

## ДІДЖИТАЛ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ЦЕНТРАЛЬНИЙ ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Чаркіна Т. Ю., д.е.н., професор (УДУНТ)*

*Задоя В.О., к.е.н., доцент (УДУНТ)*



*У статті досліджуються ключові аспекти діджитал менеджменту та маркетингу як основних факторів розвитку цифрової економіки. Особлива увага приділяється аналізу ефективності діджитал менеджменту на основі індексу цифрової трансформації регіонів, що спрямоване на вивчення впливу цифрових технологій на розвиток регіональної економіки. Аналізуються основні тенденції цифровізації бізнесу, впровадження інструментів SMM, SEO та медійної реклами, а також їхня роль у підвищенні конкурентоспроможності компаній. Досліджено приклади цифрових трансформацій в Україні, зокрема національні проєкти, такі як «Дія», що демонструють ефективність цифрових стратегій у державному управлінні та бізнес-середовищі. Доведено, що у результаті дослідження інтеграція діджитал менеджменту та маркетингу є критично важливою для забезпечення ефективного функціонування підприємств у умовах цифрової трансформації. Розкрито ключові аспекти синергії між управлінськими процесами та маркетинговими стратегіями на цифровій основі дозволяє не лише оперативного адаптуватися до викликів, а й формувати проактивні підходи до розвитку бізнесу.*

*Ключові слова: діджитал менеджмент, діджитал маркетинг, індекс цифрової трансформації регіонів, цифрова економіка, цифрові сервіси, бізнес-середовище.*

## DIGITAL MANAGEMENT AND MARKETING AS A CENTRAL FACTOR OF THE DIGITAL ECONOMY

*Charkina T., Doctor of Economics, Professor, (UDUNT)*

*Zadoia V., Associate Professor, Associate Professor, (UDUNT)*

*The article examines the theoretical and applied aspects of digital management and marketing as key factors in the formation and development of the digital economy in the context of global digital transformation. It is determined that the digitalisation of business processes, the transition of companies to online business models and the active use of digital channels of communication with customers significantly change approaches to the management and promotion of products or services. The study is based on the analysis of the index of digital transformation of Ukrainian regions, which allows to assess the level of implementation of digital solutions at the local level and their impact on economic dynamics. It is noted that effective digital management contributes to increased productivity, transparency of management processes and quality of decision-making in both the private and public sectors.*

*Particular attention is paid to digital marketing tools, including SMM (social media marketing), SEO (search engine optimisation) and display advertising, which are integral components of a modern marketing strategy. Their impact on reaching the target audience, building a brand and increasing sales is analysed. National digital initiatives are also*

*considered, including the Diia project, which is a vivid example of effective digital transformation*

*The dynamics of development of search engine optimisation (SEO) and social media marketing (SMM) tools as key components of digital marketing in the context of transformation of modern business processes is studied. A comprehensive analysis of changes in the volume of investments aimed at optimising these tools, as well as their impact on improving the efficiency of communications and interaction with the target audience, is carried out.*

*The study conducted a comparative analysis of the main indicators of the SEO and SMM market for the first half of 2024 and previous periods, which allowed to identify the main trends, including changes in consumer behaviour, adaptation to new search engine algorithms and current trends in the context of social media.*

*In conclusion, the authors argue that the combination of digital management and marketing is an important condition for ensuring the long-term competitiveness of companies in the digital era, where innovation, flexibility and responsiveness to changes in the market environment are crucial. The synergy between management processes and digital marketing strategies allows not only to quickly adapt to challenges, but also to form proactive approaches to business development.*

**Keywords:** *digital management, digital marketing, index of digital transformation of regions, digital economy, digital services, business environment.*

**Постановка проблеми** У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та цифровізації економіки зростає потреба у трансформації традиційних управлінських та маркетингових підходів.

Цифрова економіка формує нові правила ведення бізнесу, де ключову роль відіграють інструменти діджитал-менеджменту та цифрового маркетингу. Від ефективності цифрового управління, адаптації бізнес-моделей до онлайн-середовища, персоналізації комунікацій з клієнтами та аналітики даних залежить конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку.

