Корчинська Олена, Бабічева Олена. Стратегічне управління креативністю в цифровій рекламі: роль рекламного менеджменту у конкурентній диференціації підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. Випуск 2. С. 244-252.
DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2026.02.244

УДК: 659.1:005.21
JEL: M37, M31, L21, O32

Корчинська Олена
д-р екон. наук, професор, професор кафедри маркетингу
Академія праці, соціальних відносин і туризму
м. Київ, Україна
E-mail: helenk@meta.ua
ORCID: 0000-0003-2822-5634
Бабічева Олена
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Академія праці, соціальних відносин і туризму
м. Київ, Україна
E-mail: helenmark@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3786-0226

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ В ЦИФРОВІЙ РЕКЛАМІ: РОЛЬ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНКУРЕНТНІЙ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Вступ. *Актуальність дослідження зумовлена цифровізацією маркетингових комунікацій та поширенням технологій генеративного штучного інтелекту, під впливом яких креативність у рекламі перестає бути виключно художньою категорією і перетворюється на об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу.*

Методи. *Дослідження ґрунтується на теоретичному аналізі та систематизації наукових джерел із менеджменту, маркетингу й рекламної справи, а також на структурно-логічному моделюванні, застосованому для побудови концептуальної моделі управління креативністю в системі рекламного менеджменту підприємства.*

Результати. *Обґрунтовано перехід від парадигми «креативна людина – креативний продукт» до парадигми «креативна організаційна система – креативний результат», згідно з якою завданням менеджера є не особисте творення ідей, а формування середовища, процесів, критеріїв та ресурсів, у межах яких креативність здатна виникати й перетворюватися на бізнес-результат. Розкрито специфіку управління креативністю в умовах data-driven маркетингу та автоматизації рекламних процесів, які одночасно розширюють інструментарій творчої роботи і створюють ризики уніфікації рекламних повідомлень унаслідок відтворення генеративними моделями домінуючих патернів.*

© Корчинська Олена, Бабічева Олена, 2026

Запропоновано багаторівневу функціональну модель управління креативністю в рекламному менеджменті, яка послідовно поєднує формування креативного середовища, управління креативною командою, процесом генерації та відбору ідей, управління цифровими технологіями й ШІ, тестування креативних рішень і управління балансом «креативність – ефективність» у єдиний цикл із контуром зворотного зв'язку від тестування до генерації й відбору ідей. Визначено роль рекламного менеджменту як сполучної ланки між технологічним потенціалом цифрових інструментів і фактичною ринковою результативністю підприємства: саме управлінська здатність спрямовувати й оцінювати креативне використання цих технологій, а не доступ до них як такий, визначає ступінь реалізації цього потенціалу

Перспективи. *Отримані результати доповнюють існуючі дослідження з креативного та рекламного менеджменту; перспективи подальшої роботи пов'язані з емпіричною перевіркою моделі на матеріалах окремих галузей.*

Ключові слова: *креативність, рекламний менеджмент, стратегічне управління, цифрова реклама, конкурентна диференціація, маркетингова аналітика, data-driven маркетинг.*

Вступ.

Цифрова трансформація маркетингових комунікацій докорінно змінила умови формування та реалізації рекламної діяльності підприємств. Поширення цифрових рекламних платформ, автоматизованого тестування, алгоритмічної оптимізації та генеративного штучного інтелекту істотно розширило технологічні можливості створення, поширення та оцінювання рекламного контенту. Водночас цифровізація зробила значну частину інструментів рекламної діяльності доступною широкому колу підприємств і маркетологів.

Саме ця обставина формує нову проблему рекламного менеджменту. Якщо підприємства використовують подібні рекламні платформи, формати, алгоритмічні інструменти, системи аналітики та технології генерації контенту, то сам факт володіння цифровим інструментарієм дедалі менше може розглядатися як самостійне джерело конкурентної переваги. Технологічні рішення швидко поширюються, копіюються та інтегруються в діяльність конкурентів.

У результаті виникає парадокс цифрової реклами: технології спрощують створення рекламного контенту, але одночасно ускладнюють його диференціацію. Широка доступність однакових цифрових інструментів створює ризик уніфікації рекламних повідомлень, форматів, шаблонів і візуальних рішень. Генеративний штучний інтелект додатково посилює цю тенденцію, оскільки дає змогу швидко продукувати значні обсяги контенту на основі статистично сформованих патернів.

