

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-45](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-45)

УДК 339.138:004.738.5:334.012.63

КРАВЧИК Юрій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

МОСКАЛЮК Олександр

Хмельницький національний університет

СОЛОМКО Денис

Хмельницький національний університет

Цифровий маркетинг і інституційна підтримка як драйвери розвитку малого бізнесу в регіонах

В умовах цифрової трансформації економіки розвиток малого бізнесу (МБ) критично залежить від адаптації інструментів цифрового маркетингу (ЦМ) для підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази та оптимізації витрат. Однак регіональні МБ часто стикаються з бар'єрами: нестачею фінансів, обмеженим доступом до технологій, браком обізнаності та технічних знань. Це зумовлює гостру потребу в ефективній інституційній підтримці (ІП) з боку державних і місцевих органів, бізнес-асоціацій та центрів розвитку підприємництва. Такі інституції мають створювати сприятливе середовище для цифровізації МБ через консультації, освітні послуги, фінансову та інфраструктурну допомогу.

Актуальність дослідження взаємозв'язку між ІП та впровадженням ЦМ у регіональному МБ зумовлена необхідністю виявлення ефективних підходів до посилення ролі МБ у сталому розвитку регіонів. Незважаючи на розвиток цифрових технологій, значна частина МБ в регіонах України залишається на периферії цих трансформацій. Існуюча ІП часто не є системною, цільовою чи адаптованою до реальних потреб, страждає від браку координації та слабкої аналітичної бази, що обмежує ефективність цифрової трансформації МБ.

Метою дослідження є всебічне вивчення ролі ЦМ та ІП у стимулюванні розвитку МБ в регіонах, а також визначення ефективних механізмів їх взаємодії. Цифровий маркетинг набуває вирішального значення для життєздатності регіонального МБ, який часто обмежений ресурсами та інфраструктурою. Успішне застосування ЦМ залежить не лише від технологій, а й від діджитал-компетентності персоналу, стратегічного бачення та гнучкості управлінських рішень. Ефективна ІП, що включає освітні програми, консультації, податкові стимули та доступ до цифрової інфраструктури, разом із координацією зусиль усіх стейкхолдерів, є ключовою для формування сприятливого середовища для впровадження інноваційних маркетингових стратегій МБ та забезпечення його сталого економічного зростання в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: цифровий маркетинг, малий бізнес, регіональний розвиток, інституційна підтримка, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, сталий розвиток, онлайн-комунікації, інновації, підприємництво.

KRAVCHYK Yurii, MOSKALYUK Oleksandr, SOLOMKO Denis

Khmelnytskyi National University

DIGITAL MARKETING AND INSTITUTIONAL SUPPORT AS DRIVERS OF REGIONAL SMALL BUSINESS DEVELOPMENT

In the context of the digital transformation of the economy, the development of small businesses significantly depends on the ability to adapt modern marketing tools, in particular digital marketing, to increase competitiveness, expand the customer base and optimize the costs of promoting goods and services. At the same time, small businesses, especially in the regions, often face barriers — from a lack of financial resources to limited access to digital technologies. This necessitates effective institutional support from state and local authorities, business associations, entrepreneurship development centers, etc. Such institutions should play a key role in creating an enabling environment for the digitalization of small businesses, providing advice, educational services, financial assistance, and infrastructure support. Today, the study of the relationship between institutional support and the implementation of digital marketing in regional small businesses is extremely relevant. It allows us to identify effective approaches to strengthening the role of small business in the sustainable development of regions, as well as to form recommendations for improving the effectiveness of small business support programs in the digital economy.

Despite the rapid development of digital technologies and the growing availability of digital marketing tools, a significant part of small businesses in the regions of Ukraine remains on the periphery of these transformations. Entrepreneurs often do not have enough awareness, technical knowledge, or financial resources to effectively implement digital promotion strategies. At the same time, institutional support from state and local authorities, business associations and donor organizations, although declared, is not always systematic, targeted and adapted to the real needs of small businesses in specific regions. Lack of proper coordination between support entities, fragmentation of programs and weak analytical base limit the effectiveness of the digital transformation of small businesses.

