

*Киселёва Светлана Витальевна  
студентка  
факультет коммуникаций, медиа и дизайна  
Национальный исследовательский университет  
Высшая школа Экономики  
Россия, г. Москва  
e-mail: svetasugarok@gmail.com*

*Научный руководитель: Можяев Александр Валерьевич,  
кандидат экономических наук, профессор  
факультет коммуникаций, медиа и дизайна  
Национальный исследовательский университет  
Высшая школа Экономики  
Россия, г. Москва*

## **ПРОДВИЖЕНИЕ DIGITAL–АГЕНТСТВА НА РЫНКЕ РЕКЛАМНЫХ УСЛУГ РОССИИ В УСЛОВИЯХ НАРАСТАЮЩЕЙ КОНКУРЕНЦИИ**

*Аннотация:* В данной работе фокус исследовательского внимания направлен на изучение инструментов продвижения рекламных агентств, а также на выявление особенностей их применения на рынке рекламных услуг России в сфере digital–маркетинга.

*Исследование стремится решить проблему продвижения рекламного интернет-агентства в условиях нарастающей конкуренции, путем определения того, какие из инструментов продвижения наиболее актуальны и эффективны в данном сегменте рынка.*

**Ключевые слова:** интернет-маркетинг, digital–маркетинг, digital - агентство, рекламное интернет агентство, B2B продвижение, интервью, клиентский опыт, стратегия продвижения.

*Kiseleva Svetlana Vitalievna  
student  
Faculty of Communications, Media and Design  
National Research University  
High School of Economics  
Russia, Moscow*

*Scientific adviser: Mozhaev Alexander Valerievich,  
candidate of economic sciences, professor  
Faculty of Communications, Media and Design  
National Research University  
High School of Economics  
Russia, Moscow*

## PROMOTION OF A DIGITAL AGENCY ON THE MARKET OF ADVERTISING SERVICES IN RUSSIA IN THE FACE OF INCREASING COMPETITION

**Abstract:** *The research is focused at studying the promotion tools of advertising agencies, and identifying its features in the Russian market of advertising services in the field of digital marketing.*

*The study trying to solve the problem of promoting an digital advertising agency in the face of increasing competition by determining which of the promotion tools is most relevant and effective in this market segment.*

**Keywords:** Internet marketing, digital marketing, digital agency, Internet advertising agency, B2B promotion, interviews, customer experience, promotion strategy.

Большинство маркетинговых исследований, изучающих продвижение компаний, рассматривают применение инструментов формирования маркетинга на клиентской стороне, в то время как продвижение самих агентств остается в тени [1].

Комиссия экспертов Ассоциации Коммуникационных Агентств России (АКАР) подвела итоги развития рекламного рынка России за 2019 год. Суммарный объем рекламы в средствах ее распространения составил почти 494 миллиарда рублей, и наибольший рост рекламных бюджетов приходится именно на сегмент интернет рекламы, который составляет 20% [18].

Группа проектов RUWARD , инфраструктурная формация на рынке агентских digital-коммуникаций России, опубликовала результаты исследования агентского digital-рынка России, проведенного в октябре 2018 года. По данным этого исследования на рынке digital-агентств России существует примерно 10 000 действующих игроков, больше половины из которых основаны только за последние 10 лет [20].

В таких условиях жесткой конкурентной борьбы за внимание потенциальных клиентов все игроки рынка интернет рекламы пытаются выстроить имидж бренда, который бы способствовал росту бизнеса за счет органического прироста клиентской базы [2].

Проблема заключается в том, что при необходимости построения оптимальной стратегии продвижения любого бренда для успешного развития компании на рынке, складывается ситуация, в которой рекламное агентство умело решает вопросы продвижения для своих клиентов, однако не имеет успеха в продвижении самого агентства на рынке рекламных услуг. Данная тема не находит подробного отражения в научных исследованиях, и практики со стороны рекламных агентств сталкиваются с различными трудностями при построении стратегии для самих компаний по интернет-маркетингу [3].

Таким образом, целью данного исследования является определение того, какие из инструментов продвижения наиболее актуальны и эффективны в данном сегменте.

