

УДК 339.138; 331.54

Г. Е. Чернобаева

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, г. Омск, email: ch_g@bk.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА МАРКЕТОЛОГОВ В УСЛОВИЯХ COVID-19

Ключевые слова: рынок труда маркетологов; маркетинговые компетенции; COVID-19.

Пандемический кризис в очередной раз подтвердил значимость маркетинга и обнажил неочевидные до 2020 года проблемы, выявив дисбаланс объема и структуры спроса и предложения на рынке труда маркетологов. В статье определены факторы, влияющие на уровень приверженности маркетологов своей профессии в условиях пандемии. Проанализирована привлекательность маркетинговых компетенций для освоения представителями других профессий, чувствующих высокий уровень риска потери работы в условиях пандемии. Определены три укрупнённые группы маркетинговых специалистов (обладающие узкоспециализированными навыками; владеющие технологиями адаптации и интеграции маркетинговых инструментов; директора по маркетингу и руководители маркетинговых подразделений предприятия) и характеристики структурных изменений их рынков труда. Определены направления изменений требований к компетенциям каждой из выделенных групп маркетологов на рынке труда в условиях пандемии.

G. E. Chernobaeva

Omsk F.M. Dostoevsky State University, Omsk, email: ch_g@bk.ru

TRANSFORMATION OF SUPPLY AND DEMAND IN THE LABOR MARKET OF MARKETING SPECIALISTS IN THE CONDITIONS OF COVID-19

Keywords: labor market of marketing specialists; marketing competencies; COVID-19.

COVID-19 did not allow any market of goods or services remain unchanged. In such an actively changing reality, the responsibility of marketing specialists for the success of the company has significantly increased. The labor market of marketing specialists has also undergone some changes. The aim of the study is to determine changes in the structure of supply and demand in the labor market of marketing specialists under the influence of the ongoing COVID-19 pandemic. The study period is 2020-2021 – the years that clearly reflect the impact of the current pandemic on the labor market of the marketing specialists. The article identifies the factors influencing the level of commitment of the marketing specialists to their profession during the pandemic. The study analyses the attractiveness of marketing competencies to be acquired by representatives of other professions, who feel a high level risk of losing their jobs in a pandemic. Three enlarged groups of marketing specialists (having highly specialized hardskills; owning technologies of adaptation and integration of marketing tools; marketing directors and heads of marketing departments of the enterprise) and characteristics of structural changes in their labor markets have been identified. The directions of changes in the requirements for the competencies of each of the selected groups of marketing specialists in the labor market during a pandemic are determined in the study.

За первое полугодие 2021 года только на LinkedIn число маркетинговых вакансий выросло на 63% [1]. Исследования The CMO Survey подтверждают данные LinkedIn, акцентируя внимание на существенно возросшей роли маркетинга в период пандемии в 72,2% компаний [2]. Но спрос на специалистов маркетинговой сферы растёт не только количественно, но и меняет свою компетентностную структуру. Возникает дисбаланс между не между показателями объёма спроса на маркетологов и количеством соискателей маркетинговых вакансий. Наблюдается несоответствие между требуемым и предлагаемым ка-

чеством рабочей силы. Изменения требованиям к компетенциям маркетологов обусловлены чёткими изменениями моделей успешных бизнес-стратегий компаний в условиях пандемии.

Проблемами изменения рынка труда в период пандемии занимаются сегодня Международная организация труда (ILO), регулярно публикуя результаты Мониторинга рынков труда в условиях сдерживания пандемии COVID-19 и экспертные прогнозы развития рынков труда под влиянием пандемии [3]. Международный валютный фонд в рамках регулярных докладов о перспективах развития мировой эко-

номики особое внимание уделяет восстановлению рынка труда после пандемии и мерам, позволяющим оптимизировать процессы восстановления [4]. Изучение проблем трансформации рынка труда в условиях пандемии занимают и ведущие университеты мира, среди которых Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики [5]. Начиная с 2021 года систематизируют полученные данные и формируют новые знания учёные всех стран, определяя многоаспектные модели изменения рынка труда в условиях пандемии.

