

Окландер М.А.доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу
Державного університету «Одеська політехніка»**Окландер Т.О.**доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та підприємництва
Одеської державної академії будівництва та архітектури**Oklander Mykhailo**

Odessa Polytechnic State University

Oklander Tatyana

Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture

ТЕНДЕНЦІЇ АУТСОРСИНГУ МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

TRENDS OF MARKETING OUTSOURCING IN THE ACTIVITY OF ENTERPRISES

У статті розглянуто етапи розвитку, теоретичні основи аутсорсингу. Виділено його види та функції, які найчастіше передаються стороннім спеціалізованим організаціям. Розглянуто об'єктивні причини, які зумовлюють глобальне поширення аутсорсингу. Виділено моделі аутсорсингу на основі критерію «відносини замовника і виконавця». Розглянуто особливості та основні тенденції його використання в різних країнах. Сформовано пакет критеріїв обґрунтування рішення щодо аутсорсингу та встановлено переваги і недоліки використання. Виділено особливості аутсорсингу маркетингу, етапи його еволюції. Розглянуто функції, що передаються на аутсорсинг, такі як: розроблення рекламних кампаній і акцій, аналіз ефективності рекламних кампаній, дизайн і підготовка рекламних матеріалів, виробництво реклами, налагодження та супровід контекстно-медійної реклами, реклами в соціальних мережах, адміністрування сторінок компанії в соціальних мережах, технічна і контент-підтримка сайту, SEO-просування сайту, розроблення стратегії і тактики маркетингової діяльності, комплексна реалізація функцій маркетингу. Виділені тренди маркетингу, пов'язані з аутсорсингом.

Ключові слова аутсорсинг маркетингу, тенденції маркетингу, маркетингове агентство, цифрові канали, моделі аутсорсингу маркетингу.

В статье рассмотрены этапы развития, теоретические основы аутсорсинга. Выделены его виды и функции, которые чаще всего передаются сторонним специализированным организациям. Рассмотрены объективные причины, которые обуславливают глобальное распространение аутсорсинга. Выделены модели аутсорсинга на основе критерия «взаимоотношения заказчика и исполнителя». Рассмотрены особенности и основные тенденции его использования в различных странах. Сформирован пакет критериев обоснования решения по аутсорсингу и установлены преимущества и недостатки использования. Выделены особенности аутсорсинга маркетинга, этапы его эволюции. Рассмотрены функции, которые передаются на аутсорсинг, такие как: разработка рекламных кампаний и акций, анализ эффективности рекламных кампаний, дизайн и подготовка рекламных материалов, производство рекламы, настройка и сопровождение контекстно-медийной рекламы, рекламы в социальных сетях, администрирование страниц компании в социальных сетях, техническая и контент-поддержка сайта, SEO-продвижение сайта, разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности, комплексная реализация функций маркетинга. Выделены тренды маркетинга, связанные с аутсорсингом.

Ключевые слова: аутсорсинг маркетинга, тенденции маркетинга, маркетинговое агентство, цифровые каналы, модели аутсорсинга маркетинга.

The article considers the stages of origin and development of outsourcing, its theoretical foundations. The types of outsourcing and functions that are most often transferred to third-party specialized organizations are highlighted. The objective reasons for the global spread of outsourcing (technology

development, internationalization of businesses, budgetary and legislative constraints) are considered. Outsourcing models based on the criterion of "customer-contractor relationship" are identified. Features and main trends in the use of outsourcing in different countries are considered. A package of criteria for substantiating the decision to use outsourcing has been formed and the advantages and disadvantages of its use have been established. The peculiarities of the use of marketing outsourcing are highlighted due to the need to establish analytics, obtain an objective assessment of marketing activities of enterprises, the introduction of new marketing tools, the inability of a small staff of marketing to have high-quality professionals. Models of the organization of outsourcing in marketing are considered and criteria of a choice of optimum model are allocated. The stages of evolution of outsourcing in marketing and its current trends, which are to outsource the following functions and operations: development of advertising campaigns and promotions, analysis of the effectiveness of advertising campaigns, design and preparation of advertising materials, advertising production, debugging and contextual media support. advertising, advertising on social networks, administration of the company's pages in social networks, technical and content support of the site, SEO-promotion of the site, development of strategy and tactics of marketing activities, comprehensive implementation of marketing functions. Highlighted marketing trends related to outsourcing: focus on low-risk marketing strategies; total and rapid transition of buyers to digital channels; automation of part of marketing processes; rapid spread of software, digitalization of advertising structures; changing the model of content monetization and advertising; personalization of advertising offers; increasing the cost of marketing influence; establishment of stricter control over advertising content by platforms; appearance of Shoppable content; use of socio-ethical concepts of advertising campaigns; taking into account environmental trends.