Практическая значимость работы заключается в том, что результатом данного исследования станет ряд рекомендаций, актуальных для участников данного рынка при продвижении бренда рекламного агентства в России. Автор имеет опыт работы в сфере продвижения услуг по интернет маркетингу на стороне рекламного агентства, поэтому при выборе темы исследования, автору было крайне важно чтобы, результаты работы в первую очередь были бы полезны на практике.

Методология данного исследования качественная. В ходе работы используются два качественных метода сбора и анализа данных: проведение Desk Research и серия экспертных интервью с непосредственными участниками рынка рекламных услуг поможет выявить субъективное восприятие бренда агентства [4].

Основной задачей проведения Desk Research было углубленное изучение digital сегмента рынка рекламных услуг, путем анализа инструментов продвижения интернет агентств. Погружение в агентский бизнес позволило более подробно изучить рынок рекламных услуг России, ближе узнать основных игроков этого рынка, понять схему взаимодействия между участниками digital сообщества [5].

Одним из решающих критериев отбора компаний для анализа был одинаковый спектр услуг, которые оказывают выбранные агентства и их специализация на digital-маркетинге и позиции агентств в профильных рейтингах. Был проведен анализ 13 Российских рекламных агентств. В результате которого, были выявлены следующие основные используемые инструменты маркетинга digital-агентств [6]:

- Участие в профильных рейтингах.
- Участие в профильных отраслевых мероприятиях.
- Организация собственных профильных мероприятий.
- Публикации в СМИ.
- Продвижение в социальных сетях.
- Комплекс инструментов digital-маркетинга.

В качестве основного метода исследования было выбрано проведение и анализ экспертных интервью. Так как именно данная методология позволяет изучить опыт и мнения непосредственных участников, вовлеченных в данное взаимодействие.

Основной задачей интервью является сопоставление мнения и опыта экспертов со стороны рекламодателей и со стороны рекламных интернет агентств и прояснение таких особенностей коммуникации как [7]:

1. одинаково ли они оценивают эффективность инструментов продвижения,
2. на какие критерии в первую очередь обращают внимание,
3. что для обеих сторон важно при сотрудничестве и другие.

Необходимо подробнее рассказать о выборке респондентов для проведения экспертного интервью. Респонденты делятся на два блока – эксперты с агентской стороны и эксперты с клиентской стороны.

Экспертами с агентской стороны выбраны специалисты, занимающие должность маркетинг- или pr-директора, так как именно они ответственны за разработку и реализацию стратегии продвижения компании на рынке, они же разрабатывают тактику и выбирают инструменты для ее реализации. При

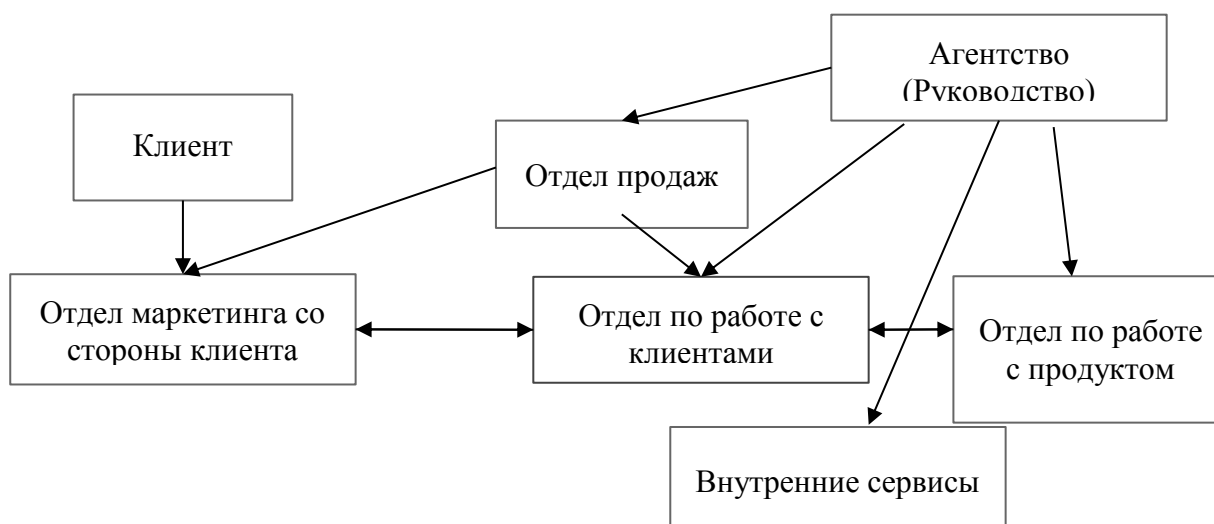
выборе респондентов предпочтение отдавалось маркетинг- и pr-директорам из агентств, которые были проанализированы на этапе данной Desk Research. Такими агентствами стали Nectarin, Блондинка.ру, IContextGroup Compleader, Риалвеб.

