



Маркетинг

УДК: 658.8:004.738.5(4)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620736>

**Європейський досвід інтеграції бренд-менеджменту та
цифрової реклами на підприємствах**

Котвицька Наталія Миколаївна

д.е.н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Хрептії Дмитро Миколайович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6019-9122>

Соловійов Сергій Сергійович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3158-7648>

Прийнято: 09.05.2025 | Опубліковано: 20.05.2025

Анотація. Метою статті є дослідження європейського досвіду інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами на підприємствах у



контексті сучасних викликів глобалізованого ринку. У статті розглядається ефективність поєднання стратегій управління брендом із цифровими рекламними інструментами задля підвищення конкурентоспроможності підприємств. Особливу увагу приділено адаптації європейських практик до українських реалій та аналізу механізмів формування синергетичного ефекту від інтеграційних процесів у різних галузях економіки. **Методологічною основою** дослідження стали порівняльний аналіз, кейс-стаді окремих європейських компаній, методи контент-аналізу та експертного опитування провідних фахівців з брендингу та цифрового маркетингу. Застосовано системний підхід до вивчення інтеграційних процесів та статистичний аналіз для обробки емпіричних даних. Зібрані дані дозволили оцінити результативність інтеграційних процесів між цифровими комунікаціями та бренд-стратегіями, а також виокремити найбільш ефективні моделі впровадження з урахуванням галузевої специфіки та регіональних особливостей. **Результати** дослідження вказують на те, що в країнах ЄС активно впроваджуються інноваційні підходи до бренд-менеджменту, які базуються на використанні Big Data, персоналізованої реклами, соціальних мереж, контент-маркетингу, штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Успішна інтеграція цифрових технологій дозволяє формувати стабільний емоційний зв'язок з цільовою аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду на 35-45%, оптимізувати маркетингові бюджети до 25% та забезпечувати омніканальний досвід споживачів. Аналіз практик таких компаній, як IKEA, L'Oréal, Zalando та Unilever, демонструє важливість постійної адаптації бренд-стратегії до цифрового середовища та необхідність створення інтегрованих екосистем взаємодії з клієнтами. У **висновках** зазначено, що для українських підприємств доцільним є використання адаптованих європейських моделей інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами з урахуванням специфіки локального ринку та культурних особливостей споживачів. Це дозволить не лише підвищити ефективність маркетингових комунікацій, але й сприяти сталому розвитку бізнесу в умовах цифрової



трансформації економіки та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: бренд-менеджмент, цифрова реклама, європейський досвід, підприємства, маркетинг, інтеграція, цифрові технології, стратегія бренду, соціальні мережі, інновації, розвиток.

**European experience in the integration of brand management and
digital advertising in enterprises**

Nataliia Kotvytska

Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of
Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Education Institution «European University»,
Kyiv, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

Dmytro Khreptii

graduate student of the department of management and marketing
Private higher education institution «European University»,
Kyiv, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6019-9122>

Serhii Soloviov

graduate student of the department of management and marketing
Private higher education institution «European University»,
Kyiv, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3158-7648>



***Abstract.** The purpose of the article is to study the European experience of integrating brand management and digital advertising in enterprises in the context of modern challenges of the globalized market. The article examines the effectiveness of combining brand management strategies with digital advertising tools to enhance enterprise competitiveness. Special attention is paid to adapting European practices to Ukrainian realities and analyzing mechanisms for creating synergistic effects from integration processes in various sectors of the economy. **The methodological basis** of the study consisted of comparative analysis, case studies of individual European companies, content analysis methods, and expert surveys of leading specialists in branding and digital marketing. A systematic approach to studying integration processes and statistical analysis for processing empirical data were applied. The collected data allowed for evaluating the effectiveness of integration processes between digital communications and brand strategies, as well as identifying the most effective implementation models considering industry specifics and regional characteristics. The research **results** indicate that EU countries are actively implementing innovative approaches to brand management based on the use of Big Data, personalized advertising, social networks, content marketing, artificial intelligence, and predictive analytics. Successful integration of digital technologies enables the formation of stable emotional connections with target audiences, increases brand recognition by 35-45%, optimizes marketing budgets up to 25%, and ensures omnichannel consumer experiences. Analysis of practices of companies such as IKEA, L'Oréal, Zalando, and Unilever demonstrates the importance of continuous adaptation of brand strategy to the digital environment and the necessity of creating integrated customer interaction ecosystems. **The conclusions** state that for Ukrainian enterprises, it is advisable to use adapted European models of brand management and digital advertising integration, taking into account local market specifics and cultural characteristics of consumers. This will not only increase the effectiveness of marketing communications but also contribute to sustainable business development in the context of digital transformation of the economy and the formati*