The purpose of this study is to comprehensively study the role of digital marketing and institutional support in stimulating the development of small businesses in the regions, as well as to identify effective mechanisms for their interaction to increase the competitiveness and sustainable economic growth of small businesses in the context of digital transformation.

In today's world, digital technologies are dynamically transforming the economic environment, changing the rules of doing business, ways of communicating with customers, and means of popularizing products and services. In this vein, digital marketing becomes crucial for ensuring the viability and competitiveness of small businesses, especially in regions where entrepreneurial activity is often limited by resources, infrastructure, and access to modern knowledge. Small business is the basis of the economy of most countries, because it provides market flexibility, promotes employment of the population, and stimulates the development of local communities. However, in many regions, these enterprises remain vulnerable to economic changes, without adequate access to digital transformation technologies. They face a number of barriers — from the lack of the necessary technical base to a lack of qualified personnel and knowledge in the field of digital marketing.

In today's digital transformation environment, the effective use of digital marketing is one of the important factors for the

long-term growth of small businesses, especially on a regional scale. The use of digital technologies creates additional ways to effectively promote goods and services, improve communication with customers, analyze the market situation and optimize costs. At the same time, the success of their application depends not only on the technological base of the enterprise, but also on the level of digital competence of the staff, strategic vision and flexibility of management decisions. At the same time, institutional support for small businesses plays an important role — through educational programs, consulting services, tax incentives, access to digital infrastructure and platforms. Coordination of efforts of government agencies, business associations, incubators and local initiatives contributes to the formation of a favorable environment for the implementation of innovative marketing strategies.

Keywords: digital marketing, small business, regional development, institutional support, digital transformation, competitiveness, sustainable development, online communications, innovation, entrepreneurship.

Стаття надійшла до редакції / Received 15.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У контексті цифрової трансформації економіки успішність малого бізнесу значною мірою визначається вмінням впроваджувати сучасні маркетингові технології, у тому числі цифровий маркетинг, для зміцнення позицій на ринку, збільшення клієнтської бази та оптимізацію витрат на просування товарів і послуг. Водночас, малі підприємства, особливо в регіонах, часто стикаються з бар'єрами — від нестачі фінансових ресурсів до обмеженого доступу до цифрових технологій. Це зумовлює потребу в ефективній підтримці державних структур і регіональних владних інституцій, а також об'єднань центрів розвитку підприємництва тощо. Такі інституції мають відігравати важливу значення у створенні умов для цифрової трансформації малого бізнесу, наданні консультацій, організації освітніх послуг, залучення фінансової допомоги та інфраструктурної підтримки.

В реаліях сьогодення, дослідження взаємозв'язку між інституційною підтримкою та впровадженням цифрового маркетингу у регіональному малому бізнесі є надзвичайно актуальним. Це дозволяє виявити ефективні підходи до посилення ролі малого підприємництва у сталому розвитку регіонів, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності програм сприяння малому бізнесу в умовах цифрової економічної трансформації.