Экспертами с клиентской стороны выбраны специалисты, занимающиеся маркетингом компании, менеджеры по маркетингу и маркетинг- директора, так как, именно они являются ключевыми контактными лицами и акторами коммуникации между компанией-клиентом и рекламным агентством. Они выбирают подрядчика по выполнению рекламных услуг и принимают решение о сотрудничестве. При подборе респондентов было важно охватить разные отрасли бизнеса клиентов, такими компаниями стали: Bonduelle, Триколор, Сантехника Онлайн, Курган Синтез, Goods.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Процесс принятия решения [8]

Чтобы проанализировать рынок рекламных услуг в контексте межличностных отношений необходимо понять, что представляет собой рекламное агентство, как организационная структура и схема взаимодействия сотрудников между собой, как оно функционирует, кто коммуницирует с клиентом и кто отвечает за работу с агентством на стороне клиента. Если упростить организационную структуру почти каждого рекламного агентства, то можно прийти к следующей упрощенной схеме (рис. 1).



**Рисунок 1**

На схеме видно, что взаимодействие между клиентом и агентством, в основном, происходит посредством коммуникаций между отделом маркетинга со стороны клиента и отделом по работе с клиентами, в лице аккаунт/проджект менеджера. Таким образом, ключевой целевой аудиторией, на которую должны быть направлены инструменты продвижения рекламного агентства являются сотрудники отдела маркетинга на стороне рекламодателя и топ-менеджеры этих компаний [9]. На что же в большей степени обращают внимание эти люди при выборе подрядчика?

Исследователи прошлых лет отмечают, что наибольший вес при выборе подрядчика в сфере рекламы имеет такой критерий, как «креативность», несмотря на то, что он трудно измеряем [15] [10]. Однако можно заметить, что важность креативности со временем снижается, а кроме того данные сильно разнятся в зависимости от страны проведения исследования [13] [12].

На сегодняшний день не существует единой системы оценки рекламных интернет-агентств. Даже в тендерах от разных компаний в одном сегменте рынка не встретишь одинакового списка критериев, не говоря о том, что даже одинаковые критерии у разных рекламодателей имеют разный вес.

Критерии выбора [11]

Первое, на что обращает внимание эксперты при выборе потенциального подрядчика по выполнению услуг digital-маркетинга это на уже имеющийся опыт работы с агентством и рекомендациях коллег, некоторые из них упоминают ориентирование с помощью профильных рейтингов агентств [14].

Эксперты отмечают, как особенно важный фактор, – погруженность в продукт и сферу клиента, и имеющийся опыт в сфере. Кроме того, рекламодателю крайне важно видеть инициативу от подрядчика рекламных услуг: «агентство по сути аутсорс команда, которая становится частью бизнеса. Именно от нее исходит инициатива, например, проведение серьезных аудитов, чтобы поддерживать уверенность клиента в том, что они работают с компетентной командой» – респондент А.

Также следует помнить, что в первую очередь рекламодатель стремится оптимизировать свои расходы на интернет-рекламу, и агентства, которые понимают эту проблему рекламодателя, имеют преимущество перед прочими, так как позволяют им значительно упрощать коммуникацию с текущими и потенциальными клиентами. Агентство должно продемонстрировать в своей коммуникации возможность и желание слышать клиента с точки зрения конечных бизнес целей клиента, и знание особенностей отрасли, тематики и продукта клиента. Только в таком случае, по мнению автора, агентство получит значительное конкурентное преимущество перед другими игроками рынка интернет–маркетинга.

