресурсної, операційної та підсистеми управління рекламною діяльністю (рис. 1.1). При цьому підсистема управління рекламною діяльністю є ключовою.



Рис. 1.1. Комплексна система рекламного менеджменту організації

(Джерело: [43, с. 229])

Ресурсна та операційна системи повинні забезпечувати прийняття ефективних рішень у сфері управління рекламною діяльністю через відповідні підсистеми рекламних досліджень, планування, організації та контролю на основі використання внутрішніх та зовнішніх рекламних ресурсів. Звісно, що такий підхід є цілком абстрактним, тому на практиці така система рекламного менеджменту може бути видозміненою з урахуванням власних цілей, задач, ресурсів та інструментів.

Головним завданням підсистеми управління рекламною діяльністю є встановлення стійких зв'язків між організацією та її брендами зі споживачем. Чим тіснішими будуть такі зв'язки, тим ефективнішою буде рекламна діяльність та відповідно й рекламний менеджмент.

Механізм функціонування рекламного менеджменту можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм функціонування рекламного менеджменту  
(складено автором на основі джерела [1, с. 78])

Таким чином, механізм функціонування рекламного менеджменту можна представити як певний інформаційний вплив суб'єктів рекламного менеджменту на об'єкти рекламного менеджменту з метою спонукання таких об'єктів до вчинення певних дій. При цьому такий вплив здійснюється на основі певних принципів, має чіткі завдання та здійснюється за допомогою відповідних методів та інструментів. Такий вплив здійснюється в умовах зміни



внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що зі свого боку вимагає необхідність врахування їх факторів.

В ролі суб'єктів рекламного менеджменту виступає, як правило, керівництво організації-рекламодавця, лінійні й функціональні керівники її маркетингових підрозділів, керівники та співробітники рекламних підрозділів. Разом з тим, в українських сучасних реаліях не всі організації мають у своїй структурі весь спектр підрозділів для здійснення повноцінної рекламної діяльності, а в більшості обмежуються окремими з них – або маркетинговим, або рекламним. Ще однією тенденцією сучасності є активне використання для рекламної діяльності різноманітних соціальних мереж із залученням своїх працівників.

Об'єктами рекламного менеджменту виступають споживачі реклами, різноманітні посередники організації на ринку, громадськість. При цьому важливими є як наявні, так і потенційні споживачі. Завданням рекламного менеджменту в контексті наявних споживачів є їх утримання через налагодження постійного інформаційного зв'язку з ними, а завданням в контексті потенційних споживачів – це їх залучення та спонукання до здійснення певних дій.

Центральним елементом даного механізму функціонування рекламного менеджменту є власне сама реклама та методи й інструменти управління рекламною діяльністю. Якщо вдаватися до формального боку сутності реклами, то її визначення встановлено на законодавчому рівні. Так, під рекламою в Україні розуміють «...інформацію про особу, ідею та/або товар, розповсюджену за грошову чи іншу винагороду або з метою самореклами в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначену, щоб сформувати або підтримати у прямий (пряма реклама, телепродаж) або непрямий (спонсорство, розміщення товару (продакт-плейсмент) спосіб обізнаність споживачів реклами та їхній інтерес щодо таких особи, ідеї та/або товару» [28].

Різновиди реклами також чітко визначені та представлені у табл. 1.3.

## Види реклами в Україні

Види реклами	Короткий опис
Медіа-реклама	Аудіовізуальна комерційна комунікація (пряма реклама, рекламні ролики, спонсорство, телепродаж, продакт-плейсмент), реклама на телебаченні, радіо, у програмах медіа, реклама на платформах спільного доступу до відео та інформації
Зовнішня реклама	Зовнішня реклама (білборди, банери, реклама на спорудах, елементах вуличного обладнання), реклама на транспорті (зовнішній і внутрішній поверхні транспортних засобів, у метрополітені, на території транспортних підприємств)
Цифрова реклама	Реклама в інтернеті (банерна, відеореклама, контекстна), реклама в соціальних мережах, реклама з використанням користувацького контенту (відео, тексти), цифровий маркетинг на платформах спільного доступу до відео та інформації
Соціальна реклама	Реклама, спрямована на розвиток суспільних цінностей (патріотизм, інклюзія, захист природи, енергозбереження, здоровий спосіб життя), реклама, що висвітлює державні програми
Дискримінаційна реклама	Реклама, що порушує права за ознакою статі, віку, раси, етнічного походження, соціального статусу чи іншими ознаками
Прихована реклама	Реклама, що розміщується у програмах або матеріалах медіа без явного ідентифікування як реклами
Внутрішня реклама	Реклама всередині будівель, споруд, зокрема в кінотеатрах, театрах, на спортивних заходах
Порівняльна реклама	Реклама, що порівнює характеристики товарів або послуг із конкурентами
Недобросовісна реклама	Реклама, що вводить в оману, завдає шкоди споживачам, державі чи суспільству
Інші види реклами	Друкована реклама (газети, журнали), реклама на спеціалізованих виставкових заходах, рекламні заходи з безкоштовним поширенням зразків товарів, розміщення товару (продакт-плейсмент)

(складено автором самостійно на основі джерела [28])

Отже, ми бачимо, що різновидів реклами, визначених чинним законодавством, є доволі багато. Разом з тим, сфера рекламного менеджменту розвивається дуже динамічно, особливо в умовах використання цифрових технологій та можливостей штучного інтелекту, та значно випереджає

можливості законодавчого врегулювання. Так, для прикладу, Романчик Т. В., Самойлов О. В. та Струк Д. М. у свої статті зазначають такі нові способи залучення уваги аудиторії, як: інтерактивна реклама; інфлюенс-реклама, персоналізована реклама, відеострімінг, форматна реклама, автоматизація реклами [32, с. 375]. Таким чином, створення кінцевого рекламного продукту, особливо у відео- та фотоформаті, стало значно простішим та дешевшим для компаній, а можливості пошуку потенційної аудиторії значно зросли завдяки появі різноманітних соціальних мереж та платформ.

Слід констатувати, що ринок цифрової реклами постійно зростає та активно розвивається. Рожко В. І. та Щелкова А. В. у своєму дослідженні зазначають, що щорічний приріст на ринку цифрової реклами складає близько 30 % [33, с. 192]. Таким чином, рекламний менеджмент поступово переходить у цифровий формат та стає елементом цифрової економіки.

Нами здійснено порівняльний аналіз основних тенденцій розвитку рекламного менеджменту в Україні у 2023-2025 рр., результати якого представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Основні тенденції розвитку рекламного менеджменту у 2023-2025 рр.

Тенденції 2023 року	Тенденції 2024 року	Тенденції 2025 року
1	2	3
1. Штучний інтелект	1. Штучний інтелект	1. Креативність реклами
2. Автоматизація рекламного менеджменту	2. Персоналізація реклами та захист даних	2. Безпека даних генеративного штучного інтелекту
3. Метавсесвіт	3. Голосовий пошук	3. Принципи сталого розвитку (ESG-принципи)
4. Розмовна реклама	4. Соціальна відповідальність	4. Посилення ролі інфлюенсерів
5. Голосовий пошук	5. Контент-реклама	5. Інклюзивність рекламного менеджменту
6. Короткі рекламні відео	6. Соціальні медіа та електронна комерція	6. Пошук нових ринків та нових продуктів
7. Google Analytics 4 і SEO	7. Відеоконтент	7. Посилення конкуренції за споживача

1	2	3
8. Інклюзивна реклама та відповідність глобальним цілям	8. Аудіоконтент і подкасти	8. Індивідуалізовані платформи для реклами - Retail Media Networks (RMN)
-	9. Influence-реклама	9. Поєднання традиційного ТБ та стрімінгових платформ
-	10. Метавсесвіт	10. Лайвстрімінг
-	11. SEO	-
-	12. PPC: інтеграція ШІ та стратегічне управління	-

(складено автором на основі джерел: [17; 24; 34])

Отже, ми бачимо, що штучний інтелект та відеоконтент залишаються основними тенденціями розвитку рекламного менеджменту на сьогодні.

До головних функцій рекламного менеджменту належать класичні функції управління, а саме: аналіз, планування, організація та контроль в контексті управління рекламною діяльністю. Щодо методів рекламного менеджменту, то окрім того ж класичного управлінського підходу щодо виділення економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів, Бавіна Г.І., Леміш К.М. та Швачко В.А. пропонують виділяти ще й такі, як: активізуючі методи (Метод мозкової атаки; Метод запитань і відповідей; Метод Конференції ідей), евристичні методи (Експертні методи; Психологічні методи), Метод сценаріїв, Метод дерева рішень; Статистичні методи (Тимчасові ряди; Контрольні листки; Діаграма Парето; Діаграма розсіювання та ін.) [1, с. 79], деякі з яких також досить часто використовуються в інших сферах управлінської діяльності.

З урахуванням розглянутих нами складових механізму функціонування рекламного менеджменту та беручи до уваги високу активність розвитку даної сфери управлінської діяльності, такий механізм можна представити у дещо розширеному вигляді, що представлено на рис. 1.3.

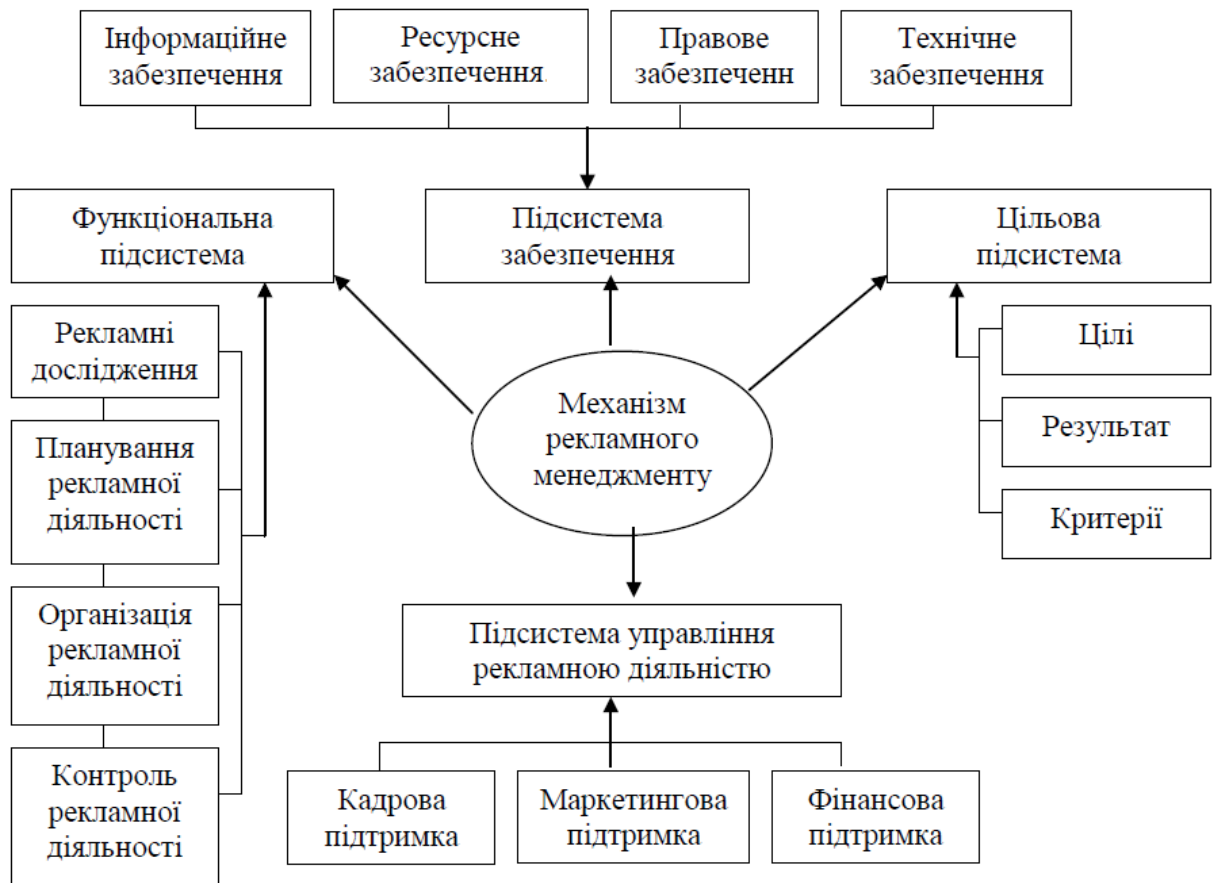


Рис. 1.3. Удосконалена схема механізму рекламного менеджменту  
(складено автором на основі джерела [1, с. 81])

Таким чином, функціонування комплексного механізму рекламного менеджменту повинно забезпечити як ефективність здійснення рекламної діяльності, так і ефективність функціонування організації загалом.