Однак, попри широке впровадження цифрових рішень, залишається ряд невирішених проблем:

- відсутність єдиної стратегії діджиталізації в багатьох компаніях;
- низький рівень цифрової зрілості управлінських структур;
- кадровий дефіцит фахівців у сфері цифрового маркетингу та менеджменту;
- низький рівень цифрової грамотності кадрів та, відповідно, брак

висококваліфікованих фахівців у сфері ІТ, діджитал-маркетингу та аналітики;

- недостатня інтеграція цифрових рішень із традиційними системами управління;

- нерівномірність цифрового розвитку регіонів, що призводить до цифрової нерівності;

- низький рівень довіри споживачів до цифрових сервісів через шахрайство, непрозорість даних та неетичну поведінку окремих компаній.

- загрози кібербезпеки та відсутність належного захисту персональних і комерційних даних;

- відставання освітніх програм від потреб цифрової економіки, що гальмує підготовку нової генерації фахівців.

Все це ускладнює ефективне функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, актуальним постає наукове осмислення ролі діджитал-менеджменту та маркетингу як ключових факторів розвитку цифрової економіки, а також пошук шляхів підвищення ефективності цифрових стратегій в

управлінській та маркетинговій діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних наукових дослідженнях все частіше порушуються питання цифрової трансформації економіки, у контексті яких діджитал-менеджмент і цифровий маркетинг розглядаються як ключові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних основ цифрової економіки зробили такі вчені, як Клаус Шваб, який у своїй праці «Четверта промислова революція» наголошує на ролі цифрових технологій як рушія змін у бізнес-середовищі та державному управлінні. У цьому контексті цифровий менеджмент постає як система нових підходів до прийняття рішень, управління персоналом, клієнтським досвідом та інноваціями [1].

У статті «Digital transformation management of Ukraine's economy», дослідники С. Смерічевський, Н. Касьянова, О. Клімова та Ю. Колбушкін аналізують вплив цифрових технологій на економіку України. Вони підкреслюють, що, незважаючи на наявність цифрового капіталу, його ефективне використання залишається проблемним, що потребує співпраці між економістами та фахівцями цифрової сфери для подолання викликів цифровізації [2].

У статті «Development Trends of Digital Marketing» (2022) автори С. О. Солнцев, Ж. М. Жигалкевич та Р. О. Залуцький провели аналіз тенденцій розвитку цифрового маркетингу, базуючись на статистичних даних про використання Інтернету та соціальних мереж у 2020–2022 роках [3]. Автори підкреслюють, що ефективне використання цифрових каналів комунікації, аналітики та сучасних інструментів маркетингу стало ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств у постпандемічний період.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, розширення цифрових каналів комунікації та впровадження діджитал-інструментів у бізнес-середовище, існує низка невирішених аспектів, що стримують ефективну інтеграцію діджитал менеджменту та маркетингу в контексті цифрової економіки.

Багато підприємств і установ, особливо в державному та малому бізнес-секторах, не мають сформованої цифрової стратегії. Їхній менеджмент зіштовхується з проблемами адаптації до швидкоплинних технологічних змін, низькою цифровою культурою персоналу та браком гнучких моделей управління.

Цифрова економіка формує новий тип споживача — інформованого, динамічного, вимогливого. Багато компаній просто не встигають адаптувати свої маркетингові підходи до зміни моделей поведінки клієнтів, особливо молоді (покоління Z).

Отже, питання подальшого розвитку діджитал менеджменту та маркетингу в цифровій економіці залишаються відкритими і потребують комплексного підходу.

**Метою статті** є обґрунтування ролі діджитал-менеджменту та цифрового маркетингу як центральних чинників розвитку цифрової економіки, а також виявлення їхнього впливу на трансформацію традиційних управлінських підходів, формування нових бізнес-моделей, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення ефективної взаємодії із цифровим споживачем в умовах глобальної діджиталізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діджитал менеджмент (цифрове управління) є основним інструментом для організацій у цифрову епоху. Це система управлінських практик, які інтегрують сучасні цифрові технології для оптимізації та

автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності і гнучкості управління [4].

Сьогодні діджитал-менеджмент — це ключова управлінська концепція, яка забезпечує ефективне функціонування бізнесу, державних інституцій та неурядових організацій у цифровому середовищі. Це не просто робота з технологіями — це нова парадигма управління, в центрі якої цифрова трансформація процесів, структур і моделей прийняття рішень та інтеграція ІТ-технологій у всі рівні управління.