За таких умов конкурентна проблема цифрової реклами полягає вже не лише в тому, чи має підприємство доступ до сучасних рекламних технологій, а в тому, як воно використовує ці технології для створення оригінальних, релевантних і складних для імітації рекламних рішень.

Тому креативність набуває нового стратегічного значення. Якщо цифрові інструменти стають дедалі більш стандартизованими, джерелом диференціації може виступати не сама технологія, а спосіб її творчого та стратегічно обґрунтованого використання. Креативність перетворюється на організаційну здатність підприємства системно створювати, відбирати, тестувати, реалізовувати та масштабувати креативні рекламні рішення.

Ця трансформація безпосередньо змінює роль рекламного менеджменту. У цифровому середовищі до планування кампаній, вибору медіа, бюджетування та оцінювання результатів додається управління креативним потенціалом підприємства: формування креативного середовища, організація роботи команд, управління взаємодією людини та AI, відбір творчих рішень, їх тестування та оцінювання.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю переосмислення креативності як стратегічного ресурсу рекламного менеджменту, здатного компенсувати обмежену диференціюючу роль стандартизованих цифрових технологій та сприяти формуванню конкурентної відмінності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання ролі креативності в рекламній діяльності традиційно перебувають у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників маркетингу. У класичних працях з рекламного менеджменту креативність розглядається як одна з ключових функціональних складових управління рекламною діяльністю підприємства поряд із плануванням, медіа-баїнгом та оцінюванням ефективності [1; 2].

У новітніх дослідженнях креативність дедалі частіше розглядається не як статична властивість творчого продукту, а як динамічна здатність організації. С. Кослоу зі співавторами вводять поняття «парадоксу креативності» в розробленні реклами, показуючи, що доступ до якісних інформаційних ресурсів клієнта є необхідною, але недостатньою умовою креативного результату: він має бути активований через довірчі відносини між клієнтом і агентством та відповідні управлінські практики [3]. Схожої логіки дотримуються Й. Акмеранер-Кьокат і Л. Пелландіні-Шиманьї, які на основі якісного дослідження цифрового рекламного агентства виокремлюють кілька моделей «перерозподіленої» креативності – від творчості, керованої людиною, до творчості, опосередкованої алгоритмічними пристроями та шаблонами генеративних систем [4]. К. Чандрасапт і Н. Яннопулу аналізують трансформацію практик створення рекламних повідомлень під впливом цифрових технологій у глобальному контексті творчих індустрій [5].

Паралельно розвивається напрям досліджень, присвячений маркетинговим стратегіям диференціації та конкурентним перевагам підприємств. Л. Кустріч розглядає маркетингову конкурентну стратегію як необхідний елемент системи управління підприємством [5], а Н. Струк і О. Капраль системно висвітлюють процес вибору маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання [6].

Отже, сучасні дослідження достатньо широко висвітлюють окремі аспекти рекламної креативності, цифрової трансформації рекламних практик, конкурентних стратегій. Водночас недостатньо розкритим залишається питання про те, як широка доступність і стандартизація цифрових інструментів змінює стратегічну роль креативності та яким чином рекламний менеджмент має організувати використання стандартизованих технологій так, щоб забезпечувати не уніфікацію, а конкурентну диференціацію рекламних комунікацій підприємства. Недостатньо дослідженим залишається саме поєднувальний елемент – управлінські механізми рекламного менеджменту, які дають змогу трансформувати креативний потенціал підприємства в системну й вимірювану конкурентну диференціацію в цифровому середовищі. Це й визначає мету цієї статті.

Мета.

Метою статті є обґрунтування стратегічної ролі управління креативністю в системі рекламного менеджменту підприємства в умовах цифровізації рекламної діяльності та розкриття механізму перетворення креативних рішень на стійку конкурентну диференціацію в умовах data-driven маркетингового середовища.