### 1.3. Підходи до оцінки ефективності рекламного менеджменту

Визначення ефективності рекламного менеджменту є досить складною задачею для управлінського персоналу, оскільки вплив реклами на діяльність організації є комплексним з явним синергетичним ефектом, коли кожен наступний елемент реклами розглядається не відокремлено, а посилює існуючі позиції організації на ринку.

Традиційно у більшості джерел визначення ефективності рекламного менеджменту за допомогою визначення економічного та комунікативного ефекту. Що представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Складові визначення ефективності рекламного менеджменту (джерело [41, с. 89])

Яловега Н. І. вказує, що економічний ефект рекламного менеджменту визначається за допомогою статичних та динамічних моделей розрахунків, що передбачають визначення рівня результативності вкладених у рекламні заходи коштів. Комунікативний ефект рекламного менеджменту не має чітких параметрів визначення та може здійснюватися з використанням найрізноманітніших сучасних методів. Серед таких методів автор виділяє наступні: кількість переглядів рекламного повідомлення; частка охоплення аудиторії, ступінь та частота залучення аудиторії через рекламне повідомлення; ефективність витрат як заплановану величину (витрат на тисячу переглядів, витрат на рейтинг, метод Матерінгема, відповідність між змістом реклами та якістю товарів/послуг тощо); створений імідж організації та настроїв аудиторії внаслідок реклами; формула Р. Френча, формула Р. Ганнінга,

економіко-математичні моделі MEDIAK та ADMOD, модель Агостіні та ін. [42, с. 97].

На рис. 1.5 представлено один із підходів до визначення комунікаційного ефекту рекламного менеджменту.

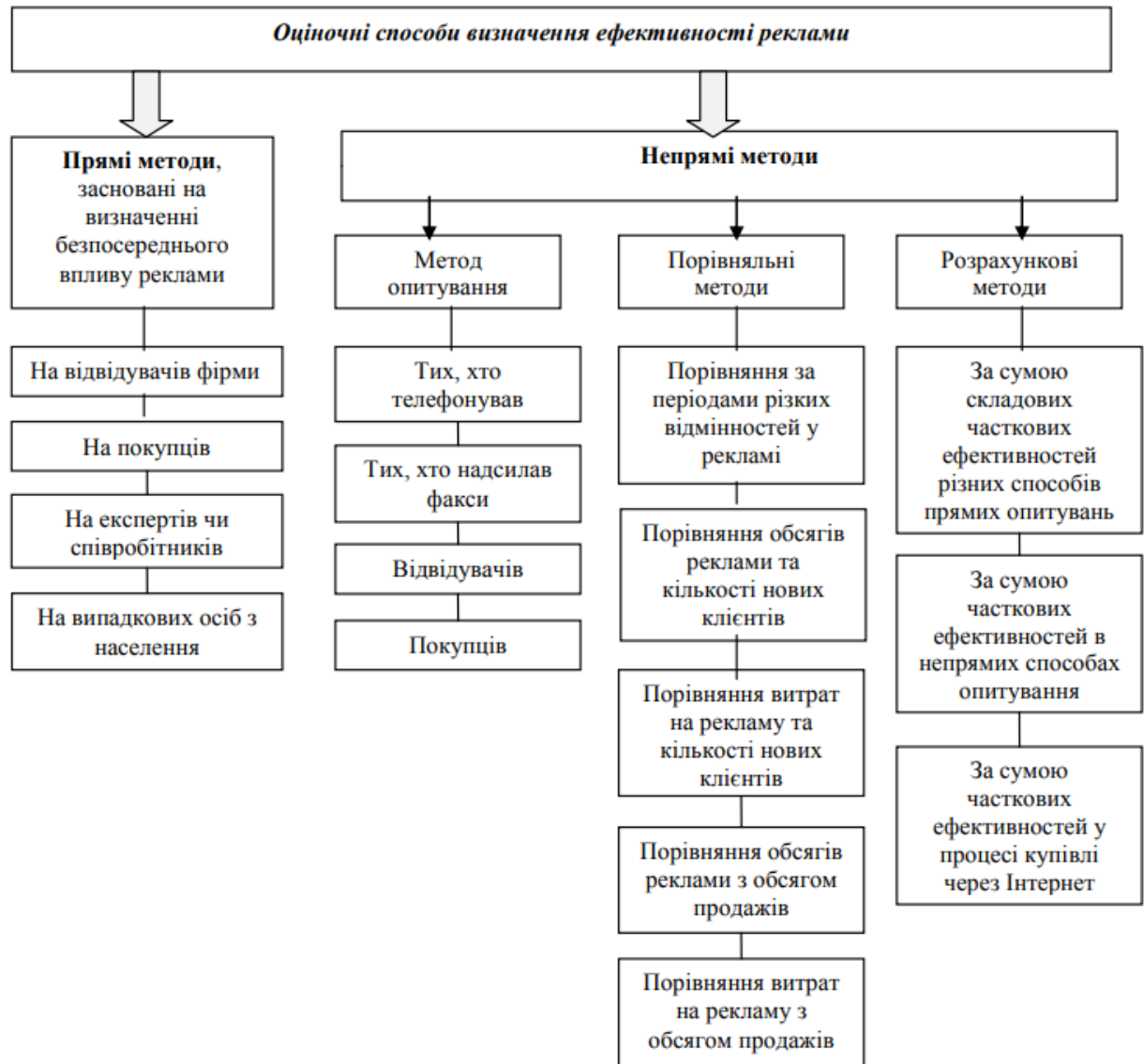


Рис. 1.5. Оціночні способи визначення ефективності рекламного менеджменту

(джерело [8, с. 28])

Комплексно поєднання економічного та комунікаційного ефекту будуть відображати ефективність рекламного менеджменту. Однак, слід зазначити, що відсутність єдиних підходів до визначення ефективності комунікаційної складової робить неможливим порівняння ефективності рекламного

менеджменту у різних організаціях. Це, зокрема, пояснюється використанням різних видів та форм рекламної діяльності. Тому, ми все-таки схилиємося до визначення ефективності рекламного менеджменту через його економічну складову. Вплив комунікаційної складової на ефективність рекламного менеджменту є досить високим, оскільки він показує наскільки реклама та рекламні повідомлення сприймаються аудиторією, встановлюючи зв'язок між споживачем та організацією. Визначення такого впливу можна здійснити на основі прямих та опосередкованих методів. Головним при визначенні комунікативного ефекту є підвищення рівня поінформованості споживача про організацію, її бренд та пропонувані товари й послуги.

В сучасних умовах високого рівня розвитку цифрових технологій та діджиталізації рекламної діяльності для визначення ефективності рекламного менеджменту можуть використовуватися інтегровані програмні продукти на різних інтернет-платформах. На сьогодні, для прикладу, для вимірювання видимості на платформах Google Ads, Facebook, Instagram, TikTok та ін. запроваджуються міжнародні стандарти Media Rating Council (MRC), які передбачають визначення метрики «охоплення», що відображає кількість унікальних переглядів рекламного оголошення.

Зважаючи на вище викладене, ми цілком погоджуємося із думкою авторів Л. С. Крючко, Ю. В. Кравченко та А. І. Локотькової, які у своєму дослідженні стверджують, що чітко визначити ефективність рекламного менеджменту, зокрема і його економічного ефекту є досить важкою справою, оскільки в загальній системі комплексу рекламного менеджменту сам реклама та рекламне повідомлення є не єдиними, і аж ніяк не домінуючими елементами [19, с. 94].

Отже, в першому розділі кваліфікаційної роботи магістра нами здійснено дослідження генезису рекламного менеджменту та визначення його сутності, розглянуто складові механізми функціонування рекламного менеджменту та визначення окремих його складових, а також аналіз основних підходів до визначення ефективності рекламного менеджменту.



## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ СИСТЕМИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 2.1. Загальна порівняльна організаційно-управлінська характеристика організацій

В цілях дослідження проблематики функціонування рекламного менеджменту в Україні нами було обрано три найбільших за масштабами підприємства роздрібної торгівлі – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» (TM VARUS) – які є активними учасниками на ринку рекламної діяльності. Більше того, два підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «ОМЕГА» засновані у місті Дніпро. Аналіз буде проведено за результатами діяльності у 2021-2023 рр., оскільки звітність за результатами діяльності у 2024 році поки не опублікована підприємствами. Таким чином, аналізований період охопить один рік до повномасштабного вторгнення та два роки функціонування в умовах дії воєнного стану. Відтак ми зможемо відслідкувати вплив війни на ефективність рекламного менеджменту та діяльності підприємств загалом.

Таким чином, ми бачимо, що усі три аналізовані підприємства утворені у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що свідчить про спільні управлінські принципи та організацію процесів управління. Разом з тим, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» одночасно входять до структури корпорацій відповідно «АТБ» та «Fozzy Group», що дає можливість більш широкого залучення коштів та інших ресурсів зазначених корпорацій для здійснення операційної діяльності, зокрема й здійснення рекламного менеджменту. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають представництво на всій території України, в той час як діяльність ТОВ «ОМЕГА» зосереджена в Дніпропетровській, Запорізькій, Київській та Кіровоградській областях, а також в місті Одеса. Тобто, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають статус загальнонаціональних ритейлерів, а ТОВ «ОМЕГА» - регіонального.

На рис. 2.1 нами здійснено порівняльний аналіз кількості торгових точок ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» у 2021-2023 рр.

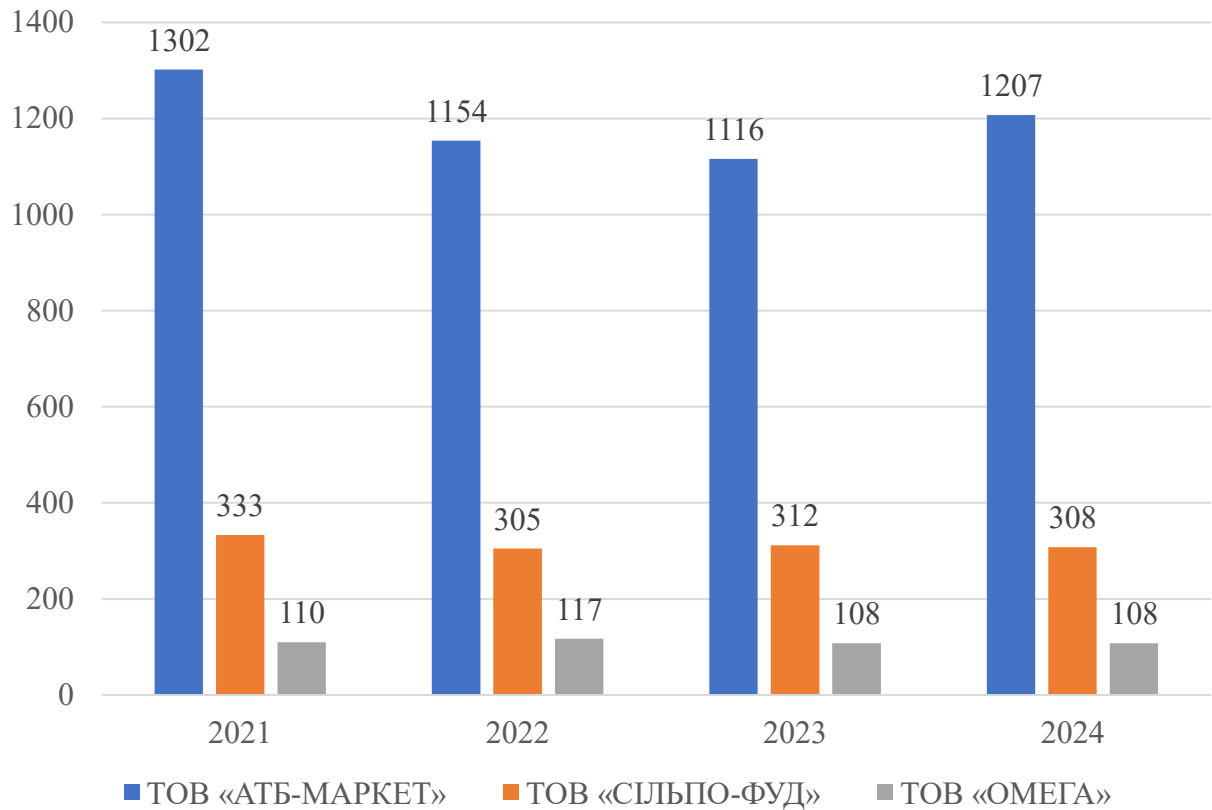


Рис. 2.1. Порівняльний аналіз динаміки чисельності супермаркетів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» у 2021-2024 рр., од. (Складено автором самостійно на основі джерел: [10; 11; 12; 16; 35; 36; 37])

Отже, ми бачимо, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має найбільшу мережу супермаркетів із загальною кількістю 1207 одиниць станом на кінець 2024 року. Мережа супермаркетів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також розповсюджена по території всієї країни та налічує на кінець 2024 року 308 точок продажу. Найменшою є мережа супермаркетів VARUS, які в основному сконцентровані на сході країни. Як ми бачимо, загальною тенденцією для усіх трьох підприємств є скорочення кількості торгових точок в період війни. Усі

підприємства зіштовхнулися із руйнуванням активів та їх втратою на окупованих територіях.

