

Савицька Наталія Леонідівна¹

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри маркетингу,
управління репутацією та клієнтським досвідом
Державний біотехнологічний університет

Пахуча Єліна Вікторівна²

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом
Державний біотехнологічний університет

Віннік Павло Олександрович³

магістрант
Державний біотехнологічний університет

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

Анотація. За результатами проведеного дослідження проаналізовано тенденції розвитку вітчизняного ринку маркетингових комунікацій. Розглянуто питання значення маркетингових комунікацій та їх вплив на розвиток господарської діяльності суб'єктів бізнесу. Розглянуті сучасні тренди в активностях рекламно-комунікаційної діяльності з урахуванням зміни вектору суспільного настрою. Проведений аналіз зміни підходів до управління маркетинговими комунікаціями за п'ятирічний період у розрізі структури зміни підходів до управління медійною рекламою, non-media рекламно-комунікаційною активністю та маркетинговими дослідженнями. Згруповано головними проблемами управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємств в сучасних умовах. Визначені особливості які необхідно враховувати при проведенні ефективного управління маркетинговими комунікаціями.

Ключові слова: маркетингові комунікації, інструменти комунікації, управління, ринок, підприємство, ефективність, конкурентоспроможність.

Nataliia Savytska

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head Department of Marketing,
Reputation Management and Customer Experience
State Biotechnological University

Ellina Pakhucha

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Reputation Management and Customer Experience
State Biotechnological University

Pavlo Vinnik

Master Student
State Biotechnological University

MODERN TRENDS IN MARKETING COMMUNICATIONS MANAGEMENT

Summary. Based on the results of the research, the development trends of the domestic market of marketing communications were analyzed. Thus, according to research data, the volume of the media component of the marketing communications market of Ukraine decreased due to the military invasion and as a result of the difficult general economic and social situation in the country. The same situation is observed for almost all elements of the media component of the marketing communications market, with the exception of Digital Media advertising. The question of the importance of marketing communications and their impact on the development of economic activity of business entities is considered, as the main element that will ensure effective interaction with stakeholders, forms a positive image of the company and increases its competitiveness. Considered modern trends in advertising and communication activities, taking into account the change in the vector of public mood. In particular, social marketing projects have been identified as the main trend. Organizations cannot stay aloof from current events and try to integrate their products and marketing messages into initiatives to help the country and its citizens. An analysis of changes in approaches to managing marketing communications over a five-year period was carried out in terms of the structure of changes in approaches to managing media advertising, non-media advertising and communication activity, and marketing research. Grouped by the main problems of management of marketing communication activities of enterprises in modern conditions. The features that should be taken into account when conducting effective management of marketing communications are determined: the formation of an effective marketing communications strategy takes into account the relationship between the goals of the organization and its production and commercial behavior; an important role is played by effective planning of marketing communication channels for presenting information; the decisive parameter of the marketing communications management process is the use of the effect of previous experience of using and influencing marketing communication tools on the behavior.

Keywords: marketing communications, communication tools, management, market, enterprise, efficiency, competitiveness.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6569-6772>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0509-8230>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3589-7149>