Методологія дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до управління креативністю як складової рекламного менеджменту підприємства, доповнений положеннями теорії стратегічного управління (щодо формування стійких конкурентних переваг) та ресурсно-орієнтованого підходу (resource-based view), у межах якого креативність розглядається як нематеріальний ресурс, здатний генерувати конкурентну диференціацію. У межах цієї методологічної бази застосовано теоретичний аналіз і систематизацію наукових джерел із менеджменту, маркетингу й рекламної справи, а також структурно-логічне моделювання, використане для побудови концептуальної моделі управління креативністю в системі рекламного менеджменту підприємства.

Результати.

Цифровізація економічних процечів зробила рекламні інструменти доступними та стандартизованими, тому сам факт використання сучасних технологій уже не забезпечує диференціації реклами, хоча саме унікальність є основною рисою успішної реклами. Однакові цифрові платформи, рекламні формати, системи аналітики, алгоритми оптимізації та генеративні моделі стають доступними значній кількості учасників ринку. І хоче це не означає повної однаковості рекламних кампаній, проте зменшується значення самої наявності технології як джерела конкурентної переваги. Якщо інструмент може бути придбаний або використаний більшістю конкурентів, його диференціююча цінність знижується. Тому сьогодні технологічна перевага швидко втрачає унікальність, а конкурентною перевагою стає креативність - здатність створювати оригінальні рекламні рішення.

Креативність у цифровій рекламі доцільно розглядати через поєднання оригінальності, релевантності та здатності створювати комунікаційну відмінність. Оригінальність забезпечує новизну рішення, релевантність – його відповідність аудиторії та бренду, а диференціююча здатність – можливість бути помітним серед конкурентних повідомлень.

Нині креативність виконує функцію переходу від технологічної можливості демонструвати рекламу до комунікаційної спроможності зробити її помітною та значущою для споживача. Відповідно, стратегічне завдання рекламного менеджменту полягає не в нарощуванні обсягів рекламного контенту засобами цифрових технологій, а у формуванні умов для його диференційованої якості.

При цьому креативність не тотожна нестандартності як такій. Креативне рекламне рішення визначається не лише оригінальністю форми, а насамперед стратегічною доцільністю: воно має узгоджуватися з позиціонуванням бренду та безпосередньо сприяти досягненню визначених комунікаційних і бізнес-цілей. Саме поєднання новизни та релевантності відрізняє креативність від довільної нетиповості, яка може привертати увагу, але не працює на стратегію бренду.

Слід зазначити, що традиційне розуміння креативності часто пов'язує її з особистими здібностями окремого маркетолога, копірайтера, дизайнера або творчої команди. Для сучасного підприємства такого підходу недостатньо, оскільки одиничні творчі успіхи не гарантують системної здатності створювати ефективні рекламні рішення. Ось чому виникає необхідність модернізувати рекламний менеджмент, додаючи як одну з його важливих складових управління креативністю.

Управління креативністю в цифровій рекламі пропонується визначати як цілеспрямований процес формування організаційних умов, компетентностей, процедур і технологічних можливостей для генерації, відбору, реалізації, тестування та масштабування оригінальних і релевантних рекламних рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства та його конкурентну диференціацію.

Таке визначення передбачає перехід від моделі «креативна людина – креативний продукт» до моделі «креативна організаційна система – креативний результат». Менеджер у цьому випадку не створює ідеї особисто, а формує середовище, процеси, критерії оцінювання та ресурсне забезпечення, у межах яких креативність здатна виникати й перетворюватися на конкретний бізнес-результат.

Побудова креативної організаційної системи потребує не декларативного визнання важливості креативності, а конкретного управлінського механізму, який забезпечує її відтворюваність. Таким механізмом виступає функціональна модель управління креативністю в рекламному менеджменті, що операціоналізує абстрактне поняття «креативної системи» через сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій. Узагальнення охарактеризованих управлінських функцій дає підстави представити їх у вигляді цілісної функціональної моделі управління креативністю в рекламному менеджменті (рис. 1).

Запропонована модель побудована не як лінійна послідовність етапів, а як багаторівнева система, у якій кожен вищий рівень спирається на попередній і водночас коригує його через зворотний зв'язок. Базовим рівнем є формування креативного середовища (функція 1): без

належних організаційних умов – свободи висловлювати ідеї, відсутності передчасної критики, міждисциплінарної взаємодії – жодна з наступних управлінських функцій не має ресурсної основи для реалізації. Це підтверджує вихідну тезу дослідження: менеджер не створює креативність особисто, а формує систему, у межах якої вона здатна виникати.