Кількість торгових точок є важливою для організації рекламного менеджменту, оскільки буде впливати на можливість залучення клієнтів. При цьому, ми можемо стверджувати, що процес масштабування за рахунок більшої кількості торгових точок, робить процес створення та розміщення реклами для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» й ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у порівнянні з ТОВ «ОМЕГА». По суті, собівартість виготовлення рекламних продуктів для трьох підприємств є по суті однаковою, при цьому ефект від її розміщення буде більш високим у підприємств з більш розвинутою торгівельною мережею.

Однак, кількість торгових точок не є визначальною у питанні функціонування рекламного менеджменту. Натомість величина активів підприємства буде свідчити про можливість залучення коштів для здійснення рекламної діяльності.

На рис. 2.2 нами представлено порівняльний аналіз динаміки загальних активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» у 2021-2023 рр. та в розрізі на 1 супермаркет мережі.

За результатами проведеного аналізу ми бачимо, що найбільшою величиною активів володіє ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що й не є дивним, оскільки дане підприємство володіє найбільшою кількістю супермаркетів, які знаходяться у його власності. Разом з тим, ми бачимо, що хоча ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і володіє втричі меншою кількістю торгових точок, проте величина активів майже співставна із величиною активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». ТОВ «ОМЕГА» характеризується найменшою величиною активів серед аналізованих підприємств. На основі цього ми можемо зробити опосередковані висновки щодо можливостей здійснення рекламної діяльності, виходячи із наявних активів. При цьому, на рис. 2.2 ми спостерігаємо, що загальна величина активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» зростає, в той час як загальні активи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» скорочуються.

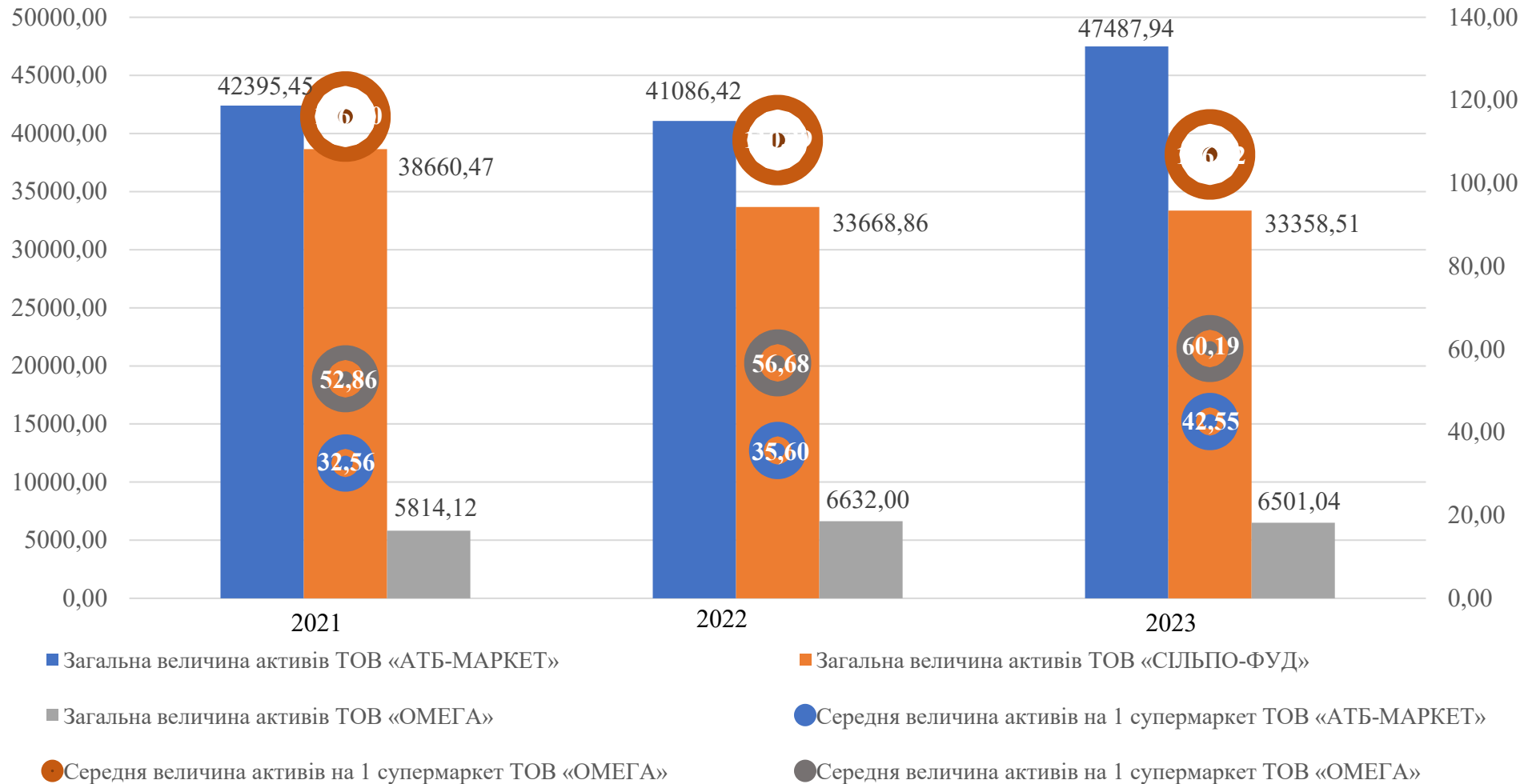


Рис. 2.2. Порівняльний аналіз динаміки загальної величини активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» у 2021-2023 рр. та в розрізі на 1 супермаркет мережі, млн. грн.

(Складено автором самостійно на основі джерел: [10; 11; 12; 16; 35; 36; 37])

Якщо ж розглядати співвідношення загальної величини активів та кількості супермаркетів у кожній мережі, то виходить, що на один супермаркет мережі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» припадає в середньому більше 100 млн. грн., в той час як середній показник активів на один супермаркет мережі VARUS близько 60 млн. грн., а на 1 магазин ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» – від 32 до 42 млн. грн. Таким чином, ми можемо зробити опосередкований висновок про те, що витрати на здійснення рекламного менеджменту в розрізі однієї торгової точки є найменшими у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», а найбільшими у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Наступним показником, що необхідно проаналізувати, є персонал досліджуваних підприємств, динаміку якого представлено на рис. 2.3.

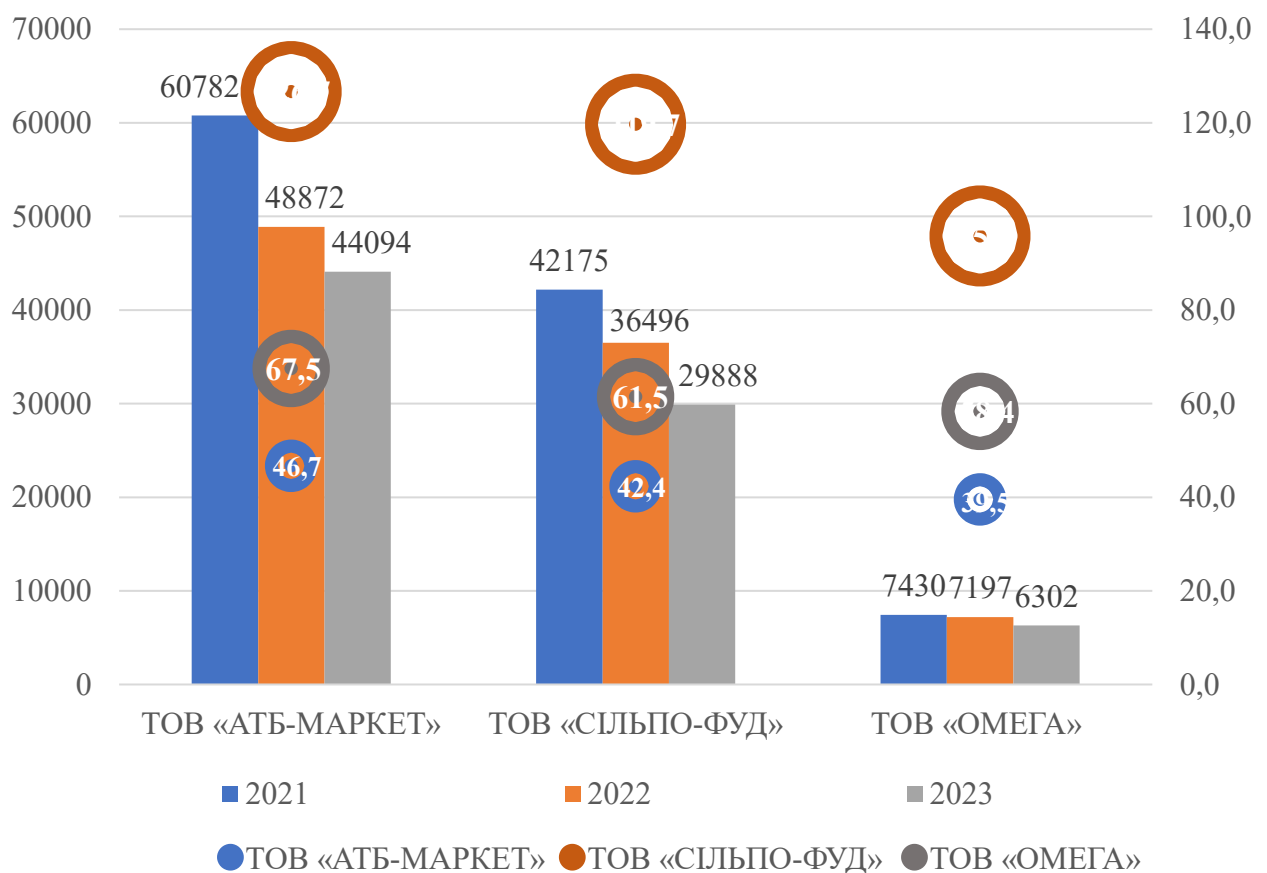


Рис. 2.3. Порівняльний аналіз динаміки загальної чисельності персоналу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» у 2021-2023 рр. та в розрізі на 1 супермаркет мережі, осіб (Складено автором самостійно на основі джерел: [10; 11; 12; 16; 35; 36; 37])

Очевидним є факт, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має в своєму штаті найбільшу кількість працівників зважаючи на величину мережі магазинів. Другим за чисельністю персоналу є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а найменшим за чисельністю є ТОВ «ОМЕГА». Слід зазначити, що в усіх трьох підприємствах спостерігається тенденція до скорочення персоналу протягом аналізованого періоду. При цьому, найменших змін зазнав показник чисельності персоналу у ТОВ «ОМЕГА» - всього трохи більше 15%, в той час як скорочення чисельності персоналу в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» склало 27,5 %, а найбільше у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - трохи більше 29 %. Скорочення персоналу є об'єктивним процесом на фоні скорочення торгівельних точок в мережах. Разом з тим, скорочення персоналу негативно впливає на контакти споживача із надавачами послуг та відповідно необхідності розробки нових підходів до налагодження контактів із клієнтами.

Якщо ж розглянути розподіл персоналу в розрізі одного супермаркету з урахуванням адміністративно-управлінського персоналу материнських компаній, то ми бачимо, що для обслуговування клієнтів (зокрема і в сфері рекламної діяльності) на одну торгівельну точку у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» припадає близько 40 працівників, у ТОВ «ОМЕГА» - близько 65-60 осіб, а в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - від 126 до 96 осіб. Таким чином, середня чисельність персоналу на одну торгову точку у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є найвищою. Таке значення показника дає підстави зробити опосередковані висновки щодо можливостей залучення зазначених працівників до процесів рекламного менеджменту та відповідно обслуговування клієнтів.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз організаційних структур управління підприємств та визначення в них підрозділів, що займаються впровадженням та безпосередньою реалізацією рекламного менеджменту.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» характеризується лінійною організаційною структурою управління на центральному рівні та лінійно-функціональною

структурою на рівні регіонів. Схематично організаційна структура товариства представлена на рис. 2.4.