Постановка проблеми. Система маркетингових комунікацій спрямована не тільки на інформаційну, підтримку операційних процесів та процесів стратегічного розвитку. Сьогодні маркетингові комунікації виступають засобом формування думки цільової аудиторії, його відношення до компанії, її продукції або послуги, формуючи, ще до моменту придбання певне ставлення до пропозиції. Таким чином, роль маркетингових комунікацій значно зростає в сучасному суспільстві, у різних сферах бізнесу. Комунікації допомагають виділитися на конкурентному ринку, впливати на свідомість цільової аудиторії та забезпечувати довгострокову взаємовигідну взаємодію. У сучасних умовах розвитку підприємства опинилися в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Така ситуація вимагає від компаній пошуку та формування ефективної системи управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства, що сприятиме їх розвитку, забезпечуватиме ефективну взаємодію зі стейкхолдерами, формуватиме позитивний імідж компанії та підвищуватиме її конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичне дослідження ринку маркетингових комунікацій та його трансформація у відповідь на нові виклики та загрози, узагальнення тенденцій використання маркетингових комунікацій розглядалось у наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців Борман С., Іваненко І.В., Олініченко К.С., Пінчук А.С., Решетнікової І.Л., Хмарської І.А., Чміль Г.Л., Шкільтере Д. Дослідженнями прикладних аспектів використання інструментів цифрового маркетингу для розвитку бізнесу на ринку B2C займалися науковці: Андросова Т., Бабенко В., Бубенець І.Г., Жегус О.В., Прядко О.М., Ушакова Н., Чміль Г.Л. Проблемам та особливостям управління маркетинговою діяльністю присвячено праці учених Гвініашвілі Т.З., Гринько Т.В., Зернюк О.В., Кійко А.В. Кириченко А.С., Левицький В.В., зокрема питанням формування системи аналізу до управління маркетинговими комунікаціями та стратегічним підходам.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженню проблеми удосконалення управління маркетинговою комунікаційною діяльністю присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Проте особливості реалізації маркетингових комунікацій та переорієнтація процесу управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємств в сучасних умовах висвітлені не в повній мірі, оскільки нові економічні реалії є жорсткими та потребують вирішення, що зумовлює актуальність та своєчасність обраного дослідження та визначили його мету.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення управління маркетинговою комунікаційною діяльністю. Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі завдання: дослідити розвиток ринку маркетингових комунікацій та тенденцій зміни в їх управлінні; визначити основні проблемами управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємств; встано-

вити особливості ефективного управління маркетинговими комунікаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна маркетингова комунікаційна діяльність поширилася від поінформованості про бренд до ринкових сигналів через побудову інтенсивної комунікації з іншими відділами (наприклад, операційним, збутовим, прямого маркетингу). У той же час, традиційним підходом залишається зосередження на рекламній діяльності. Потенціал маркетингових комунікацій є важливим елементом маркетингового потенціалу, який необхідний підприємствам для того, щоб мати можливість використовувати наявні ресурси відповідно до ринкових умов для досягнення конкурентних переваг. Оскільки цю здатність важко імітувати, вона дозволяє ефективно використовувати організаційні ресурси, такі як координація, технічні навички або розумові здібності. Дослідження обсягів медійної складової ринку маркетингових комунікацій покликано окреслити конкурентну ринкову картину серед рекламодавців, агенцій, рекламних носіїв (табл. 1).

Телебачення є не тільки провідним рекламоносієм, але і найбільшим інвестором в медіаконтент, який, власне, і впливає на медіаспоживання. Так за досліджуваний період обсяги телевізійної реклами постійно зростали, що свідчить про затребуваність даного каналу, лише в 2022 р. цей показник знизився на 70%, через військове вторгнення і як наслідок утворення складної загальноекономічної і соціальної ситуації в країні. Така ж ситуація спостерігається майже за всіма елементами медійної складової ринку маркетингових комунікацій.

Фахівці стверджують, що радіо є перспективним інструментом маркетингових комунікацій, але його потенціал використовується лише на половину, але в 2022 р. спостерігався найнижчий обсяг його використання, а у співвідношенні до 2018 р. він зменшився майже на 40%. ООН Media зменшилися на 50%, окрім Digital Out Of Home Media, яка зросла на 69% у порівнянні з обсягом 2018 р. за рахунок їх різноплановості, та можливості вбудовується в комунікаційну стратегію брендів численними способами.

DOOH забезпечує масштабне охоплення аудиторії за низької ціни рекламного контакту й пропонує безліч способів побудови охоплення серед потенційної цільової аудиторії. Взагалі така складова медійного ринку як Digital Media реклама, має всі можливості для свого подальшого розвитку, і за досліджуваний період зросла на 80%.