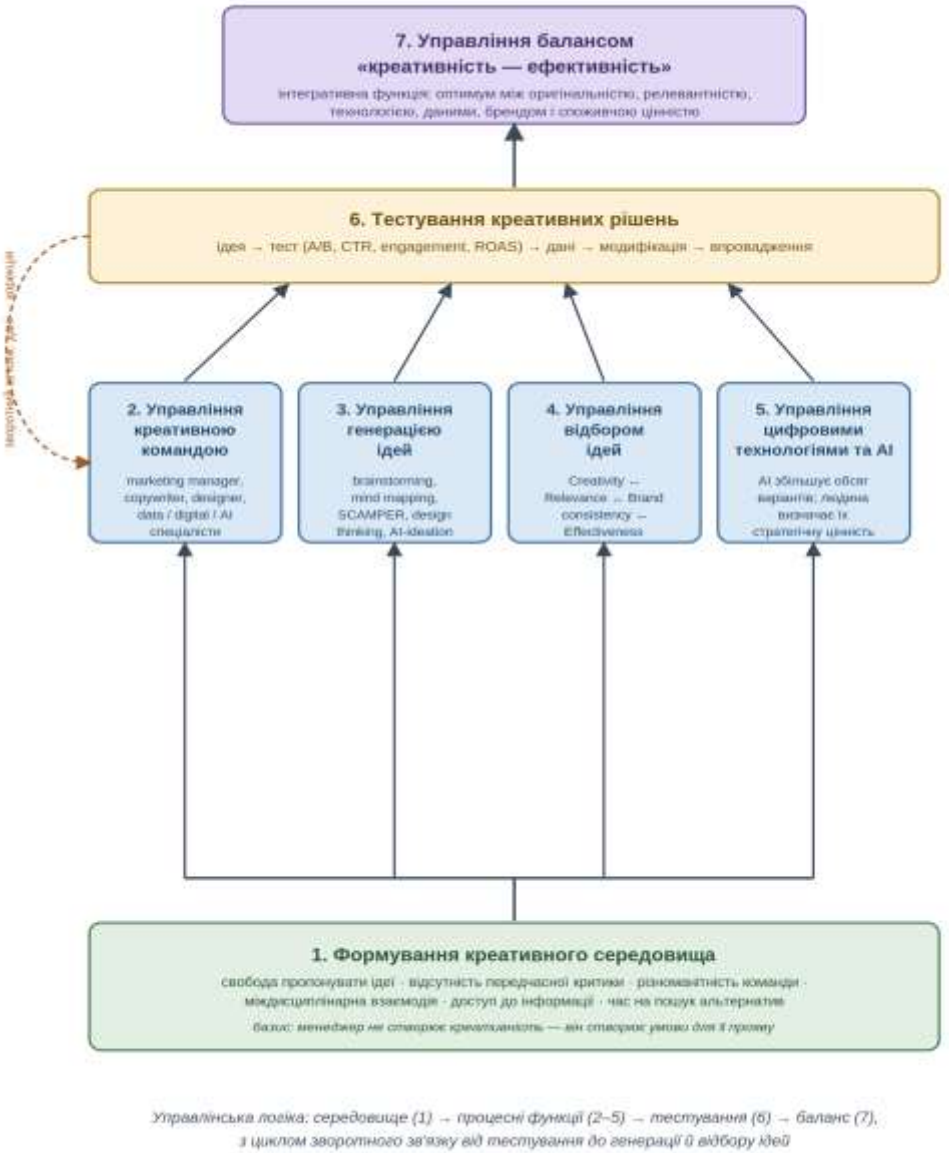


Рис. 1. Функціональна модель управління креативністю в рекламному менеджменті
Джерело: розроблено авторами.

На процесному рівні (функції 2–5) управлінські функції реалізуються паралельно, оскільки управління командою, генерацією ідей, їх відбором і цифровими технологіями є взаємопов'язаними процесами. Принципового значення тут набуває взаємодія людського та технологічного компонентів: що більшою мірою цифрові інструменти стандартизуються й стають загальнодоступними, то більшої управлінської ваги набуває диференціація людських компетентностей команди, яка ці інструменти застосовує. Так само й у взаємодії з ШІ – технологія збільшує обсяг креативних варіантів, проте стратегічну цінність із-поміж них визначає виключно людина.