Key words: marketing outsourcing, marketing trends, marketing agency, digital channels, marketing outsourcing models.

Постановка проблеми. У 2020 році почалися зміни в маркетинговій діяльності через виникнення пандемії COVID-19. Відбулося закриття виробництв у світовій фабриці – Китаї, припинилися ділові та туристичні поїздки, зростає безробіття, знижується заробітна плата. Особливо потерпіли представники середнього та малого бізнесу. Пандемія змушує змінювати маркетингові стратегії в умовах адаптації до нових норм соціального існування з метою збереження здоров'я покупців, підтримки іміджу і збільшення обсягу продажів. Перед підприємцями стоїть завдання перемагати у конкурентній боротьбі за рахунок оптимізації управління з дотриманням умов забезпечення профілактичних заходів для співробітників і покупців. Цифровізація також вносить корективи у практику життя і роботи. Стрімко морально застарівають, здавалося б, єдино можливі, усталені мікроекономічні технології. При цьому деякі об'єктивно зумовлені можливості поки залишаються нереалізованими. Це стосується й аутсорсингу маркетингу. Зміни маркетингового середовища стимулюють появу нових тенденцій у ньому. Багато модернізованих підходів можуть і повинні бути використані в постковідний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням науково-прикладних аспектів аутсорсингу присвячені праці багатьох дослідників – Дж. Хейвуда, М. Портера, Ж.-Л. Бравара, Р. Моргана, І. Петрик, А. Лазарева, Д. Михайлова, З. Айвазяна. Сутність аутсорсингу не є дискусійною, і більшість визначень є схожими: «делегування прав та надання непро-

фільних послуг стороннім компаніям», «процес передачі сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії», «передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі» [1, с. 361–362]. Проте COVID-19 – настільки екстраординарне явище цивілізаційного масштабу, що вплив пандемії на постковідні тенденції аутсорсингу маркетингу недостатньо висвітлені у працях учених.

Метою дослідження є виявлення тенденцій використання аутсорсингу маркетингу в діяльності українських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як і багато інших ефективних оптимізаційних технологій, аутсорсинг є похідною від найкращих практик. А імпульс до його становлення був даний у 20-х рр. ХХ сторіччя, коли на американських автомобілебудівних підприємствах почали впроваджувати послуги сторонніх підприємств для реалізації внутрішніх операцій задля зниження витрат. Г. Форд стверджував: «Якщо є щось, що ми не в змозі зробити більш ефективно, дешевше і краще, ніж конкуренти, то немає сенсу це робити, і ми повинні найняти кого-небудь, хто буде краще виконувати цю роботу, ніж ми» [1, с. 55]. Позитивний практичний досвід стимулював розширення використання аутсорсингу в різних сферах (рис. 1).

Але теоретичні засади аутсорсингу почали створюватися лише у 80-х рр. ХХ сторіччя М. Портером [2]. Він типологізував діяльність підприємств на п'ять первинних і чотири підтримуючі функції. Всього виділено дев'ять видів діяльності, на яких ґрунтується конкурен-

Таблиця 1

Етапи виникнення і розвитку аутсорсингу

Початок періоду використання	Галузь	Сутність
20-і роки ХХ ст.	Автомобільні компанії США	Через конкуренцію у галузі автомобілебудування спроба стимулювати ефективний розвиток підприємств
Середина ХХ ст.	Вузькоспеціалізовані фірми Європи, Сполучених Штатів Америки	Розрахунок заробітної плати та ведення бухгалтерських рахунків
80 -90-і рр. ХХ ст.	ІТ-компанії, спеціалізовані підприємства	Міжнародний виробничий аутсорсинг та аутсорсинг інформаційних технологій
Кінець 90-х – початок ХХІ ст.	ІТ-компанії, спеціалізовані підприємства	Аутсорсинг бізнес-функцій та бізнес-процесів

Джерело: систематизовано авторами за даними [3]

тоспроможність. І якщо п'ять первинних функцій повинні оптимізуватися на підприємстві, то чотири підтримуючі функції можуть бути оптимізовані за рахунок делегування їх виконання зовнішнім суб'єктам господарської діяльності.