Необходимость оценки влияния COVID-19 на рынок труда отмечали в своих исследованиях С. Чен [1], Д. Блюдорн [4], Е. Варшавская, О. Филатова, Р. Капелюшников, Ф. Прокопов, Л. Смирных [5], Р. Страк, Дж. Байер, П. Антеби [6]. Особое внимание изменениям на рынке труда маркетологов внимание уделяют С. Мурман [2] и М. Джефферсон [7; 8].

Цель исследования

Целью исследования является определение изменения структуры спроса и предложения на рынке труда маркетологов под влиянием продолжающейся пандемии COVID-19.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить готовность маркетологов при резком сокращении вакансий в начале пандемии менять профессию.
2. Оценить привлекательность маркетинговых компетенций для представителей других профессий в условиях пандемии
3. Определить основные направления структурных изменений спроса на рынке труда маркетологов.
4. Определить наиболее востребованные компетенции рядовых специалистов в области маркетинга, руководителей маркетинговых подразделений и директоров по маркетингу

Материалы и методы исследования

Для решения поставленных задач были проанализированы данные HeadHunter, LinkedIn, KPMG, Deloitte, Gartner, The CMO Survey, Marketing Week, Boston Consulting Group, РБК.

Для анализа изменений на рынке труда маркетологов использовались методы дескриптивной статистики (частотный анализ, анализ средних, анализ разброса), сравнительный метод, отдельные инструменты контент анализа, обобщения. Также в рамках исследования интервальные вариативные ряды распределения были переведены в дискретные посредством усреднения значений, что позволило обеспечить сопоставимость результатов, представленных в разных источниках.

Результаты исследования и их обсуждение

Во время кризисов маркетологи теряют свои рабочие места одними из первых. Маркетинговые бюджеты сокращаются, так как многие руководители не всегда чётко видят ценность специалистов и высокую рентабельность маркетинговых инвестиций. За первый год пандемии в среднем было потеряно 8,2% рабочих мест в сфере маркетинга [2]. Начавшееся падение спроса на маркетологов в первой половине 2020 года достаточно быстро сменилось ростом. Только в Великобритании количество маркетинговых вакансий увеличилось на 302% с марта по апрель 2021 года. А за предшествующий год (март 2020– март 2021) количество маркетинговых вакансий выросло на 561% [8]. В России к концу 2020 года спрос на маркетологов различных профессий вырос на 86%, заняв первую позицию в рейтинге востребованных вакансий на портале Работа.ру [9].

На повышенный спрос тут же откликнулось предложение. Снижение требований к квалификации узких специалистов в области Интернет-маркетинга и доступность программ подготовки и переподготовки по данному направлению привело к предложению десяти соискателей на одно рабочее место [9].

Но глобальные изменения на рынке труда в пандемию привели и к готовности населения достаточно активно получать дополнительные навыки в разных сферах, для усиления своей востребованности на рынке труда. Исследования, проведённые в 2020 году Boston Consulting Group во всем мире, показывают, что ради получения маркетинговых компетенций в условиях

пандемии готовы пройти переобучение 16,1% опрошенных в России респондентов и 21% респондентов всего мира. На рисунке 1 представлены полученные после обработки данные об уровне востребованности в России и мире основных направлений переподготовки.

Маркетинг и коммуникации в условиях пандемии занимают в России седьмую позицию в рейтинге востребованных для переобучения сфер деятельности. В мире же данное направление переподготовки занимает четвёртую позицию. Это подтверждают и приведённые в начале раздела данные о темпах роста спроса на маркетологов в России и других странах. На рисунке 2 представлены рейтинговые позиции десяти наиболее востребованных направлений переподготовки в условиях пандемии в России и в мире.

Наибольшую в России заинтересованность в получении маркетинговых компетенций демонстрируют работники сфер: «Медиа и информация» – 37%, «Искусство и творческая работа» – 29%, «Управление персоналом» – 20%, «Продажи» – 20%, «Работа с клиентами» – 19%, «Консалтинг» – 19%. Наименьшую у работников сфер «Ручной труд и производство» и «Инженерные и технические специальности» – 7%. При этом наименьший показатель заинтересованности в переподготовке – 1% – демонстрируют, например, работники сферы «Наука и исследования» к компетенциям сферы «Работа с клиентами» и «Социальное обеспечение».