Сучасні маркетингові комунікації в суспільстві об'єднують цільових споживачів навколо спільних національних цінностей (рис. 1). Тому під час війни «компаніям та брендам вкрай важливо висловити свою громадянську позицію та ставлення до подій, що відбуваються в країні» [2, с. 29]. Вітчизняні споживачі, особливо молоді, сприймають такі прояви патріотизму в маркетингових комунікаціях дуже позитивно. Поряд з цим відбуватиметься посилення ролі PR-інструментів, емоційної складової у просуванні брендів, орієнтація на соціальну відповідальність та спільні цінності в суспільстві.

Головний тренд – це соціальні маркетингові проекти. Бренди не можуть бути осторонь поточ-

Обсяги медійної складової ринку маркетингових комунікацій України, млн грн, 2018–2022 рр.

Інструменти маркетингових комунікацій	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	% змін 2022 р. до 2018 р.
ТБ-реклама, всього	8 761	11 527	12 175	13 642	2 604	- 70,3
Пряма реклама	7 567	10 089	10 593	11 854	2 370	- 68,7
Спонсорство	1 150	1 438	1 582	1 788	234	- 79,7
Реклама в пресі, всього	1 584	1 850	1 466	1 599	342	- 78,4
Національна преса	951	1 106	866	960	221	- 76,8
Регіональна преса	269	320	243	268	51	- 81,0
Спеціалізована преса	357	425	357	371	70	- 80,4
ООН Media, всього	3 477	4 240	3 159	4 098	1756	- 49,5
Зовнішня реклама	2 725	3 283	2 433	3 092	1 363	- 50,0
Транспортна реклама	450	600	351	397	90	- 80,0
DOOH (Digital Out Of Home)	162	205	291	518	273	+ 68,6
Indoor реклама	122	152	85	90	30	- 75,3
Радіо реклама, всього	545	717	717	855	333	- 38,9
Національне	394	518	512	605	240	- 39,0
Регіональне	52	65	65	80	33	- 36,5
Спонсорство	101	134	140	170	60	- 40,3
Реклама в кінотеатрах	46	58	20	26	2	- 95,7
Digital Media реклама	4 019	6 379	6 980	12 833	7 190	+ 78,9
Всього рекламний медіа ринок	18 578	24 771	24 517	33 053	12 227	34,2

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

них подій та намагаються інтегрувати свої продукти та маркетингові повідомлення в ініціативи по допомозі країні та своїм громадянам [3, с. 74].

З точки зору підходів до управління. Усі напрямки рекламно-комунікаційної діяльності зазнали суттєвих змін. Компанії використовують маркетингові комунікації, щоб достукатися до клієнтів і нагадати їм про свої товари та послуги. Рекламні матеріали можуть пояснити покупцям, хто використовує продукт, чому, а також де і коли він буде використовуватися. З'ясувати, які продукти доступні, хто їх виробляє, які це бренди, хто може безпечно їх споживати, які переваги вони надають, де їх можна придбати і як їх отримати. Таким чином, маркетингові комунікації відіграють вирішальну роль, дозволяючи компаніям поширювати інформацію про свої товари

та послуги серед цільової аудиторії, збільшувати продажі та частку ринку, і навіть створювати капітал бренду за рахунок таких факторів, як впізнаваність назви та позитивні асоціації у споживачів. Через комплекс маркетингових комунікацій та фундаментальну основу загальної комунікації маркетингові комунікації сприяють формуванню капіталу бренду, впливаючи на його сприйняття, реакцію та взаємовідносини (реклама, стимулювання збуту та досвід, зв'язки з громадськістю та публісیتی, прямий маркетинг та інтерактивний маркетинг, сарафанне радіо та персональні продажі).