Як конкретний прояв та результат ефективного діджитал-менеджменту на регіональному рівні можна розглядати

індекс цифрової трансформації регіонів України [5].

Індекс цифрової трансформації регіонів оцінює, наскільки ефективно впроваджується цифрове управління у регіонах, тобто наскільки органи місцевого самоврядування та адміністрації розробили цифрову стратегію, впровадили електронні послуги, підвищили цифрову грамотність населення тощо.

Тобто сам факт існування високого індексу цифрової трансформації регіонів — це свідчення того, що у регіоні добре організований діджитал-менеджмент.

Проаналізуємо індекс цифрової трансформації великих міст України у 2024 році, рис. 1.

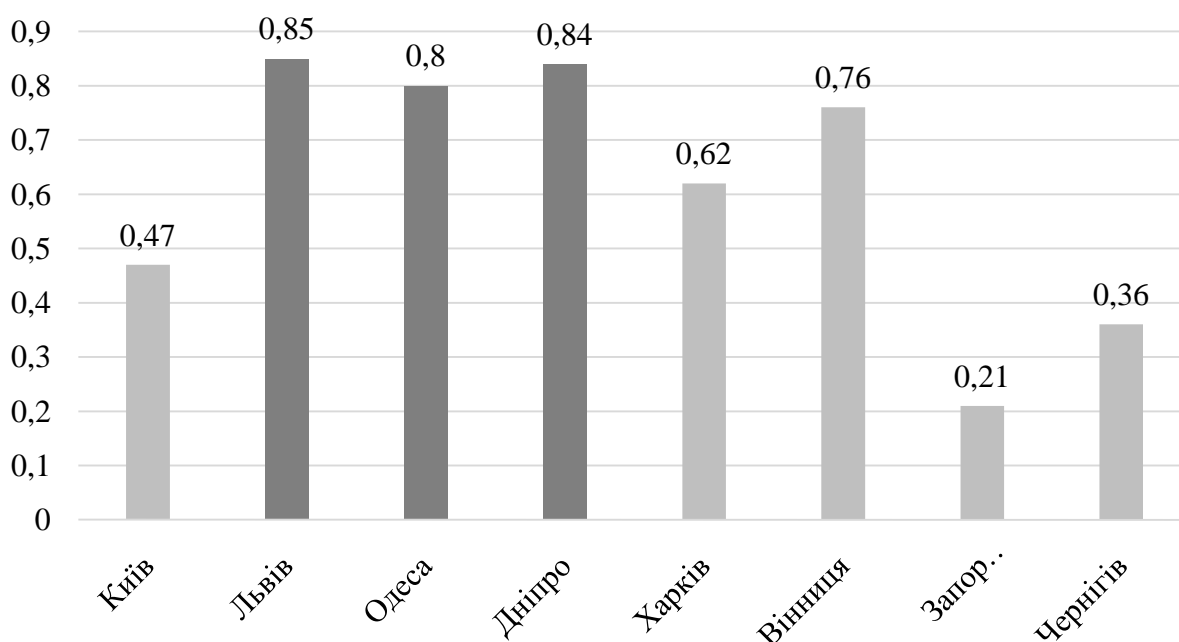


Рис 1. Індекс цифрової трансформації регіонів великих міст України у 2024 році.  
Джерело : сформовано автором на основі [5]

Як бачимо, у контексті цифрової трансформації в Україні у Львівській, Дніпропетровській, Одеській та Вінницькій областях справді показують достатній або високий рівень цифрової зрілості:

- Львівська область – активно розвиває ІТ-кластер, впроваджує розумне місто, має цифрові сервіси для громади [6].

- Дніпропетровська область – одна з лідерів за кількістю цифрових сервісів у ЦНАПах.

- Одеська область – активна в е-сервісах у сфері транспорту та адміністрування громади.

- Вінницька область – стала пілотним регіоном у впровадженні цифрової освіти та медичних сервісів.

Ці дані свідчать про те, що в цих регіонах ефективно впроваджуються принципи діджитал-менеджменту, що дозволяє їм успішно реалізовувати

За період повномасштабної війни в Україні було впроваджено близько 70 цифрових сервісів, що охоплюють сфери державного управління, соціального захисту, безпеки та комунікації.