Интерес представляет высокая устойчивость в условиях пандемии маркетологов в рамках своей профессиональной деятельности.

Маркетологи по статистике самые «подвижные» специалисты. У них короткий жизненный цикл на одном рабочем месте. Это связано с традиционным переключением ответственности за большинство рыночных показателей на маркетологов, с высоким уровнем напряжённости труда, с ненормированностью рабочего дня. Но уже упомянутые исследования Boston Consulting Group демонстрирует высокую приверженность своей сфере деятельности в условиях пандемии, провоцирующей смену профессии. Маркетологи готовы уходить только в смежные сферы (см. табл 1).

Маркетинг – очень широкая сфера профессиональной деятельности. В условиях пандемии, на наш взгляд, чётко выделились три группы специалистов в области маркетинга:

1. рядовые специалисты, обладающие узкими профессиональными компетенциями только в своей ограниченной сфере маркетинга;
2. рядовые специалисты, владеющие технологиями адаптации и интеграции маркетинговых инструментов;
3. директора по маркетингу и руководители маркетинговых подразделений предприятия.

В условиях пандемии требования к компетенциям, предъявляемые компаниями при найме маркетологов, меняются в отношении всех групп. Но направления изменений спроса и предложения на каждую группу разнятся.

Первая группа рядовых специалистов – это традиционно растущая в последнее десятилетие специфика маркетингового прикладного инструментария, требующая выделения маркетинговых аналитиков, data-маркетологов, data-driven-маркетологов, контент-маркетологов, SEO-специалистов, SEM-специалистов, видеомаркетологов, event-маркетологов, NPD-специалистов, UX-дизайнеров, UX-исследователей и аналитиков, UI-дизайнеров и многих других. Современная пандемия не изменила, направление развития маркетинговой специализации, а скорее подчеркнула и ускорила уже проявившиеся тенденции востребованности цифровых компетенций. При этом начавшийся до пандемии рост на контент-маркетологов, SEO (Search Engine Optimization), SEA (Search Engine Advertising), SMO (Social Media Optimization), SMM (Social Media Marketing) и SEM (Search Engine Marketing) и других специалистов интернет-маркетинга продолжается.

Это подтверждается результатами исследований Школы бизнеса Фукуа Университета Дьюка, проведённых при поддержке Американской ассоциации маркетинга и компании Deloitte. Расходы на цифровой маркетинг в маркетинговых бюджетах компаний США в 58% в 2021 году, что на 15% больше 2020. А в 2022 году прогнозируется рост этой части маркетингового бюджета ещё на 14,7% [11].