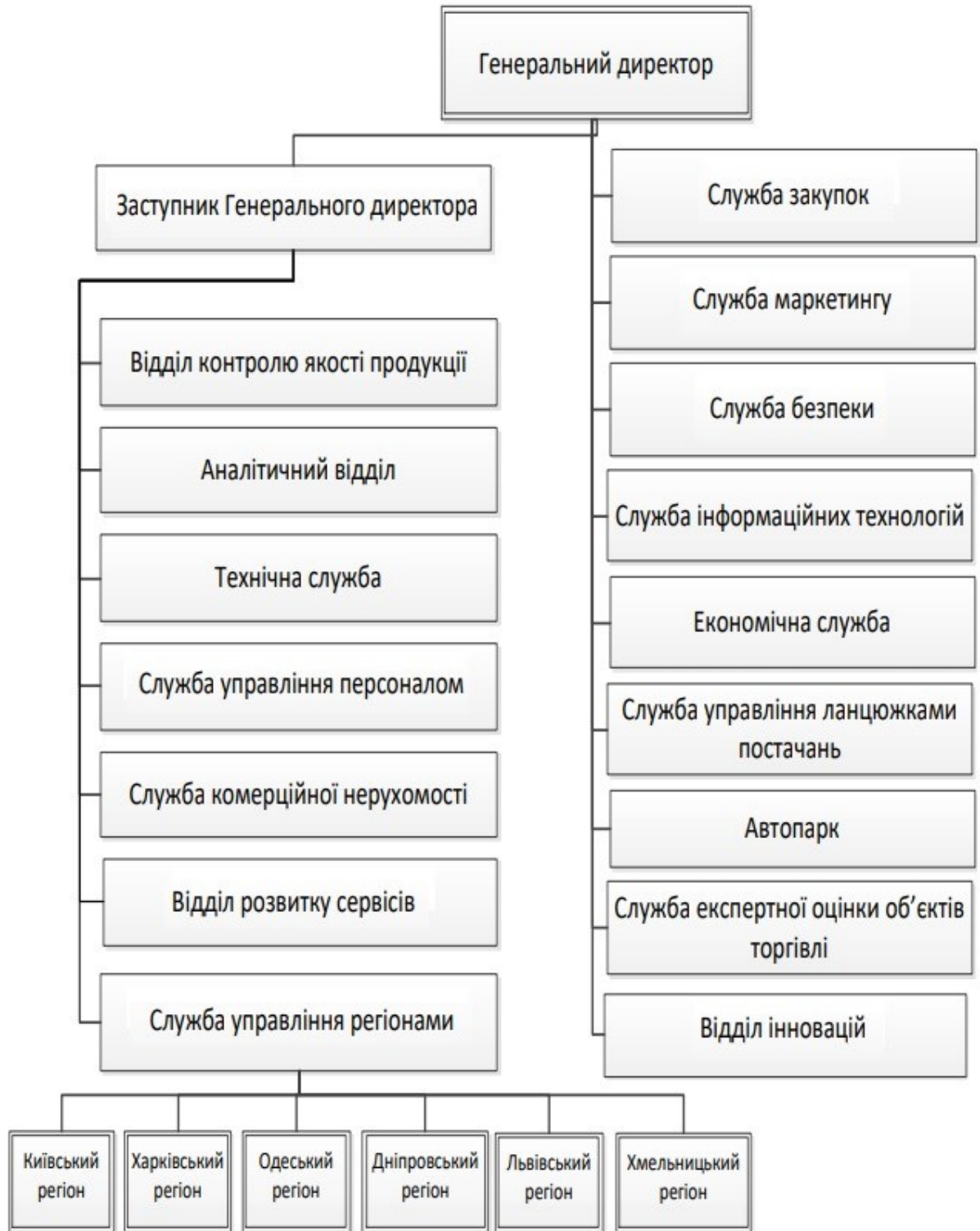


Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

(Складено автором на основі джерела: [16])

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» очолює Генеральний директор, який координує діяльність цілої низки підрозділів, та має заступника який здійснює управління функціональними підрозділами на рівні центрального офісу та координує діяльність шести регіональних центрів. Як ми бачимо, завдання щодо рекламного менеджменту в товаристві покладаються на Службу маркетингу, що знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні Генерального директора. Така організаційна структура дає можливість швидко приймати відповідні рішення та реалізовувати їх в рамках всієї торгівельної мережі.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в процесі свого функціонування сформувало лінійно-функціональну структуру управління, що зазнавала трансформацій в останні роки. Очолює товариство Директор, який безпосередньо координує цілу низку підрозділів на вищому рівні управління, та через Директора з операційної діяльності здійснює управління іншими підрозділами на середньому та регіональному рівнях. Так, директор безпосередньо приймає рішення у сфері фінансів, маркетингу, комерції, логістики, виробництва та управління персоналом через спеціально створені офіси. Рекламний менеджмент здійснюється в рамках задач та повноважень Офісу маркетингу, який напряму підпорядкований директору. Управління на нижчому рівні здійснюється за лінійно-функціональним принципом через відповідних Ритейл-директорів та Управлінь регіонами: Центр, Північ, Південь, Захід та Схід.

Організаційну структуру управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» представлено на рис. 2.5.

Порівнюючи організаційні структури управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ми знайдемо дуже багато спільних рис, зокрема і щодо функціонування рекламного менеджменту. В обох підприємствах функціонують маркетингові підрозділи, що комплексно займаються питаннями рекламної діяльності у поєднанні із маркетинговими комунікаціями. При цьому в обох товариствах маркетингові підрозділи напряму підпорядковані безпосередньому керівнику підприємства.



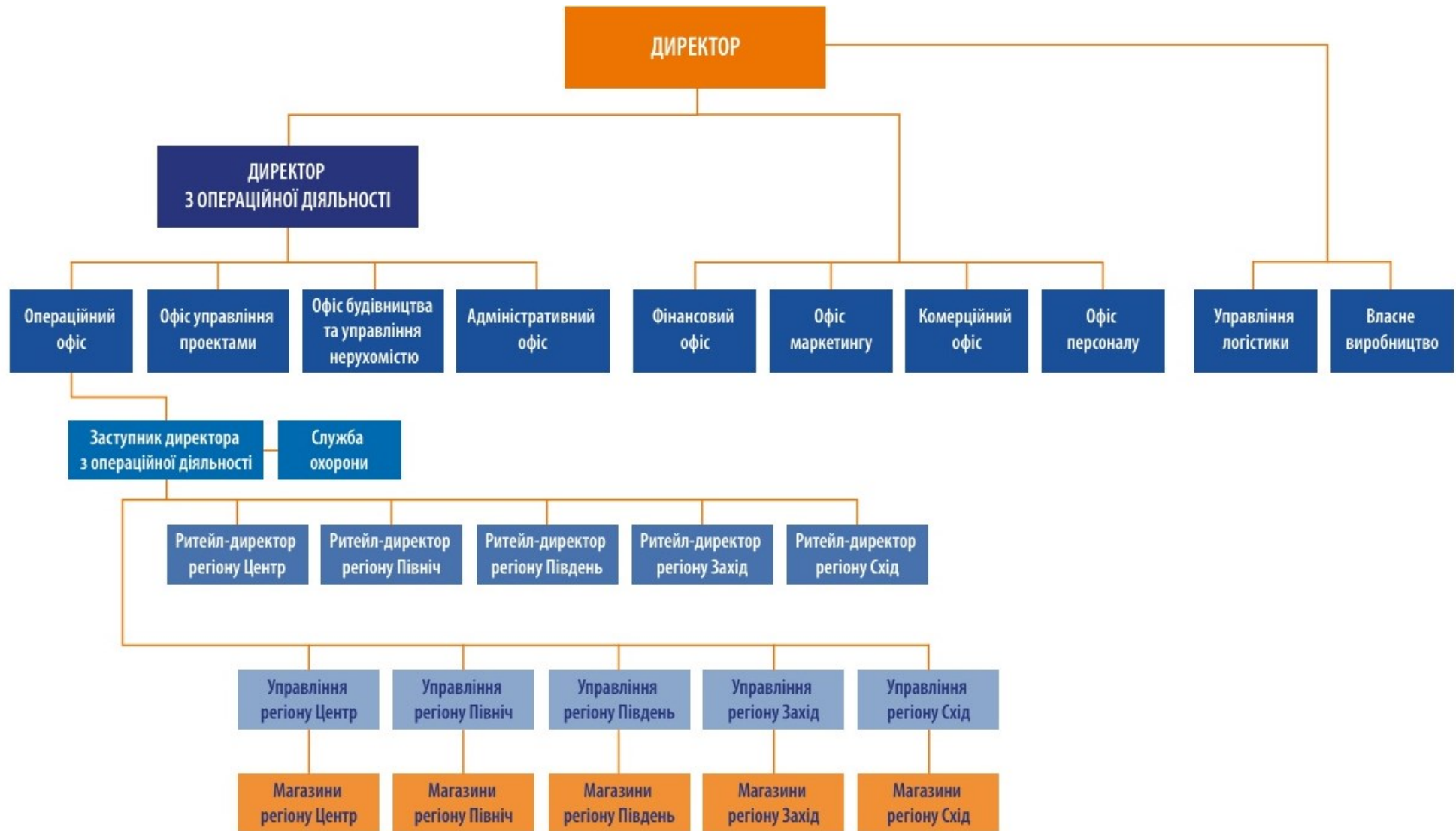


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

(Джерело: [37])

Організаційну структуру управління ТОВ «ОМЕГА» представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Організаційна структура управління ТОВ «ОМЕГА»  
(Складено автором на основі джерела: [12])

Отже, бачимо, що організаційна структура ТОВ «ОМЕГА» дещо відрізняється, зважаючи її тяжіння більше до лінійно-функціонального типу. Вищим органом управління, на відміну від перших двох підприємств, є Загальні збори учасників та Дирекція. Слід констатувати, що Загальні збори складаються всього з одного учасника – компанії «Вейгант Ентерпрайзиз Лімітед» зі 100% у статутному капіталі товариства. Дирекція є колегіальним виконавчим органом управління та очолюється генеральним директором. В управлінні товариством генеральному директору допомагають чотири члени

дирекції. На рівні центрального офісу компанії функціонують 16 базових підрозділів, серед яких є також і Департамент маркетингу, фахівці якого займаються рекламним менеджментом.

Таким чином, нами досліджено основні характерні риси трьох підприємств - ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» - визначено основні показники функціонування організацій та управління ними в контексті функціонування рекламного менеджменту. В результаті проведеного аналізу з'ясувалося, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають чимало спільних рис щодо управління підприємствами, зокрема і в побудові системи рекламного менеджменту. Усі три підприємства мають в своїй структурі підрозділи, що відповідають за здійснення рекламної діяльності.

## 2.2. Аналіз механізмів функціонування рекламного менеджменту в організаціях

Проведений в попередньому підрозділі аналіз організаційно-управлінської системи ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» дає нам ґрунтовні підстави для переходу до дослідження безпосередніх механізмів функціонування рекламного менеджменту на цих підприємствах.

Слід зазначити, що формування механізму рекламного менеджменту в першу чергу залежить від позиціювання кожного підприємства на ринку. Вивчення матеріалів, що розміщені на сайтах підприємств та розміщеної у звітах з управління, дало змогу узагальнити підходи до формування механізмів рекламного менеджменту з урахуванням таких елементів, як: ціновий сегмент, асортимент продукції, формати магазинів, географічне покриття, технологічні інновації, маркетинг та рекламу, соціальну відповідальність та характеристика покупців (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика функціонування механізмів рекламного менеджменту  
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА»

ПАРАМЕТР	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ «ОМЕГА»
1	2	3	4
Ціновий сегмент	Основний акцент на доступних цінах, що приваблює широку аудиторію споживачів, орієнтованих на економію.	Орієнтація на середній та преміум сегменти, пропонуючи широкий асортимент товарів, включаючи делікатеси та ексклюзивні продукти.	Зосередженість на середньому ціновому сегменті з акцентом на якісні продукти та власні торгові марки.
Асортимент	Широкий вибір товарів повсякденного вжитку, зокрема власні торгові марки «Своя лінія», «Розумний вибір» і De Luxe.	Різноманітний асортимент, включаючи ексклюзивні та імпортовані товари, а також продукти власного виробництва, такі як випічка та кулінарія.	Асортимент включає 12 власних торгових марок з понад 2000 товарних позицій, зокрема «VARTO» та «Домашній кошик», що поєднують якість та доступність.
Формати магазинів	Переважно дискаунтери з стандартним набором послуг та товарів, орієнтовані на швидкі покупки.	Різноманітні формати: від супермаркетів до делікатес-маркетів, з унікальним дизайном та концепцією кожного магазину, що створює особливу атмосферу для покупців..	Розвиток різних форматів: класичні супермаркети з фудхолом, VARUS Home (магазини біля дому), та To Go для швидких покупок.
Географічне покриття	Найбільша мережа в Україні з понад 1000 магазинів, присутня в більшості регіонів країни.	Широка мережа магазинів по всій Україні (308), зосереджена в містах та великих населених пунктах.	Мережа налічує 108 супермаркетів, зосереджених у центральних та південних регіонах України, з планами подальшого розширення.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Технологічні інновації	Впровадження кас самообслуговування, онлайн-платформ для замовлення товарів та доставки на декуповані території.	Активний розвиток онлайн-платформи для замовлень, впровадження сервісу швидкої доставки «Loko» та експерименти з новими форматами магазинів.	Оновлення функціоналу сайту, відкриття darkstore для оптимізації онлайн-замовлень та впровадження «розумних» полиць і візків для покращення обслуговування клієнтів.
Маркетинг та реклама	Акцент на доступності та економії, підкреслюючи низькі ціни та широкий асортимент власних торгових марок.	Креативні рекламні кампанії, спрямовані на створення емоційного зв'язку з клієнтами та підвищення лояльності до бренду.	Фокус на соціальних та емоційних аспектах, співпраця з українськими артистами для підвищення впізнаваності бренду.
Соціальна відповідальність	Розвиток програм соціальної відповідальності, спрямованих на підтримку місцевих громад та екологічних ініціатив.	Підтримка українських виробників, участь у благодійних проектах та ініціативах, спрямованих на розвиток культури споживання.	Кампанії, що підкреслюють важливість ввічливого спілкування з працівниками магазинів та поваги до їхньої праці.
Характеристика покупців	Переважно люди з середнім та низьким рівнем доходу, які цінують економію та доступність.	Споживачі з середнім і високим рівнем доходу, орієнтовані на якість, ексклюзивність та зручність.	Середній клас, орієнтований на якість товарів, зручність обслуговування та широкий вибір.