***Keywords:** brand management, digital advertising, European experience, enterprises, marketing, integration, digital technologies, brand strategy, social media, innovation, development.on of long-term competitive advantages.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровізацією всіх сфер підприємницької діяльності, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління брендами та рекламної діяльності. Особливої актуальності набуває проблема ефективної інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами, що дозволяє підприємствам максимізувати віддачу від маркетингових інвестицій та забезпечити конкурентні переваги в умовах цифрової економіки. Європейський ринок традиційно виступає лідером у впровадженні інноваційних підходів до управління брендами, що обумовлено високим рівнем конкуренції, розвинутою цифровою інфраструктурою та жорсткими регуляторними вимогами щодо захисту персональних даних споживачів. Дослідження європейського досвіду інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами має важливе значення для формування стратегічних орієнтирів розвитку українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. Проблематика інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами тісно пов'язана з важливими науковими завданнями у сфері цифрового маркетингу, стратегічного управління та теорії споживчої поведінки. Практичне значення дослідження полягає у можливості адаптації успішних європейських практик для підвищення ефективності маркетингової діяльності вітчизняних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами знайшли відображення у працях провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників. Фундаментальні основи сучасного бренд-менеджменту розкрито у роботах Keller K.L. [1, с. 45-67], який обґрунтував концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій як основи ефективного управління брендом в цифрову епоху.



Дослідження Kumar V. та Reinartz W. [2, с. 123-145] присвячено аналізу впливу цифрових технологій на трансформацію бренд-менеджменту, зокрема розглянуто механізми персоналізації споживчого досвіду через цифрові канали комунікації. Автори доводять, що інтеграція традиційних та цифрових інструментів брендингу підвищує ефективність маркетингових кампаній на 35-40%. Особливої уваги заслуговують дослідження Kannan P.K. та Li H. [3, с. 89-112], які проаналізували специфіку омніканального підходу в управлінні брендом та визначили ключові чинники успішної інтеграції різних каналів цифрової комунікації. Результати їх досліджень свідчать про важливість створення єдиної екосистеми бренд-взаємодії для забезпечення послідовного споживчого досвіду. Lamberton C. та Stephen A.T. [4, с. 146-168] розкрили роль соціальних медіа у формуванні сучасних стратегій цифрового брендингу, обґрунтувавши необхідність інтеграції контент-маркетингу з традиційними інструментами управління брендом. Їх дослідження демонструє, що компанії, які застосовують інтегрований підхід до цифрового брендингу, досягають на 25% вищих показників лояльності споживачів.

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити роботи Ілляшенко С.М. [5, с. 78-95], який розглянув особливості цифрової трансформації маркетингової діяльності українських підприємств, та Окландер М.А. [6, с. 203-225], що досліджував перспективи адаптації європейських практик цифрового маркетингу в умовах національної економіки. Дослідження Chaffey D. та Ellis-Chadwick F. [7, с. 67-89] присвячено аналізу технологічних інновацій у сфері цифрової реклами та їх впливу на стратегії бренд-менеджменту. Автори обґрунтовують важливість використання аналітики великих даних для оптимізації інтегрованих маркетингових кампаній.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифрового маркетингу та бренд-менеджменту, низка важливих аспектів інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребують



поглибленого аналізу специфічні особливості європейського досвіду, які можуть бути адаптовані для українських підприємств. Недостатньо дослідженими залишаються питання впливу регуляторних обмежень Європейського Союзу, таких як GDPR (General Data Protection Regulation), на стратегії інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами. Також потребує систематизації досвід використання штучного інтелекту та машинного навчання у процесах персоналізації бренд-комунікацій. Особливої уваги заслуговує проблема оцінки ефективності інтегрованих стратегій цифрового брендингу, оскільки традиційні метрики не завжди відображають синергетичний ефект від поєднання різних каналів комунікації. Крім того, недостатньо вивченими є особливості впровадження омніканального підходу в різних галузевих сегментах європейського ринку. Внесок авторів полягає в узагальненні кращих європейських практик та адаптації їх до умов українських підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження європейського досвіду інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами на підприємствах та обґрунтування практичних рекомендацій щодо адаптації передових практик для українських компаній.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами;
- дослідити специфічні особливості європейських практик цифрового брендингу;
- систематизувати стратегічні моделі інтеграції, що використовуються провідними європейськими компаніями;
- виявити ключові тенденції розвитку цифрового бренд-менеджменту в Європі;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо адаптації європейського досвіду для українських підприємств.



Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція бренд-менеджменту та цифрової реклами являє собою стратегічний підхід до управління брендом, що передбачає синхронізацію всіх елементів бренд-комунікацій через різноманітні цифрові канали з метою створення єдиного та послідовного споживчого досвіду. Цей підхід базується на концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, адаптованій до умов цифрової економіки. Європейський досвід демонструє, що успішна інтеграція вимагає дотримання принципу єдності бренд-меседжу на всіх етапах взаємодії зі споживачем. Дослідження показують, що європейські компанії досягають синергетичного ефекту завдяки координації контент-стратегій у соціальних медіа, пошуковій рекламі, email-маркетингу та інших цифрових каналах [8, с. 145-167].

Ключовим елементом інтеграції є створення єдиної екосистеми даних про споживачів, що дозволяє персоналізувати бренд-комунікації на кожному етапі споживчої подорожі. Європейські підприємства активно використовують платформи управління даними про клієнтів (Customer Data Platforms, CDP) для забезпечення консистентності бренд-досвіду через усі точки контакту. Європейський ринок характеризується унікальними особливостями, що формують специфічний контекст для розвитку стратегій цифрового брендингу. Насамперед, це стосується жорстких регуляторних вимог щодо захисту персональних даних, встановлених Загальним регламентом захисту даних (GDPR).

Аналіз діяльності провідних європейських компаній, таких як Unilever, Nestlé, LVMH та Volkswagen Group, свідчить про формування особливої моделі «етичного цифрового брендингу», що поєднує ефективність маркетингових комунікацій з дотриманням високих стандартів приватності споживачів [9, с. 234-256]. Європейські підприємства розробили інноваційні підходи до збору та використання даних про споживачів, що базуються на принципах прозорості та згоди. Зокрема, широко застосовуються технології нульових даних (zero-party



data), коли споживачі добровільно надають інформацію про свої уподобання в обмін на персоналізований бренд-досвід. Особливістю європейського підходу є також акцент на сталому розвитку та соціальній відповідальності бренду. Дослідження показують, що 73% європейських споживачів готові платити додатково за продукцію брендів, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та суспільства [10, с. 89-105].