#### Рейтинги [16]

Из ответов экспертов, представляющих сторону агентского бизнеса, видно, что рейтинги – один из наиболее востребованных инструментов маркетинга в сфере рекламных услуг. Впрочем, далеко не все рекламодатели разделяют такую позицию.

«Мы ориентируемся по рейтингам при выборе агентства, кого приглашать в тендер и т.д. Однако иногда в тендерах к нам приходили агентства из самого топа рейтингов с простыми «экселевскими» табличками,

практически без комментариев. Дальнейшее общение с такими агентствами мы сразу же прекращали» – респондент Б.

«Не важно в каком топе это агентство находится, и по какому принципу этот топ определяется, проблемы есть везде, даже в агентствах из самого верха рейтингов» – респондент А.

Отсюда мы видим, что рейтинги не являются основным критерием для рекламодателя при выборе потенциального подрядчика по выполнению маркетинговых интернет услуг.

#### Event маркетинг

Что касается участия в профильных отраслевых мероприятиях и организацию собственных мероприятий по тематике интернет-маркетинга, в своих ответах респонденты отмечали, что данные мероприятия, несмотря на отложенный эффект, являются эффективным и широко-используемым инструментом. Рекламодатели же напротив, высказываются довольно негативно относительно таких мероприятий, и не включают участие потенциального подрядчика рекламных услуг в такого рода ивентах в список существенных преимуществ перед конкурентами при выборе digital-агентства. Автор считает, что это происходит по причине обесценивания таких мероприятий, в связи с перенасыщением рынка. Возможно, рекламодателю будут интересны в узкие, камерные мероприятия, ориентированные на бизнес клиента.

#### Публикации в СМИ [17]

А вот кейсы и публикации в профильных СМИ являются заметным инструментом продвижения агентства, кроме того они способны передать целевой аудитории информацию об экспертизе сотрудников той или иной компании в сфере digital-маркетинга. Рекламодатели действительно читают профильные СМИ с целью развития своих собственных компетенций и развития бизнеса в целом. И когда рекламное агентство помогает достигать эти цели, публикуя экспертные материалы, это не может не отразиться на впечатлении о компании и на улучшении имиджа ее бренда. Статьи очень часто



являются верхним уровнем воронки, когда целевая аудитория, постепенно узнает о ней и становится клиентом. Кроме того, автором уже упоминался тот факт, что одним из наиболее важных критериев, при выборе подрядчика рекламных услуг, рекламодатели выделяют экспертизу и опыт ведения рекламных кампаний в их конкретной сфере бизнеса, а публикация кейсов как раз является тем инструментом, который помогает донести имеющийся опыт и экспертное мнение до рекламодателей. Однако стоит отметить, что качество коммерческого предложения при личной встрече для рекламодателя все равно остается наиболее весомым фактором при выборе подрядчика рекламных услуг.

#### Ценовой фактор [18]

Одним из немаловажных факторов при принятии решения о сотрудничестве является стоимость договора. Однако ценовой фактор стороны все равно воспринимают по-разному. Только те эксперты, которые имели опыт работы на клиентской стороне, осознают то обстоятельство, что стоимость предложения является лишь второстепенным фактором, влияющим на решение о сотрудничестве с потенциальным подрядчиком рекламных услуг. Однако ценовой фактор нельзя полностью исключать из списка факторов влияющих на решение о сотрудничестве. По мнению автора, необходимо найти гармоничное соотношение цены и качества вашего коммерческого предложения, при этом помня, что даже если цена превышает предложения ваших конкурентов, логичная аргументация и глубокое понимание бизнеса клиента могут сыграть более значительную роль для рекламодателя.

#### Проблемы

Несмотря на использование эффективных инструментов продвижения, на продуманную стратегию и большие затраты на маркетинг, клиенты, в конечном счете, судят по опыту работы с подрядчиком. Поэтому, отдельный блок анализа автор посвятил тем проблемам, с которыми сталкиваются рекламодатели при работе с рекламными агентствами. Во многом именно от того насколько

хорошо или плохо агентство закрывает существующие боли клиента зависит дальнейшее сотрудничество с ним.