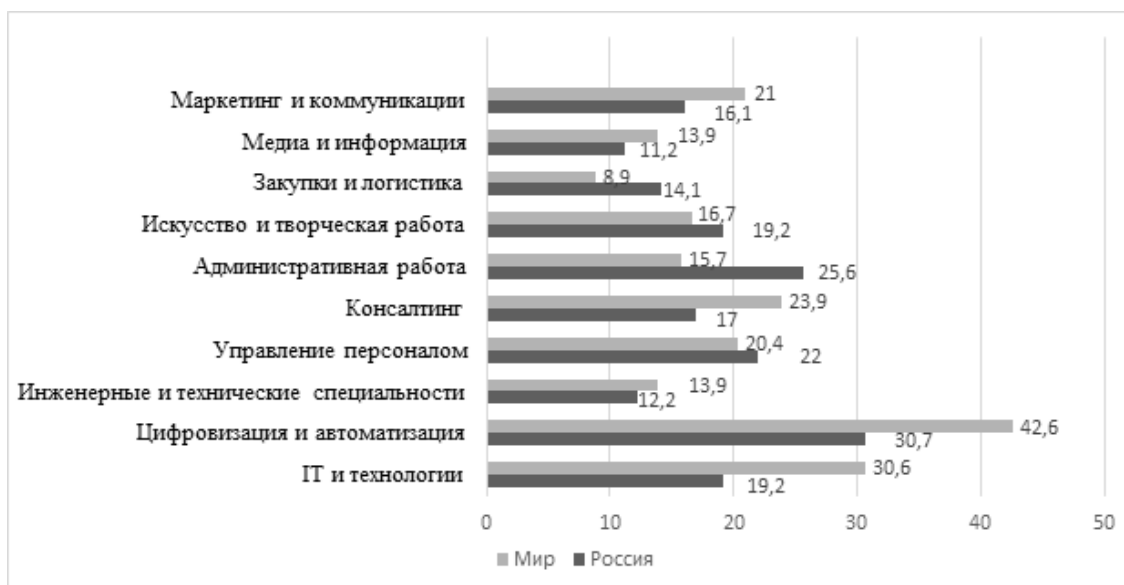


Рис. 1. Готовность работников проходить переквалификацию в условиях пандемии по наиболее востребованным группам профессий (в % от опрошенных, готовых проходить переквалификацию) *

Примечание: * Рассчитано автором на основе [6; 10]

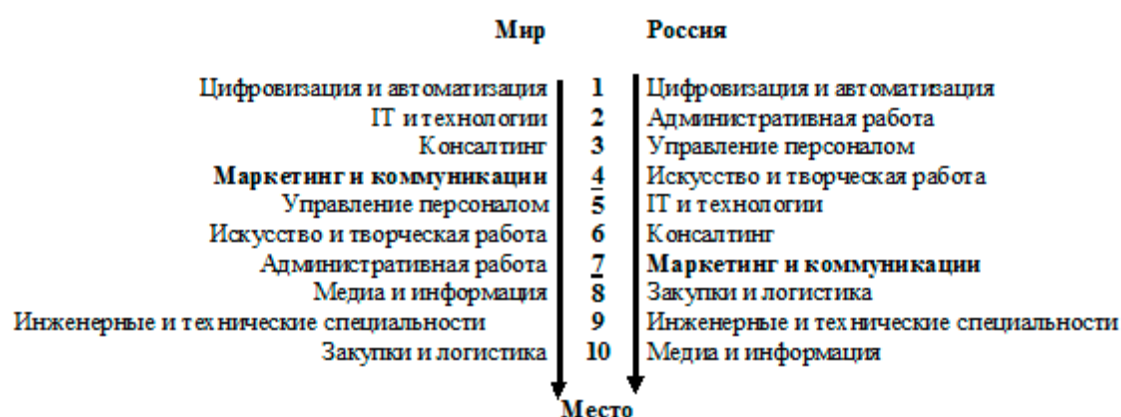


Рис. 2. Место маркетинга в рейтинге востребованных направлений переподготовки в условиях пандемии *

Примечание: * Рассчитано автором на основе [6; 10]

Таблица 1

Сферы деятельности, для которых маркетологи РФ готовы пройти переквалификацию в условиях пандемии *

	Сферы деятельности	В России, %	В мире, %
1	Искусство и творческая работа	28	> 20
2	Медиа и информация	23	> 20
3	Цифровизация и автоматизация	40	> 20
4	IT-технологии	21	15– 20
5	Консалтинг	20	15– 20

Примечание: *Составлено автором на основе исследований BCG 2020 [6; 10]

Пандемия углубила различие между специалистами первой и второй группы маркетинговых специалистов, что сразу отразилось на заработной плате. Уровень зарплат интернет маркетологов, обладающих только узкими hard skills, перестал расти и в некоторых странах начал даже падать. Это связано со сформированностью к началу пандемии унифицированных требований к техническим компетенциям, не требующим зачастую высшего образования, и с устойчивым ростом предложения труда подобных специалистов, закончивших краткосрочные курсы.

Но кризисные последствия COVID-19 подстегнули спрос и на специалистов в области продвижения в классических СМИ. Даже бренды «рождённые в Интернет» увеличили затраты на телерекламу на 37% к концу третьего квартала 2021 года по сравнению с результатами 2019. И это при падении данных расходов на 11% в 2020 году. А Peloton и Echelon за два года увеличили расходы на телерекламу на 235% [7].

Пандемия подчеркнула востребованность маркетинговых специалистов второй категории. Это специалисты, обладающие не только узкими hard skills, но и набором компетенций, основанных на умении быстрой и комплексной адаптации привычного маркетингового инструментария к изменившейся в пандемию среде, к изменению всей системы управления маркетингом.