Медійна реклама зазнала найбільших трансформацій – 7 з 10 компаній-рекламодавців говорять про значні зміни в цьому напрямку. Як показують дані дослідження лише у 3% компаній



Рис. 1. Тренди в активностях рекламно-комунікаційної діяльності

Джерело: розроблено авторами

Підходи до управління медійною рекламою

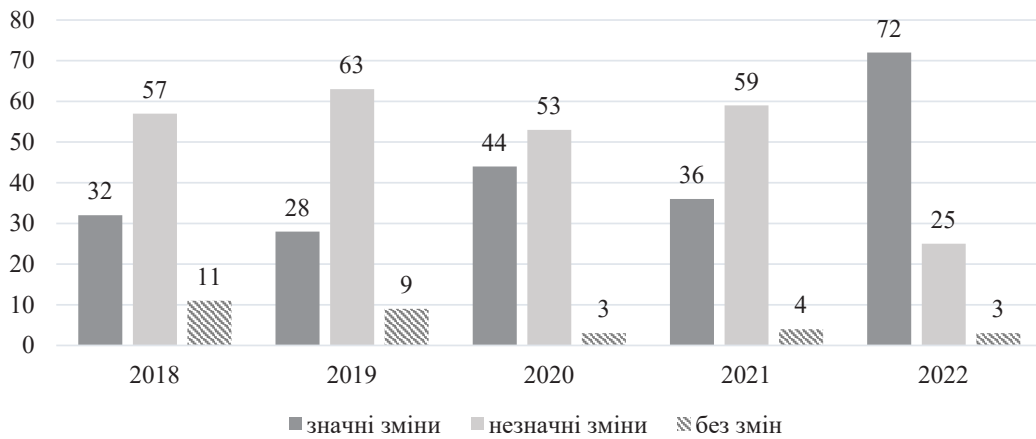


Рис. 2. Структура зміни підходів до управління медійною рекламою, %, 2018–2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

Підходи до управління non-media активністю

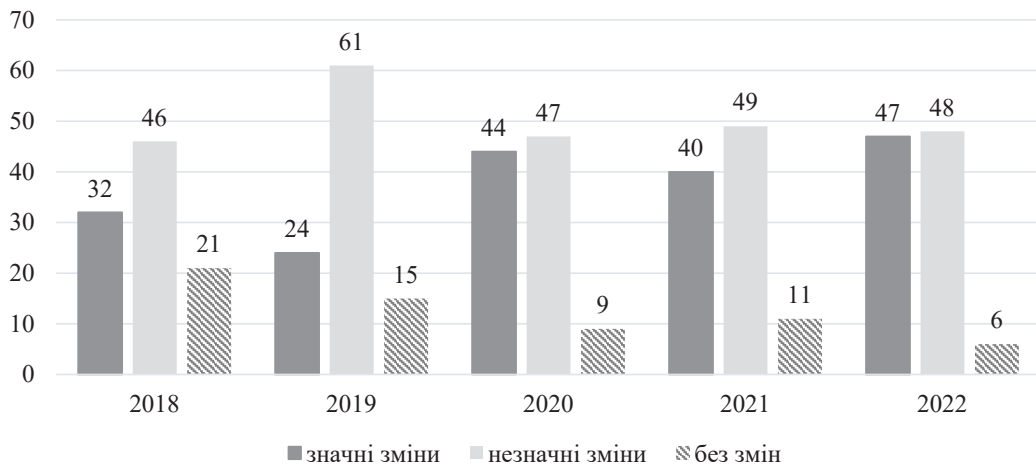


Рис. 3. Структура зміни підходів до управління non-media рекламно-комунікаційною активністю, %, 2018–2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