На сегодняшний день, одной из основных проблем на рынке рекламных интернет-услуг в коммуникации между агентствами и клиентами является то, что агентства не оправдывают ожидания рекламодателя. По мнению автора существуют две основные причины такого конфликта сторон. Первая причина заключается в том, что сотрудники агентства действительно позиционируют себя, скорее, как исполнитель, нежели бизнес-партнер, они не мотивированы на развитие клиентского бизнеса сверх установленных KPI. Второй причиной являются завышенные ожидания рекламодателя, которые зачастую стремятся делегировать ответственность за развитие их бизнеса на агентство. Поэтому они ждут инициативы со стороны агентства, несмотря на то, что такие глобальные бизнес цели, как разработка стратегии, осознание проблем бизнеса и поиск их решений, является прямой обязанностью самих маркетинг-директоров со стороны рекламодателя. Решить данный конфликт возможно исключительно с помощью компромисса между сторонами, где команда агентства проявляет должную проактивность, а клиент не перекладывает свою ответственность на агентство.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ АГЕНТСТВА

Нельзя сформулировать универсальную стратегию, которая подходила бы для продвижения любого digital агентства на рынке России, так как все зависит от особенностей каждого рекламного бизнеса, его текущих показателей, его краткосрочных и долгосрочных целей и его ресурсов. Однако автору удалось сформулировать ряд рекомендаций, приняв во внимание которые, можно во многом усовершенствовать стратегию продвижения интернет агентства, получив конкурентное преимущество перед другими игроками рынка интернет-маркетинга.

- Итак, в первую очередь необходимо думать о ваших клиентах и о том, что интересно именно им. Какой бы очевидной ни казалась бы данная рекомендация, многие агентства пренебрегают этим пунктом. Например,

только в 2019 году агентствами проводилось более 50-ти крупных конференций, не считая небольшие митапы и семинары, посвященных тематике интернет-маркетинга, на которых каждое агентство-участник стремилось показать себя с лучшей стороны для профессионального сообщества и привлечь клиентов. Однако интервью с представителями клиентской стороны показало, что внимание таким мероприятиям рекламодатели уделяют крайне мало, и почти не запоминают выступающих там. При этом многие респонденты отвечают, что они более заинтересованы в небольших персонифицированных мероприятиях, посвященных тематике digital-маркетинга конкретно в их сфере бизнеса, в особенности, если у этой сферы есть своя неповторимая специфика, как, например, у фармацевтических компаний.

- Во-вторых, в вашей коммуникации уделяйте внимание позиционированию вашего агентства не как подрядчика, а как бизнес-партнера. Клиенты хотят видеть в агентствах не «просто руки», а «вторую голову». Им важно относиться к подрядчику рекламных услуг, как к части своей собственной команды, которая проявляет инициативу и неравнодушие в стремлении достичь цели рекламодателя. Кроме того, позиционирование агентства, как бизнес-партнера, позволит выстроить впоследствии более доверительные и долгосрочные отношения с клиентом.

- В-третьих, не верьте в то, что рейтинги открывают все двери, это не так. Конечно, если у вас достаточно ресурсов, чтобы подаваться в крупнейшие рейтинги интернет агентств и занимать там лидирующие позиции, это, безусловно, плюс для вашей компании, но это не гарантирует вам постоянный приток клиентов. Стоит помнить, что данный инструмент продвижения переоценен, рекламодатели при выборе подрядчика гораздо большее внимание уделяют рекомендациям коллег из других компаний и личному опыту и общению с командой агентства.

- Не пренебрегайте инструментами интернет-маркетинга в продвижении digital- агентства. Большинство респондентов со стороны агентств упоминали, что используют в своей стратегии продвижения контекстную и

таргетированную рекламу, говоря, что этот инструмент приносит не отложенный эффект - «здесь и сейчас», и последующая аналитика подтверждает, что контактировавшие с таргетированной рекламой пользователи совершают конверсионные действия на сайте и генерируют основной поток заявок. Однако рекламодатели не отмечали в своих ответах взаимодействие с прямой рекламой интернет-агентств. Отсюда следует вывод, что такая реклама остается подсознательно незамеченной пользователем, при том, что она приносит измеримые результаты. Кроме того, если ваши рекламные интернет-кампании окажутся креативными и релевантными вас запомнят, как профессионалов своего дела, и вы не будете выглядеть, как «сапожник без сапог».