Функція тестування (6) виконує роль контуру зворотного зв'язку, який перетворює модель із однонапрямленої піраміди на циклічну систему управління: результати A/B-тестування, показники CTR, engagement, ROAS та інших метрик повертаються до функцій генерації й відбору ідей, коригуючи подальші креативні рішення. Це відображає перехід від суб'єктивної оцінки креативності («подобається – не подобається») до емпірично верифікованого, дата-керованого управлінського процесу, що є однією з ключових ознак сучасного рекламного менеджменту.

Вершиною моделі є інтегративна функція управління балансом «креативність – ефективність» (7), яка синтезує результати всіх нижчих рівнів. Її методологічна цінність полягає в експліцитному запереченні лінійної залежності між ступенем оригінальності рекламного рішення та його бізнес-результативністю: максимальна креативність не тотожна максимальній ефективності. Управлінське завдання полягає не в максимізації жодного з компонентів окремо, а в пошуку оптимального співвідношення між креативністю, релевантністю, технологічністю, даними, брендом і споживчою цінністю.

Досягнення такого балансу неможливе, якщо управління креативністю обмежується лише моментом народження ідеї. Оскільки баланс формується на перетині багатьох чинників – від стратегічної постановки завдання до фактичної споживчої реакції, – управління креативністю має охоплювати весь життєвий цикл рекламної ідеї: від постановки стратегічної проблеми через генерування й відбір варіантів до оцінювання результатів і накопичення організаційного досвіду. Відповідно, воно має розглядатися як інтегрована функція рекламного менеджменту, а не як окрема творча стадія виробництва реклами.

Саме в цьому полягає практична цінність запропонованої моделі: вона переносить акцент управлінської уваги з окремого творчого продукту (рекламного оголошення чи кампанії) на систему, яка його продукує. Підприємство, яке інвестує в побудову стійкого циклу «джерела – управління – диференціація – зворотний зв'язок», отримує змогу відтворювати креативний успіх у різних кампаніях і каналах, тоді як підприємство, що покладається на поодинокі творчі знахідки, залишається вразливим до коливань якості рекламної продукції.

Цей системний акцент набуває особливого значення в умовах цифрової стандартизації рекламних інструментів та поширення генеративного штучного інтелекту: коли доступ до технологій перестає бути диференціювальним чинником – адже ним володіють практично всі учасники ринку, – конкурентна перевага дедалі більшою мірою залежить від управлінської здатності підприємства організувати, спрямувати й оцінити креативне використання цих технологій, а не від самих технологій.

Поширення генеративного ШІ в цьому контексті не усуває потреби в управлінні креативністю, а змінює його зміст. ШІ здатний прискорювати пошук альтернатив, генерування текстових і візуальних варіантів, адаптацію повідомлень та попереднє тестування креативних гіпотез. Водночас генеративні моделі схильні відтворювати домінуючі патерни навчальних даних, тому автоматично згенерований контент не слід ототожнювати з креативним результатом як таким. Тому стратегічне завдання менеджменту полягає у визначенні меж і правил використання ШІ: які етапи процесу доцільно автоматизувати, де необхідне людське судження, як перевіряти оригінальність, відповідність бренду, етичність і правомірність контенту. Оптимальною є не модель заміщення людини штучним інтелектом, а модель керованої взаємодії людини й технології.

Цю логіку – технологія створює потенціал, а управлінська здатність визначає ступінь його

реалізації – підтверджують два нещодавні емпіричні дослідження, кожне з яких розкриває свою половину тези. З одного боку, польовий експеримент A. Kapoor і M. Kumar (2025) на реальній аудиторії індійського e-commerce бренду показав, що персоналізовані відеооголошення, створені за допомогою GenAI, забезпечували приріст engagement на 6–9 процентних пунктів порівняно з базовими форматами реклами [8] – тобто технологічний потенціал є вимірюваним і реальним. З іншого боку, дослідження M. Hamouda і A. Aissaoui (2026) встановило, що саме перцептивна креативність (поряд з entertainment та informativeness) є одним із значущих чинників, які формують сприйняту цінність ШІ-генерованої реклами, що своєю чергою позитивно впливає на ставлення до реклами та купівельний намір [9] – тобто саме керована, змістовно якісна креативність перетворює технологічний потенціал на реальний споживчий і бізнес-результат.