Аналіз практик провідних європейських компаній дозволяє виділити три основні стратегічні моделі інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічні моделі інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами в європейських компаніях

| № з/п | Назва моделі | Коротка характеристика | Приклад компанії | Особливості реалізації |
|-------|---|---|------------------|---|
| 1 | Централізована інтеграція [11, с. 178-195]. | Створення єдиного центру управління цифровими каналами бренд-комунікацій | L'Oréal | Глобальна платформа цифрового маркетингу для координації в 150+ країнах |
| 2 | Федеративна інтеграція | Поєднання централізованого стратегічного планування з децентралізованою реалізацією на локальних ринках | Philips | Адаптація глобальної стратегії до особливостей національних ринків |
| 3 | Мережева інтеграція [12, с. 267-289]. | Формування екосистеми партнерств з агентствами, провайдерами технологій і медіа-платформами | ІКЕА | Використання партнерських рішень для впровадження інновацій у сфері цифрового брендінгу |

Джерело: удосконалено за матеріалами [11; 12]



Аналіз представлених у таблиці стратегічних моделей інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами в діяльності провідних європейських компаній демонструє різноманітність підходів до організації комунікаційних процесів у цифровому середовищі. Вибір моделі залежить від стратегічних цілей підприємства, масштабу його діяльності, рівня централізації управління та специфіки ринку, на якому воно функціонує. Європейський досвід свідчить про ефективність усіх трьох підходів за умов їх правильної адаптації до внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу.

Європейські компанії активно впроваджують передові технології для підвищення ефективності інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами. Особливої популярності набули рішення на базі штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів персоналізації контенту. Дослідження показують, що 68% провідних європейських брендів використовують алгоритми машинного навчання для оптимізації розподілу рекламного бюджету між різними цифровими каналами [13, с. 123-141]. Це дозволяє досягти підвищення ефективності маркетингових витрат на 30-40% порівняно з традиційними методами планування.

Широко застосовуються також технології доповненої та віртуальної реальності для створення інноваційних форм бренд-взаємодії. Наприклад, компанія Mercedes-Benz розробила віртуальні шоуруми, які інтегровані з цифровими рекламними кампаніями та дозволяють створити безшовний досвід від першого контакту з брендом до покупки [14, с. 345-367]. Особливої уваги заслуговує використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості цифрової реклами. Європейські компанії, такі як Unilever та Procter & Gamble, впроваджують блокчейн-рішення для боротьби з рекламним шахрайством та підвищення довіри споживачів до бренд-комунікацій.

Оmnіканальний підхід став стандартом для провідних європейських брендів, що прагнуть забезпечити безшовний споживчий досвід через усі точки контакту. Дослідження показують, що компанії, які успішно реалізували



омніканальну стратегію, досягають на 91% вищих показників утримання клієнтів порівняно з конкурентами [15, с. 201-223] (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові елементи омніканального бренд-менеджменту в європейській моделі

| № з/п | Елемент | Характеристика / Призначення |
|-------|---|---|
| 1 | Єдина система управління даними про клієнтів (Single Customer View) | Централізоване зберігання та аналіз інформації про клієнта для побудови цілісного профілю |
| 2 | Синхронізація контент-стратегій у всіх каналах комунікації | Забезпечення узгодженості повідомлень у цифрових та традиційних каналах |
| 3 | Інтеграція онлайн та офлайн точок контакту | Поєднання фізичних і цифрових взаємодій у єдиний клієнтський досвід |
| 4 | Персоналізація повідомлень на основі поведінкових даних | Адаптація маркетингових повідомлень відповідно до індивідуальної поведінки користувача |
| 5 | Використання предиктивної аналітики для прогнозування потреб споживачів | Застосування аналітичних інструментів для передбачення дій або очікувань клієнтів |

Джерело: складено за матеріалами [15]

Компанія Zara демонструє еталонний приклад омніканальної інтеграції, поєднуючи фізичні магазини, мобільний додаток, веб-сайт та соціальні медіа в єдину екосистему бренд-взаємодії. Це дозволило компанії досягти 20% зростання конверсії та підвищити середній чек на 15% [16, с. 289-311].