Аутсорсинг (англ. outsourcing) – це відмова підприємств від виконання однієї, кількох або всіх чотирьох підтримуючих функцій та передача їх сторонньому підряднику, який професійно спеціалізується на наданні таких послуг. Найчастіше на аутсорсинг передаються такі функції, як бухгалтерський облік, ІТ-послуги, маркетинг, логістика, навчання і харчування працівників, юридичний супровід, технічне обслуговування і ремонт обладнання, перевезення, охорона. Відповідно розрізняють такі види аутсорсингу (табл. 2).

Глобальне поширення аутсорсингу було викликано:

- розвитком і стрімким поширенням технологій, які дають змогу виконувати багато бізнес-процесів віддалено;
- підвищенням рівня інтернаціоналізації бізнесів, яка забезпечила вирівнювання якості робочої сили, підвищення її мобільності;
- бюджетними обмеженнями в державних організаціях, законодавчими обмеженнями.

На основі критерію «відносини замовника і виконавця» виділяють такі моделі аутсорсингу, як:

- горизонтальна (американська) – використовується велика кількість виконавців на короткий термін;
- пірамідальна (японська) – використовується менша кількість виконавців на основі довготермінового співробітництва;
- змішана.

В Україні, як і в більшості європейських країн, найчастіше використовується змішана модель аутсорсингу. Індія і Китай є лідерами за наявністю компаній-аутсорсерів, які виконують замовлення з Європи, США, Японії (табл. 3).

Сучасні тенденції свідчать, що підприємці зі США поступово скорочують частину замовлень в Індію і Китай, оскільки переорієнтовуються на аутсорсинг всередині своєї країни. При цьому Японія, навпаки, збільшує кількість замовлень на аутсорсинг із Китаю, хоча частка внутрішнього аутсорсингу є значною. Замовлення на аутсорсинг з європейських країн орієнтовані на країни Східної і Центральної Європи, Китай, Індію.

Українські підприємства, що орієнтовані на експорт послуг, надають їх у США, країни Євро-союзу та Ізраїль. Серед країн, що надають аутсорсингові послуги, Україна займає 24 місце в рейтингу Global Services Location Index, GSLI, який з 2004 року готує американська консалтингова компанія AT Kearney. Аутсорсинговий потенціал кожної з 55 країн – учасниць рейтингу оцінюється за 38 показниками, порівнюються фінансова привабливість, професіоналізм і наявність необхідного людського ресурсу, а також бізнес-середовище [3].

Одним із передових видів аутсорсингу є краудсорсінг (англ. crowdsourcing). Це метод, що базується на використанні хмарних технологій та дозволяє залучати до вирішення певних завдань фахівців, що знаходяться у різних частинах світу. В останній доповіді Staffing Industry Analysts (SIA) зафіксовано, що обсяг витрат на краудсорсінг становить близько 47–51 млрд доларів США [3].

Пакет критеріїв обґрунтування рішення щодо використання аутсорсингу складається з таких трьох елементів, як:

- витрати на виконання функцій власними підрозділами і зовнішніми структурами;
- якість результатів роботи функцій власними підрозділами і зовнішніми структурами;
- ставлення власника бізнесу до аутсорсингу.

Перевагами використання аутсорсингу є:

Види аутсорсингу

Вид	Сутність
Аутсорсинг виробництва	Сторонній організації передаються частково або повністю виробництво продукції або її компонентів.
ІТ-аутсорсинг	Вирішення питань, пов'язаних із розробленням, упровадженням і супроводом інформаційних систем як цілком на рівні інфраструктури підприємства (супровід устаткування або ПО), так і обсягів робіт, пов'язаних із розвитком і/або підтримкою функціонування окремих ділянок системи (програмування, хостинг, тестування програмного забезпечення тощо).
Аутсорсинг управління знаннями (КРО)	Управління процесами, які вимагають вивчення або аналітичної обробки даних, формування і управління базами знань, які в подальшому можуть використовуватися в тому числі і для підтримки прийняття рішень.
Аутсорсинг у силу закону	Виконання функції зі здійснення певної діяльності для сторонніх організацій (наприклад, пайовий інвестиційний фонд не може самостійно вести облік, контроль і управління власними активами. Для цього він змушений вдаватися до послуг зберігача, аудитора і керуючої компанії).
Аутсорсинг центрів обробки даних (ЦОД)	Послуги дата-центрів з обробки, зберігання і розповсюдження інформації, орієнтовані на вирішення бізнес-завдань шляхом надання інформаційних послуг.
Аутсорсинг фінансів	Кредитні послуги.
Аутсорсинг бухгалтерського обліку	Виконання функцій обліку та звітності на підприємстві: форми співпраці можуть бути дуже різні, від формування «нульової звітності» і до регулярного співробітництва на щоденній основі.
Аутсорсинг інвентаризаційного аудиту	Функції пов'язані з обліком майна. Використовується технологія, заснована на штриховому кодуванні.
Аутсорсинг розрахунків із персоналом	Розрахунок заробітної плати, преміальних, відрядження, допомоги, компенсацій, а не здійснення виплат.
Аутсорсинг управління персоналом	Функції підбору і пошуку співробітників (а також лізинг персоналу й аутстафінг – компанія-виконавець надає своїх кваліфікованих співробітників у тимчасове користування компанії-замовнику для виконання певної роботи), рідше – процеси кадрового адміністрування.
Аутсорсинг роздрібно́ї торгівлі	Передача низки операційних функцій роздрібно́го торгового підприємства стороннім спеціалізованим підрядникам – ресурсне забезпечення логістичних і розрахунково-касових функцій у торговій точці, різні види робіт, пов'язані з рухом товарів від виробника до конкретного місця на полиці магазину, в тому числі транспортування, складське обслуговування, виконання касових операцій, супровід на прилавку і мерчандайзинг.
Аутсорсинг офісного друку	Передача в управління всієї офісної друкарської техніки з подальшою установкою аутсорсером свого друкарського обладнання.
Аутсорсинг правового та інформаційного забезпечення	Функції юридичного супроводу.
Аутсорсинг комунікацій і управління відносинами з клієнтами	Вихідний телемаркетинг і обробка телефонних викликів, передача на сторону кол-центрів.
Аутсорсинг маркетингу	Виконання повністю або частково маркетингових функцій.
Аутсорсинг логістики	Функції послуг з управління запасами, транспортування товару, його складування та всі пов'язані з цими операціями бізнес-процеси.
Аутсорсинг соціальних послуг	Функції з надання соціальних послуг.

Джерело: систематизовано авторами за даними [3; 4; 5]

Таблиця 3

Особливості аутсорсингу в різних галузях

Компанія	Зміст аутсорсингу
Ford	– дизайн машин розробляється в Німеччині – маркетинг здійснюється у Великобританії – інформаційна обробка даних – Ірландія і Барбадос – виробництво деталей – Тайвань і Сінгапур – фінішне збирання – Корея
Mattel (виробництво ляльок Барбі)	– сировина (пластик і волосся) отримується з Тайваню і Японії – одяг для ляльок – із Китаю – збирання ляльок – Індонезія та Малайзія – фарби для розфарбовування ляльок – зі США
Kodak	Центр обробки даних передано в обслуговування на десять років компаніям IBM, Digital Equipment Corp. і Businessland Inc.
ІТ-компанії Індії, які надають послуги з аутсорсингу	
Tata Consultancy Services	компанія має понад 100 представництв у 32 країнах світу, в яких працює близько 24 тис. співробітників
Wipro Technologies	компанія має 54 представництва, в яких працює близько 27 тис. співробітників. Річний оборот компанії становить \$ 902 млн
Infosys Technologies	в компанії працює більше 25 тис. співробітників. Річний оборот компанії становив \$753,8 млн. Темпи зростання компанії становлять близько 50% на рік

Джерело: систематизовано авторами за даними [3; 6; 7]

- скорочення витрат;
- вивільнення ресурсів підприємства;
- скорочення штатного персоналу;
- економія на податках на заробітну плату;
- концентрація на основній діяльності;
- використання спеціалізованого обладнання, знань, технологій компанії-аутсорсера;
- мінімізація власних ризиків;
- зростання ефективності діяльності підприємства.