Особливе місце у цифровій трансформації займає проект «Дія» — єдина цифрова платформа, користувачами якої станом на 2024 рік є понад 20 мільйонів громадян [7], рис.2.



цифрові ініціативи та підтримувати інноваційний розвиток країни.

*Рис.2. Нові цифрові сервіси у мобільному додатку «Дія» у 2024 році.  
Джерело : сформовано автором на основі [7]*

Ці сервіси є важливими кроками в розвитку цифрових технологій в Україні, зокрема в сфері діджитал-менеджменту, що дозволяє забезпечувати безперервність надання державних послуг та підвищувати рівень доступу громадян до необхідних послуг навіть у надзвичайних умовах.

Впровадження останніх в мобільному додатку «Дія» з 2024 року свідчить про неперервний процес цифрової трансформації в Україні навіть у теперішні складні для держави та суспільства часи. Вони не лише підвищують ефективність управлінських процесів, але й значно полегшують життя громадянам, надаючи доступ до важливих послуг через цифрові канали,

що сприяє стабільності та стійкості держави в умовах війни.

У цілому, динаміка розвитку цифрових платформ в Україні демонструє стійке зростання та позитивні тенденції в низці ключових секторів, зокрема у сфері надання державних послуг, освіти, комерції та фінансів. Суттєвий внесок у цифрову трансформацію зробили такі ініціативи, як національна платформа «Дія», впровадження електронного навчання, розвиток електронної комерції, цифрових банківських сервісів, медичних консультацій тощо.

Згідно з Online Services Index — компонентом міжнародного дослідження E-Government Development Index, яке охоплює 193 країни світу та розробляється Організацією Об'єднаних

Націй, Україна посідає п'яте місце за рівнем розвитку цифрових державних послуг, поступаючись тільки Республіці Кореї, Данії, Естонії та Саудівській Аравії [8].

За даними Міністерства цифрової трансформації України, процес державної реєстрації фізичної особи – підприємця (ФОП) в Україні є одним із найшвидших у світі: завдяки інтеграції цифрових технологій на платформі «Дія» він триває в середньому лише 4 секунди. Такий показник є свідченням високого рівня автоматизації адміністративних послуг і ефективності цифрових державних сервісів.

Проте, ефективна реалізація діджитал-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі є неможливою без його глибокої інтеграції з діджитал-маркетингом, що виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг.

Діджитал маркетинг, як центральний фактор економіки, можна розглядати у контексті стратегії взаємодії з цільовою аудиторією, що охоплює як онлайн, так і офлайн канали, використовуючи цифрові платформи та інструменти.

Цифрові платформи, такі як соціальні мережі, веб-сайти, електронні магазини, а також мобільні додатки, є основними онлайн-каналами взаємодії. Ці канали надають можливість оперативно взаємодіяти з клієнтами, надаючи їм персоналізовані пропозиції на основі аналізу великих даних.

Офлайн-канали, такі як спеціалізовані магазини, виставки, конференції та рекламні кампанії, використовуються для підтримки іміджу бренду, взаємодії з клієнтами в реальному часі та формування лояльності до бренду. Інтеграція онлайн та офлайн каналів дозволяє створити безшовний досвід для споживача, що зміцнює позиції бренду на ринку [9].

Медійна діджитал реклама є одним із основних двигунів діджитал маркетингу, оскільки вона дозволяє брендам ефективно залучати і взаємодіяти з великою кількістю потенційних клієнтів через цифрові канали.

Проаналізуємо обсяги ринку медійної діджитал-реклами з 2018 до першого півріччя 2024 року рис. 3.