Результаты опроса KPMG за 2020 год зафиксировали серьёзное изменение клиентского опыта в новой реальности COVID-19. Компании вынуждены были уже год назад серьёзно изменить свои подходы к взаимодействию с клиентами. Потребители стали более вдумчивыми в принятии решений о покупке. Потребители были вынуждены перенести покупки в интернет и вынужденно стали более опытными пользователями цифровых технологий, стали больше внимания обращать на беспрепятственность взаимодействия с компаниями. Даже у компаний с хорошо развитым цифровым форматом отношений возрос спрос на маркетинговых специалистов, обеспечивающих новый формат онлайн-опыта – «захватывающего, эмоционального, и прежде всего, безопасного» [12].

Предоставление клиенту такого опыта требует глубокой интеграции и без того интегрирующегося с 1990-х годов маркетинга. Пандемия повысила спрос на именно цифровую согласованность и симбиотичность.

На рынке труда активно предъявляется спрос на специалистов второй группы, обладающих экстремальной креативностью, владеющих не только навыками узкой профессиональной маркетинговой сферы, но и понимающих взаимозависимости и взаимовлияния всех инструментов маркетингового комплекса в условиях меняющихся потребительских приоритетов при перераспределяемых маркетинговых бюджетах. Таким специалистам готовы платить в разы больше. Ими в условиях кризиса склонны заменять узко квалифицированных специалистов первой группы. Но предложение данных специалистов существенно ниже. На закрытие подобных вакансий компании тратят сегодня более трёх недель.

Но особенно в условиях пандемии вырос спрос на немногочисленную группу высоко квалифицированных директоров по маркетингу и руководителей маркетинговых подразделений. Требования к их компетенциям существенно меняются. Большинство компаний полностью признают возросшую роль маркетинга в условиях пандемии. На него делают ставку в борьбе за выживание на рынке. Руководителей служб маркетинга чаще вовлекают в разработку антикризисных стратегий.

В 2020-21 годах компании, в том числе и с целью ликвидации экономических и социальных последствий пандемии, ускоренными темпами внедряют ESG (environment, social, governance) в маркетинговую и бизнес-стратегию. Ответственное отношение к окружающей среде, высокая социальная ответственность, высокое качество корпоративного управления являются не столько данью глобальной моде, сколько следствие усиливающегося давления заинтересованных сторон на бизнес. Необходимость выявления и анализа явных и скрытых интересов заинтересованных сторон, разработка стратегий и тактик управления ими значительно расширяет компетентностные наборы маркетологов третьей группы.

За пандемический период возросли требования и к политическим компетенциям маркетологов-управленцев. Опубликованные KPMG в ноябре 2021 года результаты опроса руководителей предприятий в одиннадцати странах [13] выявил три основные темы, которыми, по мнению генеральных директоров следует заняться правительствам всех стран: восстановление после пандемии, растущее значение социально значимого целеполагания в частном предпринимательстве, потребность в гибких цифровых технологиях. И если раньше бизнес редко соотносил себя с основными задачами правительства, то за пандемический период бизнес, на наш взгляд, максимально проникся необходимостью помощи государству в решении социальных проблем. Поощрение защиты от COVID-19 в 2020 году использовали как основу для маркетинговых воздействий 82,2% компаний только в США, на расовом равенстве – 59,4%, на гендерном – 43,9%, на климате, образовании общих вопросах здоровья – 40% [2]. Да, маркетологи по-прежнему активно используют социально-значимые инфоповоды, но рыночные долгосрочные выгоды получают компании, маркетинг которых не просто озвучивает, но и решает социальные проблемы. Именно пандемия обострила требования к формированию и последующей декларации чётких политических позиций компаний. Только за 2020 год значение этого показателя в усилении бренда выросло на 43,9%. Это изменения требуют усиление компетенций в области маркетинга взаимодействия с органами власти, социально-го и экологического маркетинга.

Взаимосвязанным является спрос на маркетологов второй группы и требования к компетенциям руководителей маркетинговых служб (третьей группы). Относящиеся ко второй группе бренд-менеджеры, маркетинговые аналитики смогут эффективно реализовывать свои функции только тогда, когда их маркетинговые руководители не просто разбираются в этих сферах, но и умеют в них успешно стратегировать, применяя соответствующие современные технологии.