(Складено автором самостійно на основі джерел: [10; 11; 12; 16; 35; 36; 37])

Проведений нами порівняльний аналіз функціонування механізмів рекламного менеджменту трьох провідних українських мереж супермаркетів – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» – демонструє застосування різних підходів до задоволення потреб споживачів та відповідно побудови взаємодії з ними через рекламу.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» позиціонує свої магазини як мережу, що орієнтована в основному на бюджетний сегмент з акцентом на доступність цін та широку доступність товарів, а також близькість та доступність до споживача. Завдяки цьому магазин мережі є лідерами на сучасному ринку за кількістю відвідувачів, покупців та обсягам продажів. Керівництво мережі робить акцент на власних торгових марках, що відповідають в сучасних умовах оптимальному співвідношенню ціни та якості товарів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» будує мережу своїх супермаркетів, що орієнтовані на більш широкий спектр споживачів, включаючи середній та преміум сегменти. Магазини мережі позиціонуються з акцентом на високу якість товарів, органічні та фермерські продукти, а також ексклюзивні пропозиції. Власні марки «Сільпо» охоплюють різноманітні категорії, включаючи органічні, преміум та дитячі товари. Завдяки цьому, мережа здатна задовольнити потреби як цінителів органічної їжі та екологічних товарів, так і споживачів, які шукають продукти високої якості за поміркованою ціною. Бренд «Сільпо» має високу впізнаваність завдяки різноманітному асортименту та унікальним пропозиціям.

ТОВ «ОМЕГА» орієнтує мережу власних супермаркетів VARUS на середній клас та сімейних покупців та позиціонується як оптимальне співвідношення ціни та якості. Власні торгові марки VARUS більше орієнтовані на середній сегмент з пропозиціями для повсякденних покупок, хоча преміум пропозицій у мережі не так багато, як у «Сільпо». VARUS орієнтується на надання простих і зручних рішень для споживачів, які шукають високу якість за доступними цінами.

Таким чином, кожна з мереж має своє чітке позиціонування: «АТБ-Маркет» зосереджений на економії та доступності; «Сільпо» – на якості, преміум продуктах та інноваційних рішеннях для різних сегментів покупців, VARUS – на пропозиціях з гарним співвідношенням ціни та якості для середнього класу. Зазначені відмінності в позиціонуванні дозволяють кожній мережі залучати своїх клієнтів і створювати конкурентні переваги на ринку.

Проведений аналіз показав, що всі три підприємства великий акцент при формуванні асортименту продукції та здійсненні рекламної діяльності роблять саме на продукції власних торгових марок, налагоджуючи тим самим більш стійкі зв'язки зі своїми покупцями. У таблиці 2.2 нами здійснено порівняльний аналіз основних власних торгових марок підприємств.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз асортименту власних торгових марок  
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА»

СЕГМЕНТ СПОЖИВАЧІВ	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ «ОМЕГА»
1	2	3	4
Бюджетний сегмент	- Розумний вибір – базові товари для економних покупців.	- Повна Чаша – доступні товари для економних покупців.	- VARTO – щоденні товари для ощадливих покупців.
Середній сегмент	- Своя Лінія – якісні товари за доступною ціною, орієнтовані на середній клас.	- Premiya – товари, що відповідають потребам середнього сегмента.	- Домашній Кошик – продукти з хорошим співвідношенням ціни та якості для сімейних покупців.
Преміальний сегмент	- De Luxe Foods & Goods Selected – ексклюзивні товари для вибагливих покупців.	- Premiya Select – високоякісні преміум-продукти для клієнтів, які цінують естетику та якість.	- Немає окремого бренду, але пропонуються окремі товари для споживачів, орієнтованих на преміум-якість.
Органічні продукти	Немає окремої лінії.	- Premiya Bio – сертифіковані органічні продукти для прихильників здорового харчування.	Немає окремої лінії.

1	2	3	4
Фермерські та локальні продукти	Немає окремої лінії.	- Лавка Традицій – товари від локальних фермерів для покупців, які цінують натуральність та локальність.	Немає окремої лінії.
Продукти для дітей	Немає окремої лінії.	- Premiya Kids – спеціалізовані товари для дітей, що задовольняють потреб	Немає окремої лінії.

(Складено автором самостійно на основі джерел: [10; 11; 12; 16; 35; 36; 37])

Таким чином, ми можемо зробити висновки про те, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в основному робить акцент на масового споживача з низькими цінами та широким асортиментом власних марок. В цей же час ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтується на різні сегменти, пропонуючи як бюджетні, так і преміальні товари, з акцентом на якість та унікальність власних торгових марок, а ТОВ «ОМЕГА» зосередило свою увагу на середньому сегменті з увагою до якості та сімейних цінностей. Кожна мережа використовує власні торгові марки для задоволення потреб своїх клієнтів та створення конкурентних переваг, активно акцентуючи на них увагу покупців у своїх рекламних повідомленнях.

Основним джерелом комунікацій підприємств зі своїми клієнтами на сьогодні є сайти мережі магазинів в мережі Інтернет та наявність мобільних додатків. Завдяки цим інструментам компанії намагаються утримувати постійний зв'язок із своїми наявними клієнтами та залучати до покупок все більшу кількість нових клієнтів. Саме від зручності користування даними інструментами і буд залежати лояльність та прихильність споживачів. Більше того дані інструменти виступають додатковими каналами рекламних комунікацій та просування своїх продуктів. Тому нами також було здійснено аналіз сайтів магазинів зазначених товариств та їх мобільних додатків щодо



переваг та недоліків у користуванні з боку споживача та наявності реклами. Результати такого порівняльного аналізу представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз функціональності веб-сайтів та мобільних додатків  
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА»

ПАРАМЕТР	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ «ОМЕГА»
Веб-сайт			
Функціонал	Інформація про акції, новини, рецепти, пошук магазинів.	Акції, рецепти, програма лояльності, онлайн-замовлення.	Акції, новини, рецепти, пошук магазинів.
Переваги	Простий інтерфейс, актуальна інформація.	Можливість онлайн-покупок, інтеграція з програмою лояльності.	Зручний пошук акційних пропозицій.
Недоліки	Обмежена інтерактивність, відсутність онлайн-замовлень.	Може бути перевантаженим інформацією.	Відсутність онлайн-замовлень.
Реклама	Мінімальна кількість рекламних матеріалів.	Помірна кількість реклами, акцент на власні акції та пропозиції.	Наявність рекламних банерів, переважно власних акцій.
Мобільний додаток			
Функціонал	Акції, новини, рецепти, історія покупок, пошук магазинів, технологія Scan&Go.	Акції, рецепти, програма лояльності, онлайн-замовлення, цифрова карта лояльності.	Акції, новини, рецепти, пошук магазинів.
Переваги	Функція "Скануй Купуй" для швидких покупок.	Зручність використання цифрової карти лояльності, можливість онлайн-покупок.	Зручний інтерфейс, актуальна інформація про акції.
Недоліки	Низькі оцінки користувачів, баги та технічні проблеми.	Можливі проблеми з синхронізацією облікового запису між додатком та сайтом.	Відсутність функції онлайн-замовлень.
Реклама	Мінімальна кількість реклами, акцент на власні акції.	Помірна кількість реклами, зосереджена на власних акціях та пропозиціях	Наявність рекламних матеріалів, переважно власних акцій.

(Складено автором самостійно на основі джерел: [10; 11; 12; 16; 35; 36; 37])

Проведений нами аналіз показав, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» пропонує своїм клієнтам більш інтегровані онлайн-послуги, тоді як ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «ОМЕГА» зосереджені на наданні інформації про акції та новини. Щодо реклами, усі три мережі переважно просувають власні акції та пропозиції з мінімальною кількістю сторонньої реклами. Тобто дані цифрові платформи, в основному, слугують для просування власних торгових марок.

Отже, нами здійснено порівняльний аналіз механізмів функціонування рекламного менеджменту трьох підприємств. Кожна із мереж супермаркетів має свої особливі механізми та акцентує увагу на взаємодії із певним сегментом споживачів, зокрема і через рекламні комунікації. Усі три підприємства акцентують увагу своїх маркетингових та рекламних підрозділів на просуванні товарів під власними товарними марками. Для цієї мети використовуються як традиційні канали рекламних комунікацій, так і цифрові інструменти, зокрема веб-сайти та мобільні додатки.

### 2.3. Оцінка ефективності рекламного менеджменту організацій

При дослідженні оцінки ефективності рекламного менеджменту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» ми зіштовхнулися з проблемою того, що тільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у своїй звітності наводить чіткі витрати, що були здійснені в рекламних цілях. Аналіз фінансової та управлінської звітності, доступної на сайтах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «ОМЕГА» засвідчив відсутність таких даних у зазначених компаній.

Аналіз річної фінансової звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр. показує, що на підприємстві витрати на рекламні заходи здійснюються в розрізі витрат на збут продукції (тобто безпосередня реклама товарів та послуг) та адміністративних витрат (тобто реклама компанії загалом для створення позитивного іміджу). Також товариство здійснює витрати на

використання чужих торгових марок, що також можна вважати витратами на рекламу. Узагальнену інформацію щодо витрат на рекламу представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз витрат на здійснення рекламної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»  
у 2021-2023 рр.

ПАРАМЕТР	2021	2022	2023
Витрати на збут			
Рекламні послуги, тис. грн.	267 240	158019	241071
Торговий знак, тис. грн.	663 698	251982	265516
Всього. тис. грн.	930938	410001	506587
Частка, %	5,02	2,34	2,58
Адміністративні витрати			
Рекламні послуги, тис. грн	0	48294	168802
Частка, %	0	1,43	3,89
Сумарні витрати			
ВСЬОГО, тис. грн.	930 938	458 295	675 389
Частка, %	4,37	2,19	2,81

(Складено автором самостійно на основі джерел: [35; 36; 37])

З таблиці 2.4 ми бачимо, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 та 2023 рр. суттєво скоротило витрати на рекламу в рамках діяльності зі збуту продукції. Частка таких витрат у загальних витратах на збут скоротилася з 5,02 % у 2021 році до 2,58 % у 2023 році. Загалом ми бачимо, що таке скорочення відбулося через зменшення витрат на використання чужих торгових марок (більше, ніж удвічі) та перехід до використання товарів під власними торговими марками. Якщо ж порівнювати показник витрат власне на рекламні послуги товариства, то цілком логічно у перший рік війни (2022 рік) він суттєво скоротився, однак уже у 2023 році майже зрівнявся із довоєнним рівнем.

Дещо іншу ситуацію ми спостерігаємо із витратами на рекламу в структурі адміністративних витрат. Так, у 2021 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» взагалі не здійснювало такої рекламної діяльності. У 2022 році на таку рекламу було затрачено трохи більше 48 млн. грн., що становило 1,43% від усіх адміністративних витрат компанії. За результатами 2023 року обсяг таких витрат на рекламу зріс майже у три рази та становив майже 19 млн. грн., або ж 3,89% від усіх адміністративних витрат. Такі показники є свідченням певного зміщення акцентів у рекламному менеджменті ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із простого просування різних видів продукції та стимулювання таким чином продажів на користь формування позитивного іміджу компанії та бренду серед своїх споживачів, їх лояльності та відданості. Саме через іміджеві заходи компанія намагається утримувати наявних покупців та залучати нових.