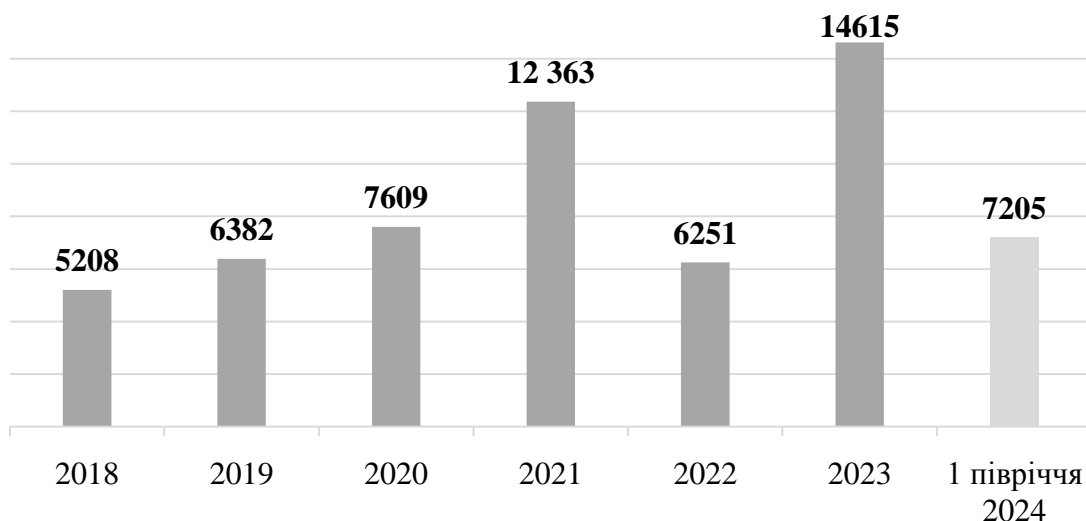


Рис.3. Динаміка обсягів ринку медійної інтернет-реклами в Україні 2018–2024 рр., млн. грн. Джерело: [10]

За даними дослідження у першому півріччі 2024 року ринок медійної інтернет-реклами в Україні досяг 7 205 млн грн. Це менше, ніж за весь 2023 рік, але значно більше, ніж показник за весь 2022 рік.

Аналогічно, здійснимо аналіз обсягів ринку реклами у платному пошуку за період з 2018 по 2024 рік, рис. 4.

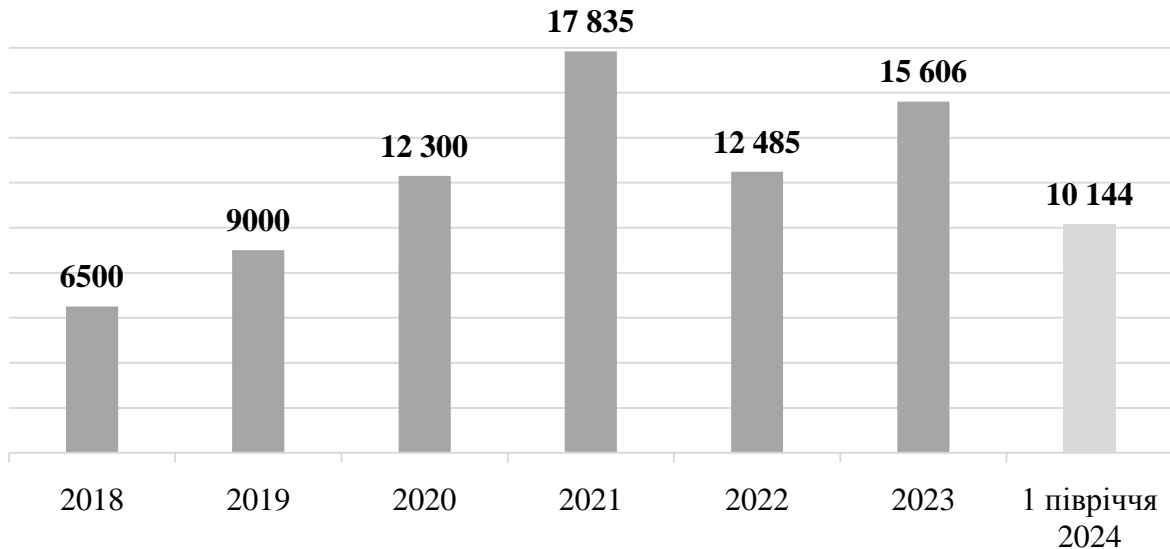


Рис. 4. Динаміка обсягів ринку платної реклами в Україні 2018–2024 рр., млн. грн.  
Джерело: [10]

Ринок реклами у платному пошуку демонструє стійке зростання та стабільність, навіть у контексті складних зовнішніх економічних умов. Впровадження новітніх технологій, покращення користувацького досвіду, а також підвищення ефективності рекламних кампаній є ключовими факторами, що сприяють розвитку цього сегмента ринку.