- В четвертых, помните, digital-маркетинг крайне динамичная сфера, поэтому будьте адаптивными, освещайте это в своей коммуникации, пусть она будет всегда актуальной, ситуативной и максимально гибкой. И будьте готовы как к стремительным взлётам, так и к неожиданным падениям. Сегодня, в связи с пандемией коронавируса Covid-19, ощущается общая напряженность относительно будущего всех сфер бизнеса, и рекламного в том числе. В условиях, продиктованных сложившимися обстоятельствами и вынужденной самоизоляции, внимание к интернет пространству возросло, и многие предприниматели перенесли свои активности в онлайн сферу и digital - маркетинг показал себя, как наиболее жизнеспособный и востребованный инструмент. Также все эксперты, принимавшие участие в исследовании, сходятся во мнении, что кризис закончится, а сфера интернет-маркетинга продолжит расти и развиваться, и доля бюджетов рекламодателей в интернете будет расти и дальше, обгоняя остальные каналы.

- И последнее, что хотелось бы осветить в качестве рекомендации к продвижению интернет агентства, говоря об адаптивности и клиентоориентированности – необходимо помнить о глобальных изменениях на рынке, таких как тренд к наращиванию экспертизы на стороне рекламодателя. В данных реалиях нужно быть готовым, при необходимости, перестроить свой

бизнес до основания, изменить бизнес-модель, чтобы лучше удовлетворять потребности клиента. Для агентства, желающего быть успешным в перспективе 3-5 лет и далее, окно возможностей не такое широкое, как может показаться на первый взгляд. На одной чаше весов находится работа в модели традиционного рекламного агентства и решение всего спектра клиентских задач на стороне агентства. На другой чаше весов – баинговая модель, предполагающая предоставление продуктов и обучение специалистов на стороне клиента. Между ними находится наиболее перспективный, с точки зрения автора, путь, когда агентство становится интегратором и занимается консалтингом, помогает внедрять передовые технологические решения, при этом на своей стороне проводит сложные интеграции и исследования, обеспечивающие максимальный бизнес-результат для клиента.

## ВЫВОДЫ

Эксперты сходятся во мнении, что у рынка интернет рекламы есть большой потенциал. Рынок digital-маркетинга стремительно развивается, а значит, вероятность того, что в данной нише появится больше игроков, а конкуренция за клиентов вырастет, крайне велика. В такой ситуации агентствам придется ожесточенно бороться за внимание рекламодателей. Учитывая тот факт, что интернет-маркетинг базируется на использовании цифровых технологий, то неоспоримым преимуществом в данной сфере является адаптивность под изменчивый мир IT и умелое внедрение в свою работу технологических инноваций. Однако преимущества, полученные в ходе коммуникации с потенциальным рекламодателем и digital-сообщества в целом, также имеют значительное позитивное влияние на потенциальные продажи агентства. Инструментами таких коммуникаций могут стать: участие в профильных рейтингах, участие в профильных отраслевых мероприятиях, организация собственных профильных мероприятий, публикации в отраслевых СМИ, продвижение с помощью интернет-маркетинга и, конечно, личное общение с лицами, принимающими решение о закупке на стороне рекламодателя.

Тем не менее, стоит помнить, что в продвижении такого сложного продукта, как рекламные услуги, необходимо учитывать множество особенностей. Во-первых, такой особенностью является состояние рекламной отрасли в целом, не только digital-маркетинга, но и других ее сфер. Необходимо понимать ситуацию на рынке в целом, как распределяются бюджеты рекламодателей между каналами и почему происходят те или иные перемены, знать основные тренды и уметь использовать текущую ситуацию в своей коммуникации для достижения своих бизнес целей. Во-вторых, необходимо трезво оценивать своих прямых конкурентов, следить за их активностями и стремиться не вести «войну всех против всех», а сотрудничать, делиться опытом и экспертными знаниями, тем самым развивая рынок.