Порівняльний аналіз ефективності рекламного менеджменту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» через відсутність певних даних щодо витрат на рекламу ми можемо зробити опосередковано через порівняння базових економічних показників, а саме: отриманого доходу від діяльності та чистого прибутку (рис. 2.7).

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» в аналізованому періоді отримало рекордні величини виручки від реалізації продукції. При цьому ми спостерігаємо мінімальне зниження показника у 2022 році та суттєве його зростання у 2023 році. Це може свідчити про збільшення кількості клієнтів магазинів мережі через вдалу цінову політику та ефективну рекламну діяльність. Разом з тим, ми бачимо, що отримавши у 2021 році рекордну величину чистого прибутку у більше ніж 8 млрд грн., його величина скоротилася до 2,5 млрд. грн. у 2022 році, а за результатами 2023 року ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» отримало збитки в розмірі 450 млн. грн. Відповідно оцінити ефективність рекламного менеджменту в такому випадку дуже важко. Адже з одного боку виручка від реалізації суттєво зростає, проте чистий прибуток підприємства скорочується та перетворюється у збитки. Загалом можемо оцінити рекламний менеджмент компанії як ефективний, однак загальний результат діяльності є іншим.

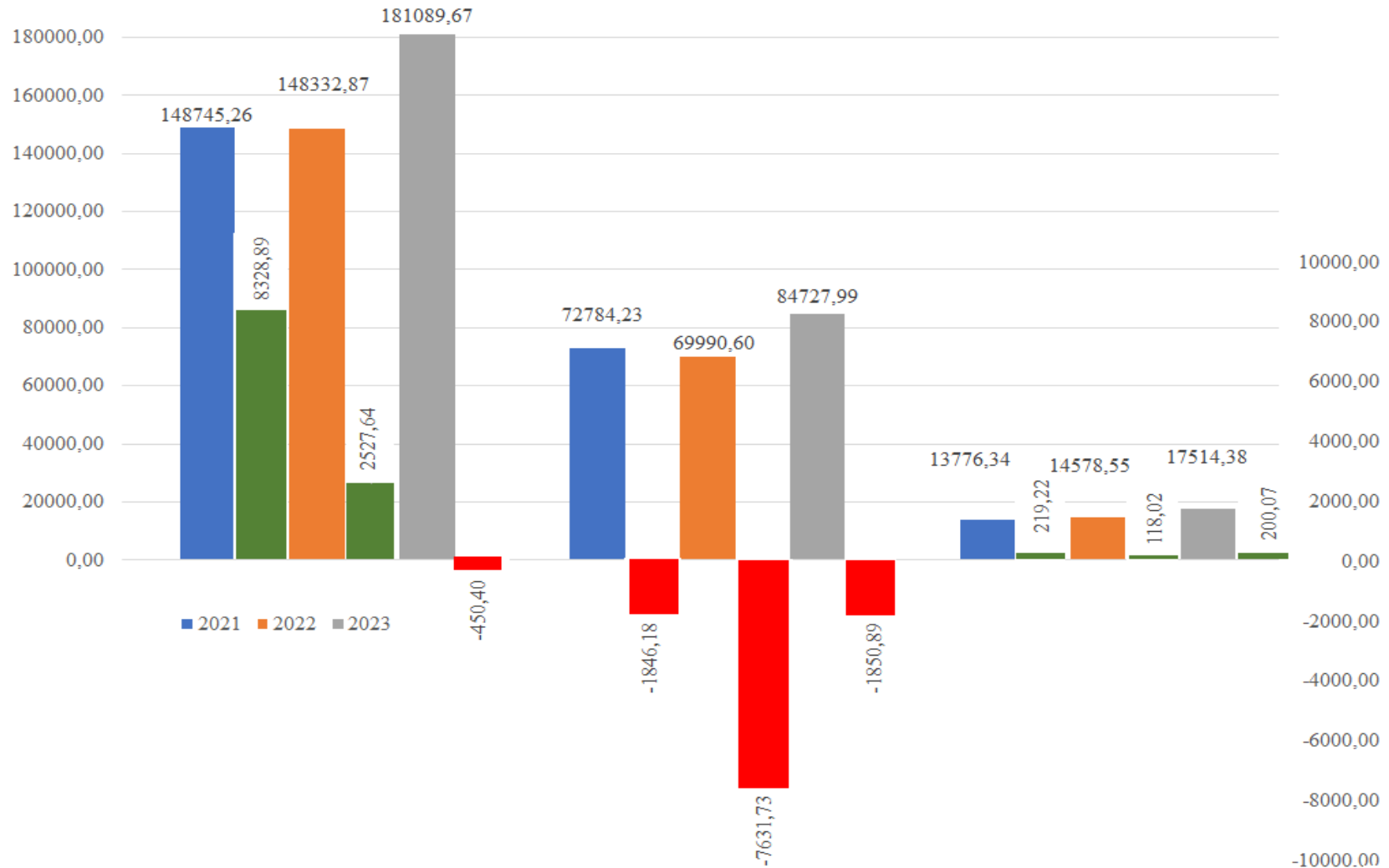


Рис. 2.7. Порівняльний аналіз динаміки виручки від реалізації продукції та чистого прибутку ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» у 2021-2023 рр., млн. грн.

(Складено автором самостійно на основі джерел: [10; 11; 12; 16; 35; 36; 37])

Якщо ж оцінювати ефективність рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» через величину отриманого прибутку, то його показники вказують загалом на відсутність будь-якої ефективності. Так, за результатами діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році отримало збитки на суму 1,85 млрд. грн., у 2022 році сума збитків склала 7,63 млрд. грн., а в 2023 році 1,85 млрд. грн. Загалом за аналізований період сума збитків склала 11,3 млрд. грн. Однак такі показники збитковості діяльності підприємства аж ніяк не свідчать про неефективність здійснення рекламної діяльності. Причини полягають зовсім в іншому: по-перше, це невелике зростання виручки від реалізації продукції; по-друге, фактор повномасштабного вторгнення та втрата частини своїх активів; по-третє, великі обсяги фінансових зобов'язань, період виплат яких припав якраз на 2021-2022 рр. Разом з тим, незначні обсяги зростання виручки від продажів свідчать про невисоку ефективність рекламного менеджменту.

Визначаючи через величину обсягів чистого прибутку ефективність рекламного менеджменту ТОВ «ОМЕГА», можна стверджувати, що вона є найбільш ефективною, оскільки протягом аналізованого періоду підприємство по суті утримує як рівень виручки від реалізації продукції, так і рівень чистого прибутку. По суті це демонструє рекламну стратегію підприємства на утримання своїх покупців. Однак зважаючи на негативні фактори, спричинені війною (виїзд з України великої кількості громадян, особливо зі східних регіонів), підприємство зуміло також активно залучати нових споживачів.

Нами здійснено спробу визначення комунікаційної ефективності рекламного менеджменту ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА», визначивши в якості основних показників рекламну комунікаційну стратегію, існуючі канали рекламних комунікацій, ефективність рекламних комунікацій, реакція споживачів на рекламу. Порівняльний аналіз комунікаційної ефективності рекламного менеджменту представлено в табл. 2.5.

Порівняльний аналіз комунікаційної ефективності рекламного менеджменту  
ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА»

ПАРАМЕТР	ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ «ОМЕГА»
Стратегія рекламної діяльності	Зосереджена на широкому охопленні аудиторії через традиційні та цифрові канали. Акцент на доступності та економічності товарів.	Орієнтована на створення емоційного зв'язку з клієнтами, використовуючи персоналізовані привітання та увагу до деталей. Акцент на якості обслуговування та унікальному досвіді покупців.	Використовує змішану стратегію, поєднуючи елементи доступності та якості. Зосереджена на залученні клієнтів через акційні пропозиції та програми лояльності.
Канали рекламних комунікацій	Традиційні ЗМІ, соціальні мережі, рекламні матеріали в магазинах. Активна присутність у цифровому просторі.	Соціальні мережі, програма лояльності, персоналізовані повідомлення. Використання сучасних технологій для взаємодії з клієнтами.	Традиційні та цифрові канали, акційні пропозиції через різні медіа. Залучення клієнтів через програми лояльності та спеціальні пропозиції.
Ефективність рекламних комунікацій	Висока впізнаваність бренду завдяки широкому охопленню. Однак, ефективність комунікацій може бути нижчою порівняно з конкурентами, такими як "Сільпо" та "VARUS".	Сильний емоційний зв'язок з клієнтами, що підвищує лояльність. Висока оцінка якості обслуговування та індивідуального підходу.	Збалансована комунікація, що поєднує доступність та якість. Ефективність комунікацій на середньому рівні, з потенціалом для покращення.
Реакція споживачів на рекламу	Позитивна реакція на доступність та економічність товарів. Проте, сприйняття комунікацій може бути менш емоційним порівняно з конкурентами.	Висока задоволеність клієнтів завдяки персоналізованому підходу та увазі до деталей. Позитивні відгуки щодо якості обслуговування.	Загалом позитивна реакція на акційні пропозиції та програми лояльності. Однак, є простір для покращення емоційного зв'язку з клієнтами.

(Складено автором самостійно)

На основі проведеного аналізу комунікаційної ефективності можна зробити висновок про необхідність посилення для ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

емоційного аспекту рекламних комунікацій, впровадження більш персоналізованого підходу до своїх клієнтів, підвищення якості обслуговування та взаємодії з клієнтами. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доволі ефективно здійснює управління рекламною діяльністю, яке побудоване на персоналізації рекламних комунікацій, впровадженні нових технологій та інновацій для покращення взаємодії з клієнтами, зберігаючи при цьому високий рівень якості обслуговування. Рекламна діяльність ТОВ «ОМЕГА» зосереджена на створенні емоційного зв'язку з клієнтами, розвитку програм лояльності та підвищенні якості обслуговування, акцентуючись на більш персоналізованому підході у комунікаціях.

Отже, в даному розділі кваліфікаційної роботи магістра нами здійснено ґрунтовний аналіз системи управління рекламною діяльністю трьох найбільших підприємств роздрібною: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА». Досліджено організаційну структуру підприємств та визначено місце та роль підрозділів, відповідальних за здійснення рекламного менеджменту. Проаналізовано основні показники діяльності підприємств – кількість торгових точок та розвиток торгівельної мережі, чисельність персоналу, величина активів. Здійснено дослідження функціонування механізмів функціонування рекламного менеджменту, виявлено переваги та недоліки для кожного з підприємств. Здійснено аналіз економічної та комунікаційної ефективності рекламної діяльності.



### РОЗДІЛ 3

## РОЗВИТОК РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1. Загальні тенденції розвитку ринку ритейлу та рекламних комунікацій у 2025 році

Проведений нами аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» охопив 2021-2023 рр. Зазначені підприємства увійшли до ТОП лідерів роздрібної торгівлі у 2023 році на українському ринку ритейлу (рис. 3.1).

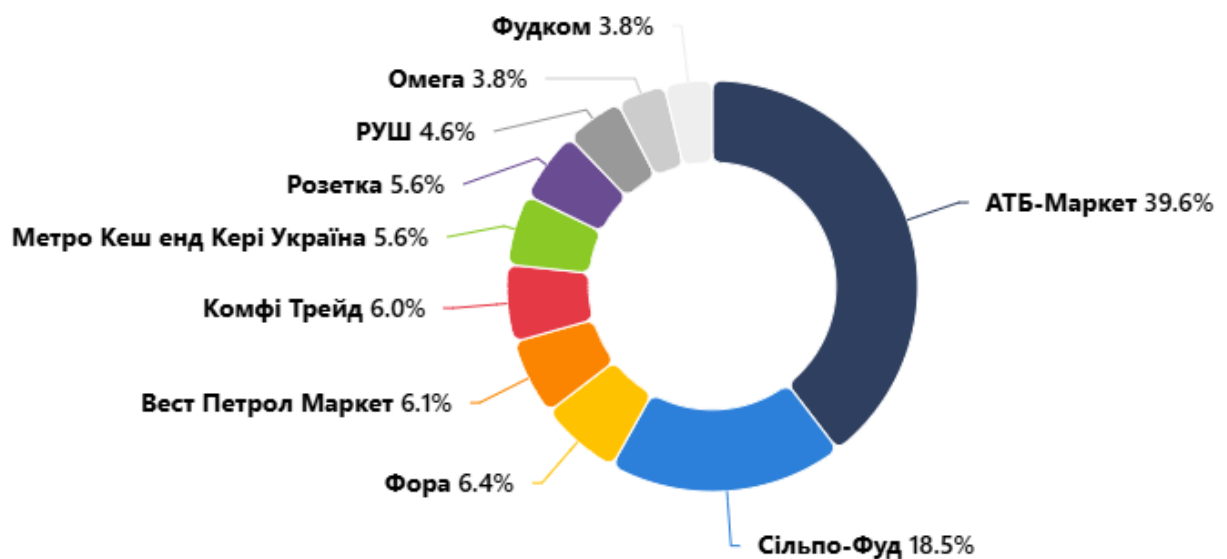


Рис. 3.1. ТОП лідерів на роздрібному ринку України  
(Джерело: [6])

Як ми бачимо, безумовним лідером на ринку із часткою майже у 40% є ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», а ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» займає другу позицію із часткою у майже 19%. Частка на ринку ТОВ «ОМЕГА» є доволі незначною – близько 4% - проте, це дає змогу потрапити у перелік лідерів.