Наряду з цим, сьогодні з найбільш потужних інструментів для досягнення цієї мети є SMM (Social Media Marketing) та SEO (Search Engine Optimization).

Хоча ці стратегії мають різні підходи, їх поєднання може значно підвищити ефективність загальної маркетингової кампанії.

Очікується, що в найближчі роки тенденція до зростання продовжиться, що підтверджує високий потенціал подальшого розвитку галузі.

На українському ринку динаміка обсягів SMM та SEO на протязі останніх років виглядає наступним чином, рис. 5 та 6.

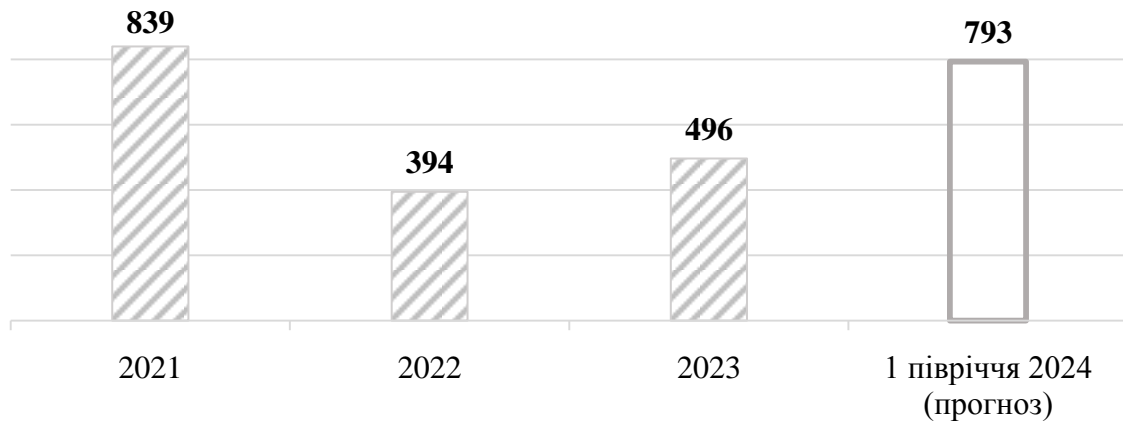


Рис. 5. Динаміка обсягів ринку SMM в Україні 2021–2024 рр., млн. грн. Джерело: [10]

Така тенденція може бути пояснена зростання використання соціальних мереж серед населення України, що сприяло більшій активності бізнесів у контексті рекламних кампаній.

Враховуючи активне використання платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok та інші, компанії орієнтуються на ці канали для досягнення широкої та цільової аудиторії.

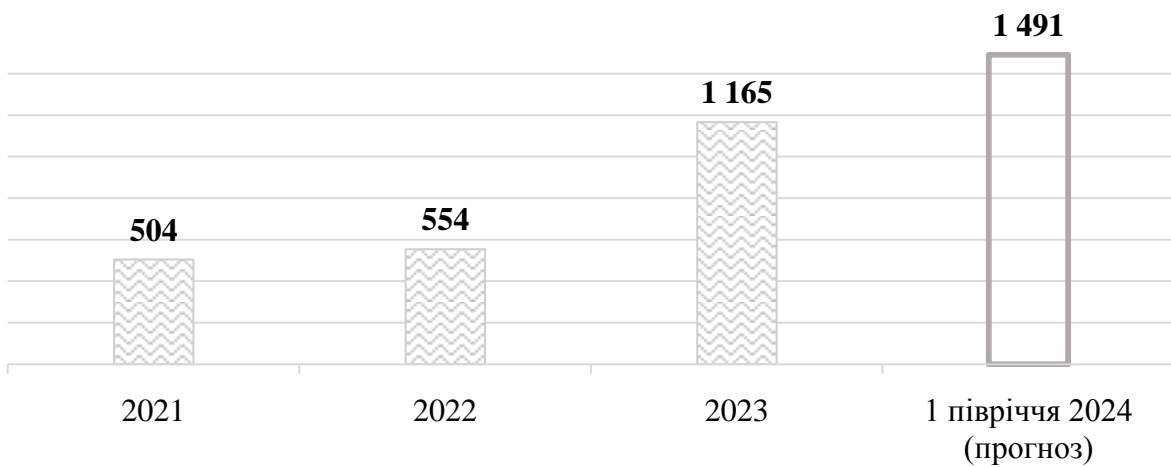


Рис. 6. Динаміка обсягів ринку SEO в Україні 2021–2024 рр., млн. грн. Джерело: [10]