Підходи до управління маркетинговими дослідженнями

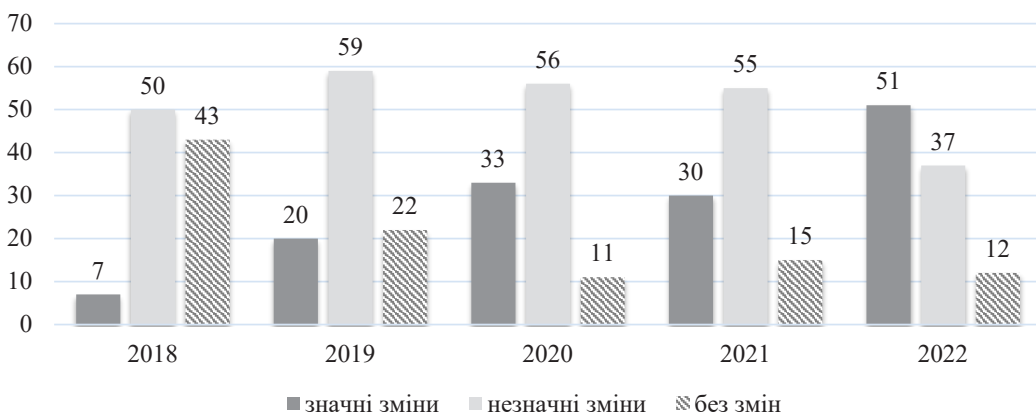


Рис. 4. Структура зміни підходів до управління маркетинговими дослідженнями, %, 2018–2022 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [1]

не змінилися підходи до управління медійною рекламою, а у порівнянні з 2018 р. цей показник зменшився на 8 в.п. (рис. 2).

Компанії, які змінили свій вектор в системі управління в 2022 р. складають 72% і у порівнянні за досліджуваним періодом цей показник зріс на 40 в.п. Підходи до управління non-media рекламно-комунікаційною активністю в 2022 р. залишилися без змін лише у 6% компаній, а у порівнянні з 2018 р. цей показник зменшився на 15 в.п. (рис. 3).

Компанії, які змінили свій вектор в системі управління в 2022 р. складають 47% і у порівнянні за досліджуваним періодом цей показник зріс на 15 в.п., незначні зміни в підходах до управління спостерігались лише у 48% компаній, і майже залишився без змін у порівнянні з досліджуваним 2018 р.

Кількість компаній, що мали «PR проекти та директ-маркетинг у 2022 р. знизилась майже на 30% від попереднього року, але ті, хто лишили PR в своїй роботі, часто говорять про збільшення кількості PR проектів. Найбільших втрат зазнали маркетингові сервіси, де кількість компаній, що їх використовують, знизилась більш, ніж в 2 рази» [4, с. 98].

Компанії, які змінили підходи до управління маркетинговими дослідженнями в 2022 р. складають 51% і у порівнянні за досліджуваним періодом цей показник зріс на 44 в.п. (рис. 4).

Незначні зміни в підходах до управління спостерігались у 37% компаній, що на 13 в.п. менше рівня 2018 р., без змін підходів до управління маркетинговими дослідженнями склали 12% компаній, а у порівнянні з досліджуваним 2018 р., цей показник зменшився на 31 в.п. В свою чергу маркетологам не вистачає досліджень, що стосуються споживчої поведінки, структури населення через міграцію, медіа-споживання, здоров'я брендів та ритейл аудиту.

Формування системи управління комплексом маркетингових комунікацій підприємств включає: «дослідження ринку, споживачів, конкурентів; ідентифікацію цільових аудиторій, визначення чіткої мети та єдиної стратегії формування системи маркетингових комунікацій відповідно до алгоритму побудови їх комплексу; вибір інструментів комунікації, каналів передачі інформації, інституціональних структур» [5, с. 438].

В сучасних умовах основними проблемами управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємств є [6; 7]: сучасний споживач приймає рішення про покупки того товару, який йому здається йому більш важливим і правильним; поява різноманітних засобів масової інформації та збільшення вартості розміщення істотно знизили її ефективність; відсутність системи інформаційного забезпечення у відділі маркетингу; організації не завжди вчасно реагують на появу нових каналів комунікацій, в умовах розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що призводить до зниження ефективності маркетингової комунікаційної діяльності.