Разом з тим, дослідження квартальної фінансової звітності зазначених підприємств за 9 місяців 2024 року показало аналогічну ситуацію до тієї, що відбувалася у 2022 та 2023 роках. Так, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» завершило діяльність за 9 місяців 2024 року зі збитками на загальну суму в 286,43 млн. грн. при тому, що за 9 місяців 2023 року величина збитків складала аж 1 980 млн. грн. Таким чином, є сподівання, що за результатами 2024 року підприємство зможе хоча б отримати незначний прибуток. Однак, ситуація залишається не зовсім оптимістичною в контексті розвитку діяльності у 2025 році.

Щодо результатів діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», то вони також представлені збитками на суму 767,07 млн. грн., що майже удвічі менше отриманих збитків за аналогічний період 2023 року. Відтак загальна ефективність діяльності підприємства є негативною, хоча необхідно констатувати суттєве скорочення розмірів таких збитків та можливостей для певних оптимальних тенденцій для розвитку у майбутньому.

Діяльність ТОВ «ОМЕГА» за результатами 9 місяців 2024 року виявилася прибутковою, хоча й величина прибутку склала всього 22,5 млн. грн., що в 6 разів менше, ніж за аналогічний період 2023 року. Однак така позитивна динаміка функціонування підприємства свідчить про більш виважену управлінську політику та відповідно більш ефективну систему рекламного менеджменту.

2025 рік уже буде четвертим роком діяльності підприємств у режимі воєнного стану, що аж ніяк не створює сприятливі умови для розвитку. За даними Асоціації ритейлерів України 2025 рік буд характеризуватися активним запровадженням технологічних інновацій в торгівлі та використанням штучного інтелекту для персоналізації пропозицій клієнтам. Також через ускладнення логістики акцент буде робитися на локальних товарах та активному розвитку власних торгових марок.

Узагальнену характеристику основних тенденцій розвитку ринку ритейлу в Україні на 2025 рік представлено в табл. 3.1.

## Основні тенденції розвитку ринку ритейлу України у 2025 році

КРИТЕРІЙ	ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ
Технології	Використання штучного інтелекту для персоналізації покупок і оптимізації логістики, автоматизація касових зон, розвиток мобільних додатків для безконтактних покупок.
Екологічність	Фокус на стійких практиках: скорочення використання пластику, впровадження екоупаковок, підтримка локальних виробників.
Оmnіканальність	Інтеграція фізичних і цифрових продажів: розвиток онлайн-магазинів, зручність отримання замовлень (поштомати, самовивіз), синхронізація каналів комунікації.
Досвід покупця	Орієнтація на емоційний зв'язок із клієнтами, створення унікального досвіду покупок через інтерактивні елементи в магазинах і персоналізовані пропозиції.
Фінансові інновації	Розвиток оплати через цифрові гаманці, криптовалюти та фінансові програми лояльності.
Локалізація	Посилення локального асортименту, адаптація пропозицій до потреб регіональних ринків.

(Складено автором на основі джерел [29; 38])

Таким чином, зазначені прогнози щодо основних тенденцій розвитку ринку ритейлу необхідно враховувати при розробці власних маркетингових та рекламних стратегій.

Іншим аспектом, що потребує врахування підприємствами є тенденції щодо розвитку самого ринку рекламних послуг, його можливостей та потенціалу до розвитку. Так, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції український рекламний ринок має стійкий потенціал до розширення та розвитку, зокрема завдяки активному використанню сучасних цифрових технологій, штучного інтелекту та можливостей обробляти великі обсяги інформації та робити рекламні продукти більш персоналізованими, що підвищить ефективність їх використання.

У таблиці 3.2 представлено прогноз розвитку рекламного ринку України у 2025 році.

Таблиця 3.2

## Прогноз розвитку рекламного ринку в Україні в 2025 році

КРИТЕРІЙ	ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ
ТБ-реклама	Зростання на 24% завдяки активній інтеграції цифрових форматів, зокрема Digital TV.
Преса	Помірне зростання (12%), переважно за рахунок національних видань.
Зовнішня реклама	Прогнозоване зростання на 24%, особливо за рахунок цифрової зовнішньої реклами (DOOH).
Радіо	Підвищення на 25% завдяки регіональній рекламі та спонсорству
Digital	Найшвидше зростання серед сегментів (28%), головним чином через популярність відеореклами, SMM та пошукової реклами
Інновації	Розвиток інфлюенсер-маркетингу (+20%) і SEO (+20%), розширення цифрової комунікації з клієнтами через інтегровані платформи

(Складено автором на основі джерела [27])

Таким чином, ми маємо досить оптимістичний прогноз щодо розвитку українського рекламного ринку. Його зростання може стати додатковою можливістю для підприємств торгівлі для залучення нових споживачів. Зростання ринку також може супроводжуватися зниженням вартості надання рекламних послуг, що зробить управління рекламною діяльністю більш ефективною.

3.2. Основні рекомендації щодо удосконалення механізмів управління рекламною діяльністю організацій

Враховання описаних нами тенденцій розвитку як ринку ритейлу, так і ринку реклами в Україні на 2025 рік є доволі важливим, однак кожне із аналізованих нами підприємств повинно мати власну маркетингову та

рекламну стратегію, які забезпечать розвиток та просування своїх продуктів серед споживачів.

Розробка стратегії є доволі складною задачею і є можливою до втілення за умови стійкого розвитку. Однак в умовах війни повноцінно забезпечити виконання стратегічних цілей, зокрема і в сфері рекламного менеджменту, є вкрай складним завданням. Слід пам'ятати та враховувати під час формування власних стратегій, що протягом 2022-2024 рр. велика частка населення виїхала за кордон або є внутрішньо переселеними особами, що значно ємність ринку на сході країни на користь західним та центральним її регіонам. Купівельна спроможність населення скорочується через інфляцію та девальвацію української гривні. Збільшення податків з 2025 року є ще одним додатковим фактором зниження купівельної спроможності. Удорожчання пального та інших логістичних витрат негативно впливає на рівень цін у торгівельних мережах. Також спостерігається втрата великої кількості виробничих потужностей, що забезпечували виробництво товарів в країні. Також спостерігається зниження продуктивності праці через постійні повітряні тривоги, ментальне виснаження населення тощо.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» окрім власних як фізичних. Так і цифрових платформ щодо розміщення реклами активно розвиватиме також Інтернет-рекламу із залученням сторонніх інформаційних агентств. Так, пріоритетними для підприємства у 2025 році будуть проведення цінових та промо-кампаній із хронометражем 20 сек. в YouTube та у вигляді банерної реклами в мережі інтернет. Такі кампанії планується здійснювати щомісяця протягом усього року. В результаті таких заходів очікується підвищення кількості активних підписників у соціальних мережах, збільшення видимості, боротьба з фейками, що розповсюджуються у соціальних мережах.

Разом із Інтернет-рекламою ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» у 2025 році планує здійснювати друк рекламних листівок для магазинів «АТБ-маркет» з подальшою їх адресною доставкою. Такі інструменти дадуть змогу значно розширити охоплення своїх споживачів.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та мережа супермаркетів «Сільпо» продовжує розвиток рекламного менеджменту через створення інноваційних рекламних кампаній, як-от оновлення концепції акції «Ціна тижня». Ребрендинг включає оригінальну візуальну айдентику та унікальні назви («Цінотижники»), що роблять акції інтерактивними та емоційно привабливими. Використовується концепція «світу Цінотижників», яка інтегрується в комунікацію для залучення аудиторії. Основний акцент робиться на поєднанні естетики, ігрових елементів і чіткого повідомлення, що стимулює інтерес до акційних продуктів.

Унікальністю рекламного менеджменту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є створення унікальної стратегії розвитку своєї мережі супермаркетів, що самі по собі є певним рекламним інструментом. Акцент товариства робиться не просто на створенні простого та комфортного простору у форматі традиційного супермаркету, а створюються унікальні тематичні торгові площадки, де покупці не тільки роблять покупки, а попадають в унікальний світ. На відміну від інших торговельних мереж, де в основному використовуються підходи до стандартизації процесів мінімізуючи витрати, то ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» створює унікальні інтер'єрні простори в єдиному унікальному форматі, присвяченому певній тематиці.

Для ТОВ «ОМЕГА» необхідно продовжувати впровадження ефективної маркетингової e-commerce стратегії, увага якої зосереджена на вартості залучення клієнтів, частоті покупок та середньому чеку. Для залучення нових клієнтів використовуються акції, реклами в Google Ads, соцмережах, SEO та CPA-реклама. Для утримання – програми лояльності, email-розсилки та персоналізовані пропозиції. Головне завдання стратегії – перевести одноразових покупців у постійних клієнтів, підвищуючи їх лояльність та середній чек.

Нами здійснено узагальнення основних рекламних стратегій, результати чого представлено у табл. 3.3.

Рекомендації щодо рекламних стратегій ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»,  
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА» у 2025 році

ПІДПРИЄМСТВО	ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ	ФОКУС НА КАНАЛАХ	МЕТА
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	Цифрова реклама, мобільні додатки, омніканальні кампанії.	YouTube, соцмережі (Facebook, Instagram, Telegram), банерна реклама.	Збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів, посилення лояльності.
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Емоційний маркетинг, локальні ініціативи, просування преміум-продуктів.	SMM, нативна реклама, партнерства з локальними виробниками.	Розширення впізнаваності, підвищення середнього чека, залучення молодшої аудиторії.
ТОВ «ОМЕГА»	Акції та програми лояльності, інновації у точках продажів, активна робота з персоналізацією пропозицій.	Email-маркетинг, push-сповіщення, реклама в пошукових системах, партнерські акції.	Збільшення частоти покупок, розвиток клієнтської бази, підвищення задоволеності сервісом.

(складено автором самостійно)

Таким чином, можемо стверджувати, що з умови дотримання стратегічних цілей, зокрема і в рекламній діяльності, підприємства зможуть стати ефективними (ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»), а ТОВ «ОМЕГА» зможе збільшити величину чистого прибутку та розширити свою присутність на ринку України. Разом з тим, продовження військових дій у 2025 році може бути тим негативним фактором, що суттєво ускладнить виконання таких задач.



## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в рамках виконання кваліфікаційної роботи магістра з менеджменту ми сформуваємо наступні висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Дослідження генезису рекламного менеджменту та визначення його сутності засвідчило, що рекламний менеджмент на сьогодні сформувався як самостійний напрямок управлінської науки, що охоплює як зовнішні комунікації, так і внутрішню організацію рекламної діяльності підприємства. Рекламний менеджмент досить часто ототожнюється із маркетинговим менеджментом, проте нами з'ясовано, що маркетинговий менеджмент охоплює ширший контекст, тоді як рекламний менеджмент фокусується на управлінні рекламною діяльністю та комунікаціями. Рекламний менеджмент є більш актуальним для середніх і малих підприємств. Ключовими функціями рекламного менеджменту є: дослідження ринку, планування рекламних кампаній, створення рекламних матеріалів, вибір каналів, бюджетування, контроль і оцінка ефективності. Рекламний менеджмент у сучасному світі виступає ключовим інструментом для забезпечення успіху організацій у конкурентному середовищі.

2. Дослідивши особливості формування та функціонування механізму рекламного менеджменту ми прийшли до висновків, що такий механізм базується на взаємодії ресурсної, операційної та управлінської підсистем, яка сприяє налагодженню зв'язків між організацією та споживачем. Механізм функціонування рекламного менеджменту постійно адаптується до внутрішніх і зовнішніх умов організації, використовуючи різноманітні принципи, методи та інструменти управління рекламною діяльністю. Механізм рекламного менеджменту передбачає використання класичних управлінських функцій (аналіз, планування, організація, контроль) та сучасних методів управління, включаючи активізуючі, евристичні й статистичні. Удосконалення механізму рекламного менеджменту спрямоване

на підвищення ефективності рекламної діяльності, що впливає на загальну ефективність функціонування організації.