Таким чином, технологічні можливості штучного інтелекту створюють потенціал для підвищення результативності цифрової реклами, однак саме креативність і управлінська здатність забезпечити її релевантність, відповідність бренду та стратегічним цілям визначають, наскільки цей потенціал буде реалізований. Це дає підстави розглядати управління креативністю не лише як функцію рекламного менеджменту, а як механізм перетворення стандартизованих цифрових технологій на джерело сталої конкурентної диференціації підприємства.

Висновки і перспективи.

Цифровізація рекламної діяльності має подвійний ефект. Вона розширює технологічні можливості підприємств щодо створення, персоналізації, тестування та оптимізації реклами, але одночасно робить значну частину рекламного інструментарію доступною широкому колу учасників ринку. Унаслідок цього сама технологічна спроможність дедалі менше забезпечує диференціацію рекламних комунікацій. Широке використання стандартизованих цифрових інструментів і генеративного штучного інтелекту підвищує стратегічну роль креативності. Конкурентною перевагою стає не володіння технологією як такою, а здатність підприємства використовувати її для створення оригінальних, релевантних та складних для імітації рекламних рішень. Креативність доцільно розглядати у системі рекламного менеджменту не лише як властивість рекламного продукту, а як організаційну здатність підприємства. Управління такою здатністю передбачає створення середовища, формування компетентностей, організацію креативних команд, управління генерацією та відбором ідей, інтеграцію ШІ, тестування та оцінювання результатів.

Запропонована концептуальна модель демонструє, що стратегічне управління креативністю може виступати механізмом перетворення стандартизованих цифрових технологій на джерело конкурентної диференціації підприємства. ШІ доцільно розглядати не як заміну людської креативності, а як технологічний ресурс, ефективність якого залежить від якості управління його використанням.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною перевіркою запропонованої моделі, розробленням системи показників оцінювання управління креативністю та визначенням кількісного впливу креативних управлінських практик на показники рекламної та ринкової ефективності підприємств.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Юзик Л. О. *Рекламний менеджмент* : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 391 с.

2. Тєлєтов О. С. *Рекламний менеджмент :* підручник. 2-ге вид., випр. Суми : Університетська книга, 2012. 367 с.

3. Koslow S., O'Connor H., Kilgour M., Sasser S. L. The creativity conundrum of advertising development: solving a knowledge resources paradox by activating dynamic capabilities. *International Journal of Advertising*. 2025. Vol. 44, No. 8. P. 875–897. DOI: 10.1080/02650487.2025.2551393.

4. Akmeraner-Kökat Y., Pellandini-Simányi L. Creativity re-distributed: how digitalisation changes creative advertising practice. *Journal of Marketing Management.* 2025. Vol. 41, No. 15–16. P. 1731–1753. DOI:

10.1080/0267257X.2025.2467299.

5. Chandrasapth K., Yannopoulou N. *Exploring the creative revolution brought by digital technologies in the production of advertising messages.* Digital Globalization of Creative Industries / ed. by S. Chen. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2025. P. 55–72.

6. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 112–116.

7. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-75.

8. Kapoor A., Kumar M. Frontiers: Generative AI and Personalized Video Advertisements. *Marketing Science*. 2025. Vol. 44, No. 4. P. 733–747. DOI: 10.1287/mksc.2023.0494.

9. Hamouda M., Aissaoui A. Cracking the code: how can AI-generated advertising be effective? Empirical evidence on the antecedents and consequences of advertising value. *European Business Review*. 2026. Vol. 38, No. 2. P. 224–243. DOI: 10.1108/EBR-06-2025-0214.