Тому для проведення ефективного управління маркетинговими комунікаціями необхідно враховувати ряд особливостей [6–12]: формування ефективної стратегії маркетингових комунікацій враховує взаємозв'язок цілей організації та її ви-

робничо-комерційної поведінки; вирішальним параметром процесу управління маркетинговими комунікаціями є використання ефекту попереднього досвіду використання і впливу маркетингових комунікаційних інструментів на поведінку споживачів, для залучення потенційних споживачів; важливу роль відіграє ефективне планування маркетингових комунікаційних каналів подання інформації; управління маркетинговою комунікаційною діяльністю підприємства повинно будуватися за принципом зворотного зв'язку.

На думку дослідників, стратегічного управління маркетинговими комунікаціями, саме така система управління розвиває організацію в таких напрямках: «розробка системи функціональних стратегій та стратегії розвитку підприємства; формування іміджу підприємства в різних групах стейкхолдерів; формування зовнішніх комунікаційних каналів; формування внутрішніх комунікаційних каналів; формування корпоративної культури підприємства» [10]. Отже, маркетингові комунікації представимо як процес обміну інформацією, ідеями, думками та досвідом між бізнесом і навколишнім оточенням. Для забезпечення ефективності маркетингового управління комунікаціями необхідно формувати систему координації та регулювання, яка включає такі системи: попереднього аудиту управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві; оцінки ефективності управління маркетинговими комунікаціями підприємства; формування портфеля стратегій маркетингових комунікацій. Управління маркетинговими комунікаціями за сучасних умов господарювання покликане забезпечувати підприємство розвиток за наступними напрямками: розробка стратегії ефективної діяльності підприємства; формування корпоративної культури; створення внутрішніх каналів комунікації; створення зовнішніх каналів комунікації підприємства.

Висновки. Формування маркетингової комунікаційної діяльності в господарстві є запорукою успіху. Орієнтація на споживача та його потреби, а не на виробництво та збут – головна вимога сьогодення. Повноцінне формування маркетингової комунікаційної діяльності та її інтеграція з іншими функціями економічних відносин – це головне завдання для тих організацій, які хочуть досягти поставленої мети. Зв'язок між виробником і споживачем здійснюється за допомогою маркетингових комунікацій. Це відбувається на всіх рівнях ринкових відносин, але особливо на етапі інформування споживача про характеристики продукції, які можуть задовольнити потреби потенційних покупців.

Комунікація пояснює суспільству розуміння її цілей, очікувань, напрямків діяльності, інформує про корпоративний розвиток та культуру, а також забезпечує зворотній зв'язок на всіх рівнях маркетингової комунікації. Основними причинами зростання значення маркетингових комунікацій в сучасних організаціях є: старі фактори взаємодії відходять у минуле і поступаються місцем новим; в контексті стратегії організації – знання стають основним джерелом конкурентоспроможності; інтелектуальний капітал набирає ваги як головного активу організації; з'являється поняття споживчого капіталу, який визначається як цінність взаємовідносин організації з її партнерами

та клієнтами. Управління маркетинговими комунікаціями як важливий напрямок маркетингової комунікаційної політики підприємства обґрунтовує функціонування комплексної системи менеджменту маркетингових комунікацій, відображає недоліки функціонування даної системи з метою своєчасного усунення цих дій. Управління

маркетинговими комунікаціями, спрямоване на забезпечення оптимального балансу докладених зусиль і отриманих результатів та відповідного рівня взаєморозуміння між підприємством і стейкхолдерами, зміцнення позитивного іміджу корпоративної єдності та формування ефективної стратегії у галузі маркетингових комунікацій.

Список літератури:

1. Офіційний сайт Всеукраїнської рекламної коаліції. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html> (дата звернення: 02.11.2023).
2. Reshetnikova I. Marketing communications of Ukrainian companies in the conditions of the current challenges caused by the war. *Часопис економічних реформ*. 2022. № 3 (47). С. 28–35.
3. Чміль Г.Л., Олініченко К.С., Пахуча Е.В. Трансформаційні зміни маркетингових сервісів в умовах карантину та війни. *Економіка і регіон*. 2023. Вип. 1(88). С. 70–80.
4. Іваненко І.В. Аналітичне дослідження ринку маркетингових комунікацій в Україні за 2016–2020 рр. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 96–102.
5. Хмарська І.А. Інноваційні тренди на ринку маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 434–441.
6. Пінчук А.С. Маркетингова політика комунікацій як джерело формування поглядів споживача. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 142–146.
7. Зернюк О.В., Кійко А.В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 468–473.
8. Bormane S., Šķiltere D. Integrated Marketing Communication as a Business Management Tool in the Context of Sustainable Development. *Open Economics, De Gruyter*. 2018. Vol. 1(1). P. 115–123.
9. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O., Bubenets I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*. 2023. Vol. 15 (1). P. 124–134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>
10. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4>
11. Savytska N., Zhehus O., Chmil H., Uchakova N., Androsova T., Priadko O. Applied Research of Digital Readiness of Retailers. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. P. 798–809. URL: <https://wseas.com/journals/ead/2022/b545117-139.pdf> (дата звернення: 11.11.2023).
12. Левицький В.В. Формування системи аналізу та управління комплексом маркетингових комунікацій підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 460–466.

References:

1. Ofitsiyni sait Vseukrainskoi reklamnoi koalitsii [Official website of the All-Ukrainian Advertising Coalition]. Available at: <https://vrk.org.ua/news-events/2022/advertisers-research-2022.html> (accessed November 08, 2023).
2. Reshetnikova I. (2022) Marketing communications of ukrainian companies in the conditions of the current challenges caused by the war. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 3 (47), pp. 28–35.
3. Chmil H.L., Olinichenko K.S., Pakhucha E.V. (2023) Transformatsiini zminy marketynhovykh servisiv v umovakh karantynu ta viiny [Transformational changes in marketing services during quarantine and war]. *Ekonomika i rehion*, vol. 1(88), pp. 70–80.
4. Ivanenko I.V. (2020) Analitychne doslidzhennia rynku marketynhovykh komunikatsii v Ukraini za 2016–2020 rr. [Analytical study of the marketing communications market in Ukraine for 2016–2020]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 162, pp. 96–102.
5. Khmarska I.A. (2018) Innovatsiini trendy na rynku marketynhovykh komunikatsii ta yikh vplyv na diialnist pidpriemstv lehkoi promyslovosti Ukrainy [Innovative trends in the marketing communications market and their impact on the activities of Ukrainian light industry enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 434–441.
6. Pinchuk A.S. (2018) Marketynhova polityka komunikatsii yak dzherelo formuvannia pohliadiv spozhyvacha [Marketing policy of communications as a source of formation of consumer views]. *Infrastruktura rynku*, vol. 21, pp. 142–146.
7. Zerniuk O.V., Kiiko A.V. (2017) Problemy ta osoblyvosti upravlinnia marketynhovoio diialnistiu v nestabilnykh rynkovykh umovakh [Problems and features of marketing activity management in unstable market conditions]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 13, pp. 468–473.
8. Bormane S., Šķiltere D. (2018) Integrated Marketing Communication as a Business Management Tool in the Context of Sustainable Development. *Open Economics, De Gruyter*, vol. 1(1), pp. 115–123.
9. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O., Bubenets I. (2023) Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*, vol. 15 (1), pp. 124–134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>
10. Hrynko T.V., Hviniashvili T.Z., Kyrychenko A.S. (2021) Stratehichni pidkhody do upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiamy na pidpriemstvi [Strategic approaches to the management of marketing communications at the enterprise]. *Efektynna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4>
11. Savytska N., Zhehus O., Chmil H., Uchakova N., Androsova T., Priadko O. (2022) Applied Research of Digital Readiness of Retailers. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 18, pp. 798–809. Available at: <https://wseas.com/journals/ead/2022/b545117-139.pdf> (accessed November 11, 2023).
12. Levytskyi V.V. (2018) Formuvannia systemy analizu ta upravlinnia kompleksom marketynhovykh komunikatsii pidpriemstva [Formation of a system of analysis and management of the complex of marketing communications of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 460–466.