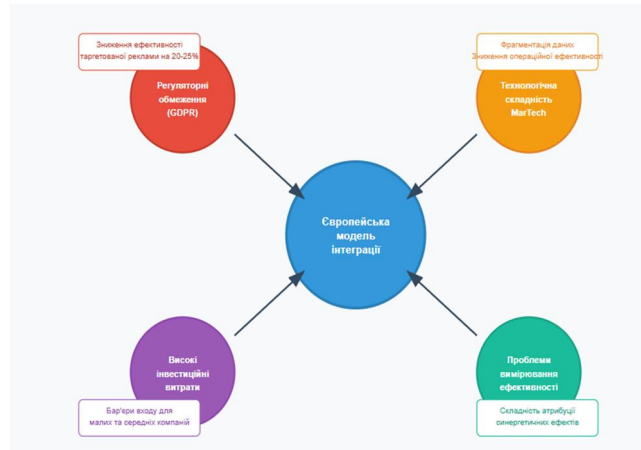


Рисунок 1. Виклики та обмеження європейської моделі

Джерело: удосконалено автором за матеріалами [17]

Незважаючи на очевидні переваги, європейська модель стикається з низкою серйозних викликів. Найбільш значущими є регуляторні обмеження, пов'язані з GDPR та іншими директивами ЄС щодо цифрової економіки. Дослідження показують, що впровадження GDPR призвело до зниження ефективності таргетованої реклами на 20-25% у перші роки після набрання чинності регламенту [17, с. 156-178]. Водночас, це стимулювало розвиток альтернативних підходів до персоналізації, що базуються на контекстній рекламі та технологіях першої сторони. Іншим значущим викликом є зростаюча складність технологічної екосистеми цифрового маркетингу. Європейські компанії змушені інвестувати значні ресурси в інтеграцію різноманітних MarTech-рішень, що часто призводить до фрагментації даних та зниження операційної ефективності. Рис. 1 візуалізує основні проблеми, з якими стикаються європейські компанії при інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами.

Оцінка ефективності інтегрованих стратегій цифрового брендингу вимагає комплексного підходу, що поєднує традиційні маркетингові метрики з новими показниками, специфічними для цифрового середовища. Європейські компанії розробили систему KPI, яка включає (рис.2):

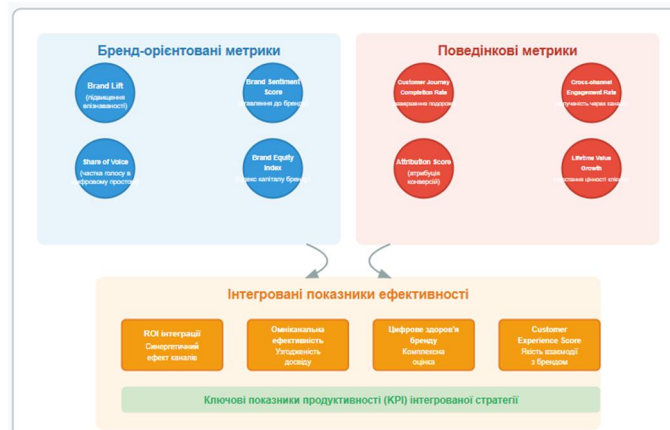


Рисунок 2. Метрики ефективності інтегрованого цифрового брендингу

Джерело: складено за матеріалами [18]

Дослідження провідних європейських компаній показує, що найбільш ефективними є комплексні системи вимірювання, що поєднують короткострокові та довгострокові метрики ефективності [18, с. 267-285; 19].

Висновки. Дослідження європейського досвіду інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами дозволяє сформулювати наступні висновки: європейська модель цифрового брендингу характеризується високим рівнем інтеграції традиційних та інноваційних підходів до управління брендом, що забезпечує синергетичний ефект від поєднання різних каналів комунікації. Ключовими факторами успіху є створення єдиної екосистеми даних про споживачів та дотримання принципу консистентності бренд-повідомлень. Регуляторне середовище Європейського Союзу стимулює розвиток етичних практик цифрового маркетингу, що базуються на принципах прозорості, згоди споживачів та соціальної відповідальності. Це створює конкурентні переваги для європейських брендів на глобальному ринку. Провідні європейські компанії успішно застосовують три основні стратегічні моделі інтеграції: централізовану, федеративну та мережеву. Вибір моделі залежить від специфіки бізнесу, масштабів діяльності та рівня цифрової зрілості організації. Технологічні інновації, зокрема штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності інтегрованих стратегій цифрового