Недоліками використання аутсорсингу є:

- якість послуг компанії-аутсорсера може виявитися нижчою за необхідний рівень;
- неякісне виконання функцій компанією-аутсорсером;
- втрата конфіденційної інформації через доступ співробітників компанії-аутсорсера до документів;
- втрати часу у умовах форс-мажору.

Особливості використання аутсорсингу маркетингу зумовлені необхідністю:

- налагодження аналітики;
- отримання об'єктивної оцінки маркетингової діяльності підприємств;
- впровадження нових маркетингових інструментів;
- при невеликому штаті служби маркетингу мати висококласних фахівців із дизайну, SMM, аналітики, таргетингу, контекстної реклами, підготовки текстів та повноцінно виконувати всі маркетингові функції;

- відсутністю на підприємстві штатного маркетолога.

При цьому у штаті підприємства при використанні в маркетинговій діяльності аутсорсингу також повинен бути маркетолог. Це зумовлено необхідністю:

- координації діяльності з компанією-аутсорсером;
- підготовки текстів, генерації і передачі інформаційних приводів у компанію-аутсорсер;
- впровадження рекомендацій на підприємстві;
- координації роботи фрілансерів.

Аутсорсинг маркетингу може бути організований у трьох варіантах:

- робота зі спеціалізованими агентствами;
- робота із фрілансерами;
- змішана діяльність.

Всі варіанти заслуговують на увагу, але при довготерміновому співробітництві переважною є робота зі спеціалізованими агентствами з таких причин:

- агентство надає комплекс послуг, і зникає вірогідність постійних змін фірмового стилю, tone of voice, комунікацій, зникають неконтрольовані «зони» маркетингу;
- зміна підрядників вимагає витрат часу на розуміння бізнесу клієнта, вивчення ринку, переваг товару;
- дрібні підрядники частіше бувають недобросовісними, і є вірогідність втрат доступу до

сторінок в Інтернеті, результатів досліджень тощо.

Вважаємо, що еволюція аутсорсингу в маркетингу пройшла 3 етапи (рис. 1).

Серед найпоширеніших нині трендів маркетингу, які пов'язані з аутсорсингом, доцільно виділити такі [8, 9, 10].

1. Концентрація на маркетингових стратегіях із невисоким рівнем ризику і відповідно з низькою прибутковістю.

2. Реалізація маркетингової можливості «більш глибоке проникнення на ринок», яка орієнтована на традиційні ринки збуту і товари. Відмова від роботи з новими ринками і новими товарами.

3. Тотальний і стрімкий перехід покупців на цифрові канали.

4. Автоматизація частини маркетингових процесів – узгодження бюджетів, планування

і корекція рекламних кампаній, підготовка звітів, закупівлі.

5. Швидке розповсюдження програматік (технології алгоритмічних закупок реклами) та діджиталізація рекламних конструкцій.

6. Зростає час, який користувачі витрачають на різні види медіа, змінюється модель монетизації контенту та рекламування – модель ad-supported (користувачі не платять за контент, але дивляться рекламу) витісняється потоковими стрімінгами, за користування якими користувач платить фіксовану ціну кожний місяць. Все більша кількість споживачів віддають перевагу стрімінгу перед безплатним контентом із рекламою.

7. Персоналізація рекламних пропозицій.

8. Зростання кількості багатоканальних інфлюенс-компаній – Instagram, Youtube, TikTok, і відповідно будуть зростати витрати на маркетинг впливу.