Так в конце 2020 года возрос спрос на бренд-менеджеров. Результаты из-

давания Gartner показывают, что в 21 году стратегическим маркетинговым приоритетом является именно Бренд (33%), потеснив давно закрепившуюся на к 2019 году на первом месте Маркетинговую аналитику (29%). При этом выше стали цениться компетенции, направленные не на узнаваемость, а на здоровье бренда. Третий приоритет 2021 – Стратегические маркетинговые технологии (22%) [14]. Организации сегодня с трудом понимают, какие данные доступны, верны и важны. Многим компаниям сегодня не хватает корпоративных систем для сбора обработки, хранения и визуализации данных, чтоб обеспечить действительно омниканальное взаимодействие с клиентами, привлечь и удержать их. В условиях пандемических сокращений маркетинговых бюджетов, как и в условиях любых кризисов, оптимизационные компетенции в области маркетинговой технологизации продолжат набирать обороты.

Не смотря на прогнозы, маркетинговые бюджеты в среднем снизились в мире с 11% до 6,4% от выручки компаний в 2021 году [15]. Но даже при сокращении маркетинговых бюджетов на MarTech продолжают выделять не меньше прежних 26,2% бюджета, а 68% директоров по маркетингу собираются увеличить инвестиции в маркетинговые технологии в течение 12 месяцев [14]. Весенние отчёты 2022 года позволят нам проверить исполнение данных прогнозов. Но сокращение маркетинговых бюджетов вывело на поверхность серьёзную проблему MarTech – директора по маркетингу все в том же исследовании Gartner признают, что лишь на 58% используют потенциал уже имеющихся маркетинговых технологий. В первую очередь, речь идёт о технологиях автоматизации маркетинга и использования клиентских данных. Следовательно, бюджеты будут направлены не столько на приобретение новых технологий, сколько на более глубокое освоение уже имеющихся. Ведь исследования Deloitte показывают, что 55% маркетологов не доверяют полностью данным, собранным о клиентах [16]. Неуверенность в данных приводит и к неуверенности в принимаемых стратегических и тактических решениях. Сегодняшние

директора по маркетингу должны сосредоточенно развивать не просто MarTech-компетенции, но научиться объединять их с творческими компетенциями создания значимых ценностей.

Выводы

За прошедшие два года в условиях пандемии COVID-19 рынок труда маркетологов сначала проявил типичную для всех рынков реакцию сокращения спроса и высвобождение занятых в приостанавливающейся деятельности компаниях. Но очень быстро спрос на маркетологов восстановился. Основной причиной восстановления последовавшего с середины 2020 года достаточно стремительного роста спроса на маркетологов всех специальностей явилась необходимость быстрой адаптации к новому потребительскому опыту. Угрожающее банкротством падение объемов продаж многих компаний в условиях пандемии заставило переосмыслить роль руководителей маркетинговых служб в формировании антикризисных стратегий управления, в трансформации основных бизнес-процессов организации и обеспечении долгосрочной устойчивости в столь турбулентном мире. Чрезмерное предложение узких специалистов в области интернет-маркетинга запустило процесс фиксации и пустующего снижения уровня зарплат данных специалистов при продолжающемся росте спроса на них. Устойчивый спрос на рынке труда маркетологов провоцирует высокий интерес сотрудников, занимающих неустойчивые в условиях пандемии рабочие места, предъявлять

активный спрос на маркетинговые программы переподготовки.

Дальнейшее изучение характера и направления изменения требований к квалификации маркетологов на современном рынке труда позволит решить, на наш взгляд, целую группу задач:

1. Выявление соответствия декларируемых и реальных изменений в используемом компаниями маркетинговом инструментарии.

2. Действительное изменение управленческих функций высшего звена маркетингового менеджмента.

3. Изменение программ подготовки и переподготовки специалистов в области маркетинга.

4. Сокращения периода вынужденной безработицы маркетологов, ищущих работу после «ковидного обвала» рынка труда.

5. Ускорение восстановления компаний после провалов, вызванных современной пандемией и ее последствиями за счет грамотной реализации маркетинговых функций.

6. Разработка моделей маркетинговой адаптации к «новой реальности».