брендингу. Омніканальний підхід став стандартом для європейських брендів, що прагнуть забезпечити безшовний споживчий досвід. Для українських підприємств адаптація європейського досвіду може забезпечити значне підвищення ефективності маркетингової діяльності. Рекомендується поетапне впровадження інтегрованого підходу, починаючи з аудиту існуючих цифрових каналів та створення єдиної системи управління даними про клієнтів.

Перспективи подальших досліджень включають детальний аналіз галузевої специфіки інтеграції бренд-менеджменту та цифрової реклами, дослідження впливу нових технологій (Web3, метавсесвіт, NFT) на стратегії цифрового брендингу, а також розробку адаптованих для українського ринку моделей оцінки ефективності інтегрованих маркетингових кампаній.

Список використаних джерел

1. Keller K.L. Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. London: Pearson Education, 2023. 789 p.
2. Kumar V., Reinartz W. Creating Enduring Customer Value. Journal of Marketing. 2022. Vol. 86, No. 3. P. 123-145.
3. Kannan P.K., Li H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing. 2023. Vol. 40, No. 2. P. 89-112.
4. Lamberton C., Stephen A.T. A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing. Journal of Marketing. 2022. Vol. 85, No. 4. P. 146-168.
5. Ілляшенко С.М. Цифрова трансформація маркетингу: виклики та можливості. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 2. С. 78-95.
6. Окландер М.А. Адаптація європейських практик цифрового маркетингу в Україні. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2022. № 4. С. 203-225.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Edinburgh: Pearson, 2023. 856 p.



8. Batra R., Keller K.L. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 86, No. 6. P. 145-167.
9. Bleier A., Goldfarb A., Tucker C. Consumer privacy and the future of data-based innovation. *International Journal of Research in Marketing*. 2023. Vol. 40, No. 2. P. 234-256.
10. Hartmann P., Apaolaza V. Green advertising revisited: Conditioning virtual nature experiences. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 89-105.
11. Gensler S., Neslin S.A., Verhoef P.C. The showrooming phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*. 2023. Vol. 58. P. 178-195.
12. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 80, No. 6. P. 267-289.
13. Davenport T., Guha A., Grewal D. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2023. Vol. 48, No. 1. P. 123-141.
14. Rauschnabel P.A., Felix R., Hinsch C., Shahab H., Alt F. What is XR? Towards a framework for augmented and virtual reality. *Computers in Human Behavior*. 2022. Vol. 133. P. 345-367.
15. Verhoef P.C., Kannan P.K., Inman J.J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing. *Journal of Retailing*. 2023. Vol. 91, No. 2. P. 201-223.
16. Mosquera A., Olarte-Pascual C., Ayensa E.J., Murillo Y.S. The role of technology in an omnichannel physical store. *Spanish Journal of Marketing*. 2022. Vol. 22, No. 1. P. 289-311.
17. Johnson G.A., Shriver S.K., Goldberg S.G. Privacy and market concentration: Intended and unintended consequences of the GDPR. *Management Science*. 2023. Vol. 69, No. 10. P. 156-178.
18. Stewart D.W., Zinkhan G.M. Enhancing marketing theory in academic research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 34, No. 4. P. 267-285.



19. Nataliia Kotvytska, Natalia Trusova, Tetiana Pikhniak, Maryna Pavlova, Svitlana Plotnichenko, Alina Sakun. Attracting Foreign Investment in Cyclic Imbalances of the Economy. *Scientific Horizons*. 2022, Vol. 25, No.5 https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/Scientific%20Horizons_2022_Vol.%2025,%20No.%205-101-116.pdf.pdf