Российский рынок рекламных интернет-услуг перспективен и крайне динамичен, именно поэтому актуальные исследования в этой области имеют важное значение для развития отрасли в целом. В ходе работы над данным исследованием, удалось отразить особенности коммуникаций между агентствами и рекламодателями на российском рынке рекламных услуг, проанализировать актуальные инструменты продвижения компаний в изучаемой отрасли и разработать ряд рекомендаций по продвижению рекламного digital-агентства. Это делает работу актуальной и прикладной, так как она несёт научную и практическую пользу для специалистов, занимающихся развитием рекламного бизнеса в целом, и продвижением рекламных интернет – агентств, в частности. Кроме того, настоящее исследование является основой и ориентиром для дальнейших работ, посвященных изучению рынка digital-маркетинга в России.

### **Список литературы:**

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. М.: Изд. Дом Гребенникова, 2003. 440 с.
2. Давыдов В. В. Пошаговое руководство по созданию стратегии интернет-маркетинга в сфере b-2-b // Интернет-маркетинг. 2013. №. 2. С. 66-80.

3. Иванюшин Д.В. Специфика коммуникаций в B2B-сфере. // Индустриальный и B2B маркетинг. 2011. № 01 (13). С. 2-20.
4. Катернюк А.В. Оценка конкурентоспособности интернет-фирм // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. № 4. С. 304–310
5. Минетт С. Промышленный маркетинг. - Вильямс, 2010. 208 с.[ВБЗ]
6. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2005. 416 с.
7. Якушина Е.В. В-2-В 2.0, или М-2-М-маркетинг. Корпоративный рынок с человеческим лицом // Промышленный и b2b маркетинг. 2014. №. 2. С. 86-100.
8. Balmer J.M. T. et al. Corporate marketing // European journal of marketing. 2006. Vol. 35. № 3. P. 248–291.
9. Dann S., Dann S. E-marketing: theory and application. Palgrave macmillan, 2011. Pp. 44 – 46
10. Keane J.G. The marketing perspective: The CPA's new image //Journal of Accountancy (pre-1986). 1980. Т. 149. №. 000001. С. 60.
11. Keller K.L. Strategic Brand Management. New York: Prentice Hall, 1998.
12. Mathur L.K., Mathur I. Is value associated with initiating new advertising agency-client relations? //Journal of Advertising. 1996. Т. 25. №. 3. С. 1-12.
13. Li H. et al. The effect of agency creativity on campaign outcomes: The moderating role of market conditions // Journal of Advertising. 2008. Т. 37. №. 4. С. 109-120.
14. Lynch J.E. Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organisation //Journal of Marketing Management. 1994. Т. 10. №. 6. С. 527-542.
15. Perrien J., Dussart C., Paul F. Advertisers and the factual content of advertising // Journal of Advertising. 1985. Т. 14. №. 1. С. 30-53.
16. Porter M.E. The contributions of industrial organization to strategic management //Academy of management review. 1981. Т. 6. №. 4. С. 609-620.

17. Romaniuk J. Sharing the spotlight. Is there room for two brands in one advertisement? // Journal of Advertising Research // September 2013. С. 247 – 251.

18. Объем рекламы в средствах ее распространения в 2019 году. Ассоциация коммуникационных агентств России. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id9112](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id9112) (дата обращения 17.07.2020 г.).

19. Прогноз развития глобального рекламного рынка 2020 года. Коммуникационная группа Dentsu Aegis Network Russia. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://www.dentsuaegisnetwork.ru/Media/DentsuAegisNetworkNewsDetaila/2020/2020-01-22?2019-2020-Dentsu-Aegis-Network> (дата обращения 17.07.2020 г.).

20. Russian Digital Profile 2018. Ruward. [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: [https://ruward.ru/russian-digital-profile-2018/?utm\\_source=google-spreadsheets&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=research-database](https://ruward.ru/russian-digital-profile-2018/?utm_source=google-spreadsheets&utm_medium=referral&utm_campaign=research-database) (дата обращения 17.07.2020 г.).