Ринок SEO в Україні демонструє позитивну динаміку зростання, що обумовлено активною цифровізацією бізнесу, зростанням конкуренції в онлайн-середовищі та усвідомленням важливості пошукової оптимізації для досягнення бізнес-цілей. Прогнозоване зростання на 28% у 2024 році свідчить про подальший розвиток та значущість

SEO як ключового інструменту в цифровому маркетингу.

В результаті, констатуємо, що в діджитал-менеджмент та маркетинг відіграють ключову роль у трансформації традиційних управлінських підходів, сприяють формуванню нових бізнес-моделей, підвищують конкурентоспроможність підприємств та



забезпечують ефективну взаємодію із цифровим споживачем в умовах глобальної діджиталізації.

У післявоєнний період цифрова трансформація в Україні набула особливої динаміки: після початку повномасштабного вторгнення 63 % українських компаній заявили про суттєве прискорення процесів діджиталізації задля адаптації до нових викликів зовнішнього середовища. У цьому контексті був сформований рейтинг «30 чемпіонів діджиталізації», до якого увійшли провідні вітчизняні компанії та підприємства, що демонструють найвищі результати у впровадженні цифрових рішень.

Лідером за обсягом інвестицій у цифрову трансформацію серед учасників рейтингу став Sense Bank, який у 2024 році виділив на ці цілі 1,5 мільярда гривень. Найбільш затребуваною технологією в сучасних умовах стало використання хмарних сервісів, які наразі застосовуються понад 90 % опитаних компаній. Масове впровадження хмарних технологій було зумовлене безпековими загрозами, зокрема ризиком фізичного знищення локальних серверів внаслідок обстрілів.

Найбільш витратними проектами цифрової трансформації за останні три роки стали міграційні процеси до хмарних середовищ, про що свідчать приклади компаній Metro Україна, ПриватБанк, Sense Bank та Interpipe, які зазначили ці заходи як стратегічно важливі та капіталомісткі [11].

**Висновок.** Проведене дослідження засвідчує, що діджитал менеджмент і діджитал маркетинг сьогодні виступають не лише окремими елементами сучасного управління, а центральними чинниками формування ефективної цифрової економіки.

У світі, де цифровізація охоплює всі сектори господарства, саме здатність бізнесу ефективно впроваджувати цифрові технології, управляти

цифровими процесами, адаптуватися до змін у поведінці споживача і формувати персоналізовану комунікацію, визначає успішність підприємств.

Цифровий менеджмент забезпечує нові підходи до планування, організації, контролю та аналітики в управлінні підприємствами. Його ключовими перевагами є швидкість прийняття рішень, прозорість процесів, автоматизація рутинних завдань та орієнтація на дані.

Водночас діджитал маркетинг виконує роль не лише комунікаційного інструменту, але й стратегічного інструмента розвитку бренду, залучення клієнтів та формування лояльності, використовуючи SEO, SMM, медійну рекламу, email-маркетинг, контент-стратегії тощо.

Наявні позитивні приклади цифрової трансформації в Україні, зокрема в межах проєкту «Дія», а також оцінка цифрової зрілості регіонів свідчать про зростання ролі цифрового управління не лише в бізнесі, а й у державному секторі. Аналітика ринку SEO, SMM та інших напрямів цифрової реклами вказує на стійке зростання попиту на цифрові послуги з боку українських компаній, що підтверджує стратегічну важливість діджитал напрямів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що діджитал менеджмент та маркетинг є ключовими драйверами трансформаційних процесів, які дозволяють адаптуватися до змін, формувати нові бізнес-моделі, виходити на нові ринки та досягати конкурентних переваг у цифровій економіці.

Подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на створенні ефективних моделей цифрового управління для різних галузей, враховуючи особливості національного та глобального ринків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шваб К. Четверта промислова революція. Нью-Йорк : Portfolio Penguin, 2017. 192 с.