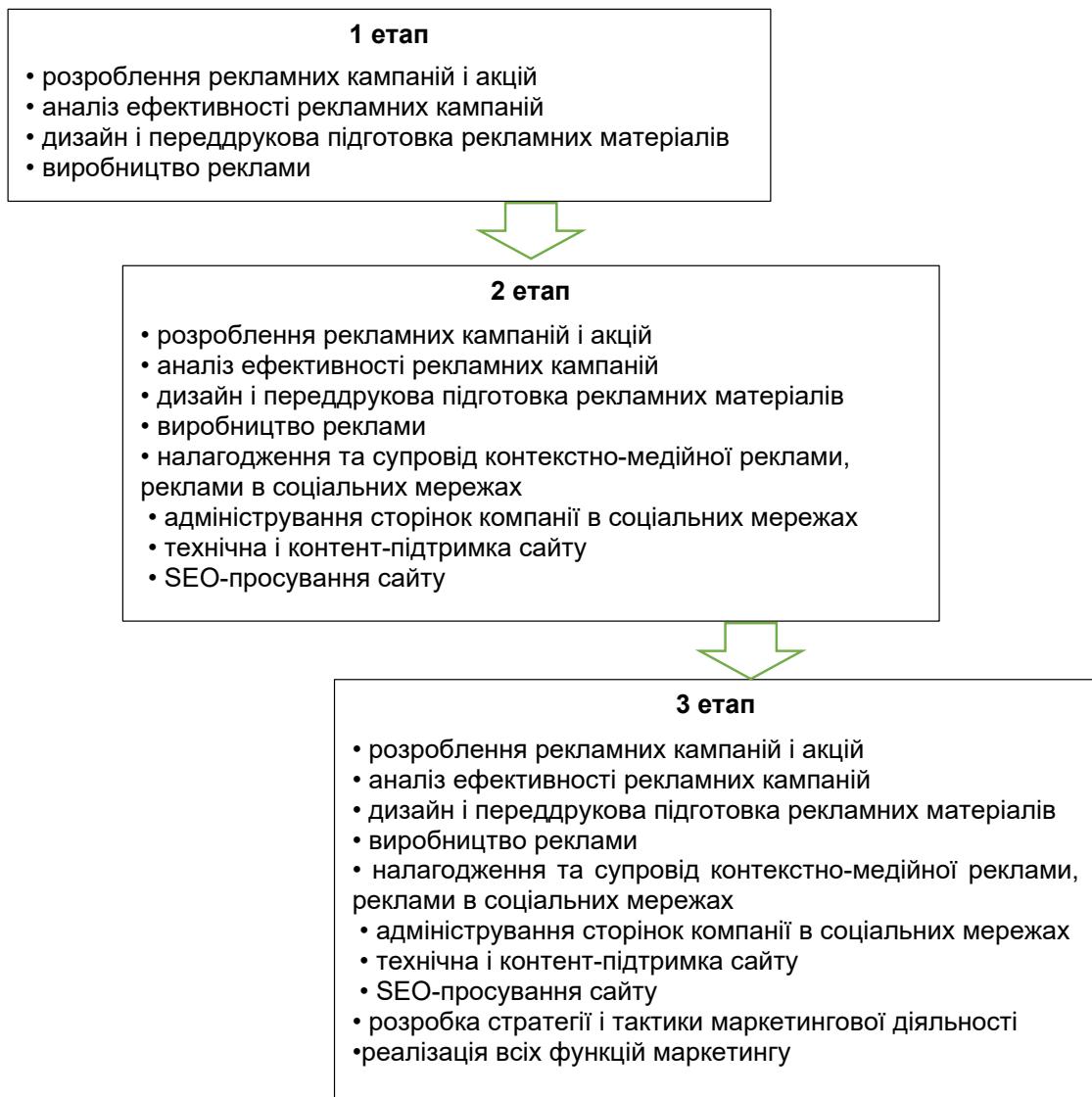


Рис. 1. Етапи еволюції аутсорсингу маркетингу

Джерело: авторська розробка

9. Зростає контроль рекламного контенту з боку платформ, оскільки вони зацікавлені в безпечній та етичній рекламі.

10. Поява Shoppable-контенту, що дозволяє відразу купити товар. Тобто класична модель купівлі в Інтернеті «контент – пошук товару – сторінка товару – корзина – купівля» змінюється на модель «контент – сторінка товару – корзина – купівля».

11. Використання соціально-етичних концепцій рекламних кампаній – відмова від агресивної реклами, комунікації не повинні закликати до небезпечної поведінки (торкатися обличчя, тиснути руки, обійматися), спекулювати на темі вірусу, висміювати тривожність.

12. Переважно в рекламі почали використовувати такі зображення, як дружній колектив, затишний дім, природа, непрофесійні знімки і ролики.

13. Переважними стали такі стилі дизайну, як аскетичний романтизм, естетика Інтернету 1990-х, баухаус, психоделіка.

14. Врахування екологічних тенденцій.