3. Визначено, що ефективність рекламного менеджменту є багатограним процесом, що враховує як економічний, так і комунікаційний ефекти. Комплексне поєднання цих складових забезпечує повніше розуміння результативності рекламних заходів. Проте на практиці існують певні складнощі в здійсненні оцінки комунікаційного ефекту через відсутність єдиних підходів та стандартів його визначення. Разом з тим, значущість цієї складової є суттєвою, адже вона формує зв'язок між споживачем та організацією. В умовах діджиталізації рекламна діяльність стає більш вимірюваною завдяки інтегрованим програмним продуктам та міжнародним стандартам (зокрема, MRC), які дозволяють оцінювати охоплення аудиторії на платформах Google Ads, Facebook, Instagram тощо. Економічний ефект рекламного менеджменту залишається ключовим показником оцінки, оскільки він безпосередньо відображає результативність інвестицій у рекламну діяльність.

4. Дослідження було проведено за матеріалами трьох підприємств роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «ОМЕГА». Усі три підприємства є товариствами з обмеженою відповідальністю, що свідчить про спільні принципи управління. Однак їхні масштаби та географія діяльності відрізняються: перші два є загальнонаціональними ритейлерами, тоді як ТОВ «ОМЕГА» має регіональне охоплення. Виявлено, що загальною тенденцією для даних підприємств є скорочення кількості торгових точок у період війни через втрату активів. Найбільшу мережу має ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», що позитивно впливає на масштабованість рекламного менеджменту. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» також володіє найбільшими активами, однак в розрахунку на один супермаркет найбільший обсяг активів демонструє ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Це свідчить про різну ефективність розподілу ресурсів для реалізації можливостей рекламного менеджменту. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» і ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають схожі

управлінські підходи, що включають підрозділи маркетингу, напряму підпорядковані керівникам. У ТОВ «ОМЕГА» управлінська структура більш централізована, із значним впливом власника. Наявність підрозділів, відповідальних за маркетинг у кожному підприємстві, свідчить про достатню увагу до рекламної діяльності. При цьому масштаб мережі прямо впливає на ефективність витрат на рекламу, а централізоване управління дозволяє швидше впроваджувати зміни.

5. Проведений аналіз механізмів функціонування рекламного менеджменту на аналізованих підприємствах продемонстрував існування диференційованих стратегій позиціонування на ринку та просування своїх продуктів. Так, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» акцентує увагу на доступних цінах і широкому асортименті власних торгових марок для масового споживача, в той час як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» орієнтований на якість та інновації, пропонуючи товари для середнього та преміум сегментів. ТОВ «ОМЕГА» концентрується на балансі ціни та якості для середнього класу, з акцентом на сімейні цінності. При цьому усі три мережі активно просувають власні торгові марки, які є ключовим елементом їх рекламної стратегії. Виявлено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має найбільш інтегровані онлайн-сервіси, включаючи програми лояльності та онлайн-замовлення, в той час як конкуренти зосереджуються на інформуванні про акційні пропозиції. Разом з тим, відмінності в механізмах рекламного менеджменту дозволяють кожній мережі формувати унікальні конкурентні переваги, залучати цільову аудиторію та забезпечувати ефективну комунікацію зі споживачами.

6. Здійснення оцінки ефективності рекламного менеджменту для кожного підприємства засвідчило, що загалом вплив рекламного менеджменту на ефективність діяльності підприємства є значним. Така ефективність, насамперед, залежить як від вибору рекламної стратегії, так і від здатності адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як війна та економічні труднощі. В ході здійснення дослідження було виявлено, що тільки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розкриває витрати на рекламу у своїй звітності, що дозволяє провести

глибокий аналіз ефективності рекламного менеджменту. ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та ТОВ «ОМЕГА» таких даних не надають, що ускладнило оцінку ефективності. Виявлено, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» демонструє збільшення виручки, але значні збитки в 2023 році ускладнюють оцінку ефективності рекламного менеджменту. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» залишається збитковим протягом аналізованого періоду, що вказує на обмежену економічну ефективність рекламних заходів, хоча негативні фактори виходять за межі рекламної стратегії. ТОВ «ОМЕГА» демонструє стабільність виручки та прибутку, що свідчить про ефективність їхньої рекламної стратегії.

7. Нами визначено основні тенденції розвитку ритейлу в Україні та ринку рекламних послуг, що будуть впливати у 2025 році на формування та розвиток рекламного менеджменту для кожного з аналізованих підприємств. Аналізовані нами підприємства є лідерами українського ринку роздрібною торгівлі залишаються ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» (40% частки) та ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (19% частки), тоді як ТОВ «ОМЕГА» має лише 4% частки, але демонструє прибуткову діяльність. Діяльність підприємств буде підпадати під вплив активного використання штучного інтелекту, автоматизацію рекламних процесів, розвиток мобільних додатків та їх використання як додаткових інструментів рекламних комунікацій, екологічні практики та локалізацію пропозиції товарів. Посилення омніканальності продажів, інтеграція фізичних і цифрових каналів, а також розвиток фінансових інновацій сприятимуть покращенню взаємодії з клієнтами. Тому підприємствам слід враховувати технологічні, екологічні та локалізаційні тренди під час формування своїх маркетингових та рекламних стратегій.

8. В якості рекомендацій нами запропоновано адаптувати власні рекламні стратегії до сучасних технологічних можливостей, акцентуючи увагу на омніканальності, персоналізації та інтеграції з локальними ініціативами. Це сприятиме досягненню фінансових і маркетингових цілей у 2025 році. Для ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» рекомендовано посилити цифрову присутність через YouTube, соцмережі та банерну рекламу з метою залучення нових клієнтів,

збільшення продажів та зміцнення лояльності через омніканальні кампанії та інтеграцію мобільних додатків. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропоновано продовжити практику зосередження на емоційному рекламному менеджменті, підтримці локальних ініціатив та просуванні преміум-продуктів через SMM, нативну рекламу та партнерства з метою підвищення впізнаваності власних брендів, збільшення середнього чека та приваблення молодшої аудиторії. Для ТОВ «ОМЕГА» рекомендовано сфокусуватися на акціях, програмах лояльності та персоналізації пропозицій із використанням email-маркетингу, push-сповіщень та реклами у пошукових системах. Це дасть змогу збільшити частоту покупок, розширити клієнтську базу та підвищити задоволеність сервісом через інновації у точках продажів.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_49_17).
2. Балабанова Л. В., Юзик Л. О. Рекламний менеджмент : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 392 с.
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](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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_4_8).
5. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: НАУ, 2022. 204 с.
6. Волокіта Віктор. АТБ, Сільпо: Доходи найбільших компаній роздрібної торгівлі зросли на 23%. *Epravda*. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/07/17/716749/>
7. Глинський Н. Ю., Гірна О. Б., Мороз Л. А. Сутність управління рекламною діяльністю на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2018. № 8. 38-42. URL : <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/8>.
8. Данайканич О.В. Вдосконалення підходів визначення ефективності рекламної діяльності підприємств. 2011. С. 26-30.
9. Діброва Т. Г., Солнцев С. О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2018. 300 с. URL: [https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/Reklam\\_menedzh\\_2018.pdf](https://marketing.kpi.ua/files/studentam/metodichki/Reklam_menedzh_2018.pdf).

10. Звіт про управління ТОВ “ОМЕГА” за 2021 рік. Source: URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist>.
11. Звіт про управління ТОВ “ОМЕГА” за 2022 рік. Source: URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist>.
12. Звіт про управління ТОВ “ОМЕГА” за 2023 рік. Source: URL: <https://varus.ua/finansova-zvitnist>.
13. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_2_58).
14. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_5).
15. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_15).
16. Корпорація «АТБ» – об’єднання великих українських підприємств. URL: [https://www.atb.ua/page/atb\\_about](https://www.atb.ua/page/atb_about).
17. Кошкар'юв Д. Маркетинг 2024: 12 основних трендів. URL: <https://up7mountains.com.ua/blog/marketynh-2024-12-osnovnykh-trendiv>.
18. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. – Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с.
19. Крючко Л. С., Кравченко Ю. В., Локотькова А. І. Управління рекламною діяльністю та напрями її вдосконалення. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 92-95. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.92.
20. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Клименко Д. О. Конкурентоспроможна рекламна стратегія підприємства: аспекти фінансового аналізу маркетинг-менеджменту. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України*.

*Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen\\_2021\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_10).

21. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_23).

22. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_33).

23. Луцій О.П., Ларіна Я.С., Забуранна Л.В. Рекламний менеджмент: підручник. К., національний університет біоресурсів і природокористування України. 2017. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u194/pidruchnik\\_nubip\\_reklamniy\\_menedzhment.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u194/pidruchnik_nubip_reklamniy_menedzhment.pdf).

24. Маранчак М. Маркетинг-2023: які головні тренди наступного року. URL: <https://rau.ua/novyni/marketing-2023/>.

25. Науменко І. В. "PR" як один з інструментів рекламного менеджменту для забезпечення розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 193. С. 319-324. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2018\\_193\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_193_35).

26. Незвещук-Когут Т. С., Чорний Б. С. Використання популяризації та реклами іміджу території регіону у менеджменті туристичних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 9(1). С. 145-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_9\(1\)\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(1)_33).

27. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024 і прогноз об'ємів ринку 2025. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2024/ad-volume-2025.html>.



28. Про рекламу: закон України від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

29. Прогноз тенденцій українського ритейлу у 2025 році. URL: <https://rau.ua/novyni/prognoz-tendencij-ukrainskogo-ritejlu-u-2025-roci/>.

30. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_29).

31. Радкевич Л. А. Систематизація цілей та задач медіапланування в рекламному менеджменті. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(2). С. 26-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_12\(2\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(2)_6).

32. Романчик Т. В., Самойлов О. В., Струк Д. М. Вплив реклами на конкурентоспроможність і безпеку бізнесу. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2024. № 5. С. 373-379. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-5\\_0-pages-373\\_379.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-5_0-pages-373_379.pdf).

33. Рожко В. І., Щелкова А. В. Цифрові маркетингові інструменти в рекламній кампанії на зовнішніх ринках. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 191-197. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2024-2\\_0-pages-191\\_197.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-191_197.pdf).

34. Сухорукова Г. 10 маркетингових трендів 2025 року. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/10-marketingovih-trendiv-2025-roku>.

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

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

37. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>.

38. Тренди ритейлу 2025: нові можливості для роздрібної торгівлі в Україні. URL: <https://planohero.com/uk/blog/retail-trends-2025-tech-consumer-focus/>.

39. Храпкіна В. В., Іванова А. О. Оцінка ефективності використання цифрової реклами та її вплив на маркетингову діяльність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 75-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaeuv\\_2021\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaeuv_2021_3_16).

40. Юрченко М. О., Храпкіна В. В. Особливості впливу реклами на психологію людини. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 3 (273). С. 87-95. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24.\\_topic-\\_Maryna-Yurchenko-Valentyna-Khrapkinal-87-95.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24._topic-_Maryna-Yurchenko-Valentyna-Khrapkinal-87-95.pdf).

41. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_38_13).

42. Яловега Н. І. Оцінка ефективності рекламного менеджменту підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 3. С. 96-99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2013\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2013_3_20).

43. Яловега Н. І. Стратегічні засади рекламного менеджменту підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 226-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_43\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_48).

## Додаток А

## Сертифікат про участь у круглому столі



Міністерство охорони здоров'я України  
Національний фармацевтичний університет  
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу



**XI Міжнародна науково-практична дистанційна конференція  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,  
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

**СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 137**

*Каміла КУЛИКОВА*


*21 березня 2024 р. брав(ла) участь у круглому столі*


**«ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ У ФАРМАЦІЇ»**


за програмою обсягом 6 годин (0,2 кредиту ЄКТС)

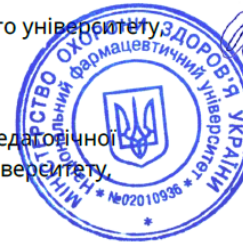
**Досягнуті результати навчання:**

інтегрувати у професійну діяльність сучасні тренди менеджменту та маркетингу;  
адаптування отриманих знань до специфіки фармацевтичного ринку.

В.о. ректора Національного фармацевтичного університету  Алла КОТВИЦЬКА  
доктор фармацевтичних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України

Проректор закладу вищої освіти з науково-педагогічної роботи Національного фармацевтичного університету  Інна ВЛАДИМИРОВА  
доктор фармацевтичних наук, професор

Завідувач кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Національного фармацевтичного університету, доктор фармацевтичних наук, професор, заслужений працівник фармації України 



Володимир МАЛИЙ