Статтю отримано: 15.08.2026 / Рецензування 29.09.2026 / Прийнято до друку: 30.10.2026

Olena Korchynska
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor
Department of Marketing
Academy of Labour, Social Relations and Tourism
Kyiv, Ukraine
E-mail: helenk@meta.ua
ORCID: 0000-0003-2822-5634
Olena Babicheva
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing,
Academy of Labour, Social Relations and Tourism,
Kyiv, Ukraine
E-mail: helenmark@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3786-0226

STRATEGIC MANAGEMENT OF CREATIVITY IN DIGITAL ADVERTISING: THE ROLE OF ADVERTISING MANAGEMENT IN THE COMPETITIVE DIFFERENTIATION OF AN ENTERPRISE

Abstract

Introduction. *The relevance of the study is determined by the digitalization of marketing communications and the spread of generative artificial intelligence technologies, under the influence of which creativity in advertising ceases to be an exclusively artistic category and becomes an object of purposeful managerial influence.*

Methods. *The study is based on the theoretical analysis and systematization of scientific sources on management, marketing and advertising, as well as on structural-logical modelling applied to construct a conceptual model of creativity management within an enterprise's advertising management system.*

Results. *The transition from the paradigm "creative person – creative product" to the paradigm "creative organizational system – creative outcome" is substantiated, according to which the manager's task is not to personally generate ideas but to form the environment, processes, criteria and resources within which creativity can emerge and be converted into a business outcome. The specificity of managing creativity under data-driven marketing and the automation of advertising processes is revealed: these simultaneously expand the toolkit for creative work and create risks of homogenization of advertising messages, arising from generative models' tendency to reproduce dominant patterns. A multi-level functional model of creativity management in advertising management is proposed, which sequentially integrates the formation of a creative environment, the management of the creative team, the process of idea generation and selection, the management of digital technologies and AI, the testing of creative solutions, and the management of the "creativity – effectiveness" balance into a single cycle with a feedback loop from testing back to idea generation and selection. The role of advertising management is defined as a connecting link between the technological potential of digital tools and the enterprise's actual market*

performance: it is precisely the managerial capacity to direct and evaluate the creative use [of these technologies that determines the extent to which this potential is realized] –

Discussion. *The results obtained complement existing research on creative and advertising management; prospects for further work are related to the empirical validation of the model using data from specific industries.*

Keywords: *creativity, advertising management, strategic management, digital advertising, competitive differentiation, marketing analytics, data-driven marketing.*

References

1. Balabanova, L.V., & Yuzyk, L.O. (2017). *Reklamnyi menedzhment* [Advertising management]: pidruchnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
2. Tieletov, O.S. (2012). *Reklamnyi menedzhment* [Advertising management]: pidruchnyk (2nd ed., rev.). Sumy: Universytetska knyha. [in Ukrainian]
3. Koslow, S., O'Connor, H., Kilgour, M., & Sasser, S.L. (2025). The creativity conundrum of advertising development: Solving a knowledge resources paradox by activating dynamic capabilities. *International Journal of Advertising, 44, 8,* 875–897. https://doi.org/10.1080/02650487.2025.2551393
4. Akmeraner-Kökat, Y., & Pellandini-Simányi, L. (2025). Creativity re-distributed: How digitalisation changes creative advertising practice. Journal of Marketing Management, 41, 15–16, 1731–1753. https://doi.org/10.1080/0267257X.2025.2467299
5. Chandrasapth, K., & Yannopoulou, N. (2025). *Exploring the creative revolution brought by digital technologies in the production of advertising messages*. In S. Chen (Ed.), Digital globalization of creative industries (pp. 55–72). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
6. Kustrich, L.O. (2019). Marketynhova konkurentna stratehiia yak neobkhidnyi element systemy upravlinnia pidpryiemstvom [Marketing competitive strategy as a necessary element of an enterprise's management system]. *Naukovyi Visnyk Khersonskoho Derzhavnoho Universytetu, 33,* 112–116. [in Ukrainian]
7. Struk, N., & Kapral, O. (2023). Marketynhova stratehiia pidpryiemstva: sut i protses vyboru [Enterprise marketing strategy: Essence and the selection process]. *Ekonomika ta Suspilstvo, 55*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75 [in Ukrainian]
8. Kapoor, A., & Kumar, M. (2025). Frontiers: Generative AI and personalized video advertisements. *Marketing Science, 44, 4,* 733–747. https://doi.org/10.1287/mksc.2023.0494
9. Hamouda, M., & Aissaoui, A. (2026). Cracking the code: How can AI-generated advertising be effective? Empirical evidence on the antecedents and consequences of advertising value. *European Business Review, 38, 2*, 224–243. https://doi.org/10.1108/EBR-06-2025-0214

Received: 08.15.2026 / Review 09.29.2026 / Accepted 10.30.2026