Висновки з проведеного дослідження. Аутсорсинг маркетингу – це відмова підприємств

від виконання однієї, кількох маркетингових функцій чи операцій та передача їх сторонньому спеціалізованому підряднику. Особливості використання аутсорсингу маркетингу зумовлені необхідністю: налагодження аналітики; отримання об'єктивної оцінки маркетингової діяльності підприємств; впровадження нових маркетингових інструментів; неможливістю при невеликому штаті служби маркетингу мати висококласних фахівців із дизайну, SMM, аналітики, таргетингу, контекстної реклами, підготовки текстів та повноцінно виконувати всі маркетингові функції; відсутністю на підприємстві штатного маркетолога. Зараз найчастіше на аутсорсинг даються такі функції та операції: розроблення рекламних кампаній і акцій, аналіз ефективності рекламних кампаній, дизайн і переддрукова підготовка рекламних матеріалів, виробництво реклами, налагодження та супровід контекстно-медійної реклами, реклами в соціальних мережах, адміністрування сторінок компанії в соціальних мережах, технічна і контент-підтримка сайту, SEO-просування сайту, розроблення стратегії і тактики маркетингової діяльності, реалізація всіх функцій маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Петрик І.В. Аутсорсинг бізнес-процесів у функціонуванні інтегрованих підприємств: монографія. Львів : Растр-7. 2017. 404 с.
2. Портер М.Е. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие. Москва : Вильямс, 2000. 495 с.
3. Олена Стахурська. Аутсорсинг в Україні й у світі: особливості, тенденції та перспективи. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850 (дата звернення: 17.06.2021).
4. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя / М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.] / за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
5. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія / М.А. Окландер, Т.О. Окландер, І.А. Педько, О.І. Яшкіна; за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт. 2017. 284 с.
6. What is Digital Marketing and Digital Marketing Strategy? URL: <https://www.equinetacademy.com/what-is-digital-marketing/> (дата звернення: 25.06.2021).
7. 26 Content Marketing Examples to Inspire Your Team in 2021. URL: <https://www.semrush.com/blog/content-marketing-examples/> (дата звернення: 25.06.2021).
8. Artificial Neural Networks: What Every Marketer Should Know. URL: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/artificial-neural-networks-every-marketer-know/> (дата звернення: 25.06.2021).
9. The Future of Marketing & Neural Networks. URL: <https://digitaluncovered.com/future-marketingneural-networks/> (дата звернення: 25.06.2021).
10. 42 Digital Marketing Trends You Can't Ignore in 2021. URL: <https://inlnk.ru/WMV53> (дата звернення: 25.06.2021).

References:

1. Petrik I.V. (2017) Outsorsing biznes-procesiv u funkcionuvanni integrovanih pidpriemstv. L'viv: Rastr-7. (in Ukrainian)
2. Porter M.E. (2000) Konkurenciya: Moscow: Vil'yams. (in Russian)
3. Olena Stahurs'ka. Outsorsing v Ukraini j u sviti: osoblivosti, tendencii ta perspektivi. Available at: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA010850.
4. Oklander M.A., Oklander T.O., Yashkina O.I. (2017) Tsyfrovyyi marketynh – model marketynhu XXI storichchia – Digital Marketing – The Marketing Model of the 21st Century. Odesa: Astroprynt (in Ukrainian)
5. Oklander M.A., Oklander T.O., Pedko I.A., Yashkina O.I. (2017). Marketynhovi doslidzhennia innovatsii ta pidpriemnytski ryzky [Marketing Research Innovations and Business Risks]. Oklander M.A. (Ed). Odesa: Astroprint. (in Ukrainian)

6. What is Digital Marketing and Digital Marketing Strategy? Available at: <https://www.equinetacademy.com/what-is-digital-marketing/> (accessed 25 June 2021).
7. 26 Content Marketing Examples to Inspire Your Team in 2021. Available at: <https://www.semrush.com/blog/content-marketing-examples/> (accessed 25 June 2021).
8. Artificial Neural Networks: What Every Marketer Should Know. Available at: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/artificial-neural-networks-every-marketer-know/> (accessed 25 June 2021).
9. The Future of Marketing & Neural Networks. Available at: <https://digitaluncovered.com/future-marketingneural-networks/> (accessed 25 June 2021).
10. 42 Digital Marketing Trends You Can't Ignore in 2021. Available at: <https://inlnk.ru/WMV53> (accessed 25 June 2021).