2. Смерічевський С., Касіанова Н., Клімова О., Колбушкін Ю. Управління цифровою трансформацією економіки України *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Т. 29, № 8. С. 91–98.

3. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 6. С. 131–141. URL : <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.13>

4. Присяжнюк О. Ф., Кравчук І. І., Місевич М. А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>

5. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024 року URL : <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС%202024%202%201.pdf>

6. Цифрові рішення Львівщини: 1 мільйон наданих послуг у ЦНАПах та 600 тисяч оплат е-квитка. URL : <https://thedigital.gov.ua/regions/news/tsifrov-i-rishennya-lvivshchini-1-milyon-nadanikh-poslug-u-tsnapakh-ta-600-tisyach-oplat-e-kvitka>

7. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>

8. Україна стала п'ятою у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-stala-pyatoyu-u-sviti-za-rivnem-rozvitku-tsifrovikh-derzhposlug-20092024-23743>

9. Стамат В. М., Просолов О. О. *Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2024. № 44. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/44-2024/stamat.pdf>

10. Оцінка обсягів ринку медійної digital-реклами у першому півріччі 2024 року. URL: <https://theinweb.media/obsyag-rinku-digital-reklami-za-pershe-pivrichchya-2024-roku>

11. 30 чемпіонів діджиталізації. URL : <https://forbes.ua/ratings/30-chempioniv-didzhitalizatsii-28012025-26538>

REFERENCES:

1. Shvab K.(2017) Chetverta promyslova revoliutsiia [The Fourth Industrial Revolution]. Niu-York : Portfolio Penguin. p.192

2. Smerichevskyi S., Kasianova N., Klimova O., Kolbushkin Yu. (2020) Upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiieiu ekonomiky [Managing the digital transformation of the Ukrainian economy] *Ukrainy International Journal of Advanced Science and Technology*. No 8. p. 91–98.

3. Solntsev S. O., Zhyhalkevych Zh. M., Zalutskyi R. O. (2023) Tendentsii rozvytku tsyfrovoho marketynhu. [Digital marketing development trends.] *Journal of Strategic Economic Research*. No 6. p. 131–141. Available at: : <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.13>

4. Prysiazhniuk O. F., Kravchuk I. I., Misevych M. A. (2024) Suchasni trendy didzhitalizatsii biznes-menedzhmentu [Modern trends in digitalization of business management] *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*. No12. Available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>

5. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy. Pidsumky 2024 roku. (2024). Available at: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/INDEKS%202024%202%201.pdf>
6. Thedigital.gov.ua. (2024). Tsyfrovi rishennia Lvivshchyny: 1 milion nadanykh poslug u TsNAPakh ta 600 tysiach oplat e-kvytka. Available at: <https://thedigital.gov.ua/region/s/news/tsyfrovi-rishennya-lvivshchini-1-milyon-nadanikh-poslug-u-tsnapakh-ta-600-tisyach-oplat-e-kvitka>
7. Pichkurova, Z. (2023). Rozvytok tsyfrovoi ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. [Development of the digital economy of Ukraine in the conditions of martial state] *Ekonomika ta suspilstvo*, No 58. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
8. Forbes. ua. (2024). Ukraina stala piatoiu u sviti za rivnem rozvytku tsyfrovyykh derzhposlug . Available at: <https://forbes.ua/news/ukraina-stalapyatoyu-u-sviti-za-rivnem-rozvitku-tsifrovikh-derzhposlug-20092024-23743>
9. Stamat V. M., Prosolov O. O. (2024). Digital-marketynh yak kliuchovyi chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti biznesu. [Digital marketing as a key factor in increasing business competitiveness]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*. No 44. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/44-2024/stamat.pdf>
10. W media. (2024). Otsinka obsiahiv rynku mediinoi digital-reklamy u pershomu pivrichchi 2024 roku. Available at: <https://theinweb.media/obsyag-rinku-digital-reklami-za-pershe-pivrichchya-2024-roku>
11. Forbes. ua. (2024). 30 chempioniv didzhitalizatsii. Available at: <https://forbes.ua/ratings/30-chempioniv-didzhitalizatsii-28012025-26538>