Все проанализированные нами исследования современного рынка труда маркетологов, подтверждает с одной стороны высокую востребованность маркетологов разных уровней, с другой, недостаточность предложения маркетологов, обладающих желаемым для компаний набором компетенций. Пандемия, на наш взгляд, обострила и обнажила давно назревающие проблемы маркетингового управления компаниями.

Библиографический список

1. Chen C. The Changing Marketing Jobs Landscape. LinkedIn. Marketing Blog. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/linkedin-ads/the-changing-marketing-jobs-landscape-key-hiring-trends-and-insights> (дата обращения: 20.11.2021).
2. Moorman C. Marketers Pivot to Meet Pandemic Year's Emerging Digital, Social, and Political Trends. The SMO Survey. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://cmosurvey.org/marketers-pivot-to-meet-pandemic-years-emerging-digital-social-and-political-trends/> (дата обращения: 02.12.2021).
3. Медленные темпы восстановления занятости и рост неравенства: последствия пандемии могут ощущаться долго. International Labour Organization. Официальный сайт. 2021. [Электронный ресурс]. URL: https://www.ilo.org/moscow/news/WCMS_797504/lang--ru/index.htm (дата обращения: 02.12.2021).
4. Блюдорн Д. Вычисление разницы: политика на рынке труда для более справедливого восстановления. Международный валютный фонд. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2021/03/31/blog-working-out-the-differences-labor-policies-for-a-fairer-recovery> (дата обращения: 20.11.2021).

5. Занятость без работы: как пандемия повлияла на рынок труда // Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. Новости науки в НИУ ВШЭ. 9 марта 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/news/science/450192314.html> (дата обращения: 20.11.2021).
6. Strack R., Kovács-Ondrejko O., Baier J., Antebi P. Decoding Global Reskilling and Career Paths. Boston Consulting Group. The Network. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://drive.google.com/file/d/1iWW5SBOnxSyDIvWtFhLvW9t3h9GTWnT8/view> (дата обращения: 20.11.2021).
7. Jefferson M. Online-born brands increase TV advertising spend by 37%. MarketingWeek. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketingweek.com/online-brands-up-investment-tv/> (дата обращения: 23.11.2021).
8. Jefferson M. Marketing job vacancies more than triple since height of pandemic. MarketingWeek. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.marketingweek.com/marketing-job-vacancies-higher-pandemic/> (дата обращения: 23.11.2021).
9. Спрос на маркетологов, финансистов и программистов вырос в III квартале. ТАСС. 23 октября 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/9798057> (дата обращения: 06.11.2021).
10. Decoding Global Talent Country deck Россия // Country deck. Россия. 2021 [Электронный ресурс]. URL: https://drive.google.com/file/d/1xopf5jk_cKTasLATCFUz5z56Ug42uYlz/view (дата обращения: 11.12.2021).
11. Digital Marketing Spending Soars as Marketers' Roles Reach Higher Echelons // The SMO Survey. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://cmosurvey.org/digital-marketing-spending-soars-as-marketers-roles-reach-higher-echelons/> (дата обращения: 06.12.2021).
12. Hernandez J. Engaging differently with today's consumer. Customer experience in the new reality. KPMG Blog. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/xx/en/blogs/home/posts/2020/08/engaging-differently-with-todays-consumer.html> (дата обращения: 20.11.2021).
13. Mackin L. KPMG's 2021 CEO Outlook: Encouraging signs for government Leadership. KPMG. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/08/kpmg-2021-ceo-outlook.html> (дата обращения: 23.11.2021).
14. Gartner's Annual CMO Spend Survey: Everything you need to know ahead of 2021 The Brand to Sales Agency / By Octopus Group On 24th November 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.octopusgrp.com/blogs/gartners-annual-cmo-spend-survey-everything-need-know-ahead-2021/#> (дата обращения: 02.12.2021).
15. The State of Marketing Budgets 2021. Gartner. Research & Tools. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/research/annual-cmo-spend-survey-research/> (дата обращения: 23.11.2021).
16. Greulich T. Trust and truth-telling for lifetime customer value. Deloitte. Perspectives. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-marketing-officer/articles/the-cmos-data-imperative.html> (дата обращения: 23.11.2021).