Незважаючи на інтенсивне зростання розвитку та використання цифрових технологій, а також зростаючу доступність інструментів цифрового маркетингу, значна частина малого бізнесу в регіонах України залишається на периферії цих трансформацій. Підприємці часто не мають достатньої обізнаності, технічних знань або фінансових ресурсів для ефективного впровадження цифрових стратегій просування товарів та послуг. Поряд із цим, інституційна підтримка з боку державних та місцевих органів, бізнес-асоціацій і донорських організацій, хоча й декларується, не завжди є системною, цільовою та адаптованою до реальних потреб малого бізнесу в конкретних регіонах. Відсутність належної координації між суб'єктами підтримки, фрагментарність програм та слабка аналітична база обмежують ефективність цифрової трансформації малого підприємництва, що потребує перманентного дослідження.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Значний науковий внесок у вивчення проблематики цифрового маркетингу і інституційної підтримки розвитку малого бізнесу в регіонах зробили такі дослідники, як: А. Божок, Т. Борисова, С. Демчук, Є. Кирилюк, М. Корінь, Т. Кравченко, М. Криштан, О. Оладокун, А. Перцова, К. Прахалад, М. Руденко, О. Сидоренко, Т. Ставерська, Л. Стрій, І. Токмакова, Д. Торопова, М. Хуторна, В. Чобіток, Д. Яцюк та інші. Водночас, зважаючи на стрімкі трансформаційні зміни в цифровому середовищі та активне впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємств, а також інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси, постає об'єктивна потреба у подальшому дослідженні ролі цифрового маркетингу у розвитку підприємств.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки значна увага приділяється аналізу ролі цифрового маркетингу у розвитку малого бізнесу. Однак, незважаючи на наявність значної кількості досліджень, у цьому напрямі залишаються нерозкритими важливі аспекти, які потребують подальшого аналізу та розвитку. Зокрема, потребує глибшого аналізу впливу цифрового маркетингу у поєднанні з інституційною підтримкою на динаміку становлення та вдосконалення малого бізнесу в регіонах, де спостерігається різний рівень цифрової готовності та обмеженого доступу до ресурсів. Важливим недослідженим напрямом є також оцінка ефективності державних та місцевих програм підтримки, що включають елементи цифрової трансформації, з погляду їхньої здатності стимулювати інноваційну активність та ріст підприємництва на місцевому рівні. Крім того, у науковій літературі недостатньо висвітлюється вплив використання інструментів штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих платформ, які впливають на сталий розвиток малих підприємств. Особливої уваги потребують питання цифрової грамотності та готовності представників малого бізнесу до впровадження інноваційних маркетингових технологій, що є критично важливими для регіонів із низьким рівнем розвитку діджиталізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування ролі цифрового маркетингу та інституційної підтримки у сприянні розширенню малого бізнесу в регіонах, а також визначення ефективних механізмів їх взаємодії для підвищення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання малих підприємств в умовах турбулентності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному світі цифрові технології динамічно трансформують економічне середовище, змінюючи правила ведення бізнесу, способи комунікації з покупцями та засоби популяризації продуктів і послуг. В такому ключі цифровий маркетинг набуває вирішального значення для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності малого бізнесу, особливо у регіонах, де підприємницька активність часто обмежена ресурсами, інфраструктурою та доступом до сучасних знань. Малий бізнес є основою розвитку економіки більшості країн, адже він забезпечує гнучкість ринку, сприяє працевлаштуванню населення, стимулює розвиток місцевих громад. Проте у багатьох регіонах ці підприємства залишаються вразливими до економічних змін, не маючи належного доступу до технологій цифрової трансформації. Вони стикаються з низкою бар'єрів - від відсутності необхідної технічної бази до нестачі кваліфікованих кадрів та знань у сфері використання та удосконалення цифрового маркетингу [4].

Цифровий маркетинг - це не лише інструмент продажу, а й потужний засіб побудови бренду, формування лояльної аудиторії, аналізу ринку та прийняття стратегічних рішень на основі даних. Його ефективне впровадження здатне відкрити для малого бізнесу нові можливості — від виходу на глобальні ринки до збільшення прибутковості через оптимізацію витрат на рекламу та просування. Однак, реалізація таких можливостей потребує комплексної підтримки на інституційному рівні.

Інституційна підтримка малого бізнесу — це система державних і недержавних механізмів, які сприяють створенню сприятливого середовища для підприємницької діяльності. Вона включає фінансову, освітню, консультаційну, інфраструктурну та організаційну допомогу. Особливо важливою така підтримка є в контексті цифрової трансформації, оскільки дозволяє малим підприємствам отримувати доступ до сучасних знань, технологій та платформ, необхідних для успішного функціонування в цифровому середовищі.

Основною метою цифрового маркетингу покращення впізнаваності бренду і збільшення продажів шляхом використання різноманітних методів і технологічних інструментів. Суттєвою перевагою є його доступність для компаній із різним рівнем фінансових ресурсів: іноді ефективне просування можна здійснити з мінімальними витратами або навіть безкоштовно.

У сучасному інформаційному просторі ефективно застосовуються такі форми цифрового маркетингу: контент-маркетинг, полягає у виробництві та розповсюдженні корисного, релевантного й цікавого матеріалу для залучення цільової аудиторії. Це можуть бути статті, блоги, відеоматеріали, інфографіка або електронні видання. Головна мета - побудова довіри до бренду та встановлення тривалих взаємовідносин з клієнтами;

пошукова оптимізація (SEO) - це сукупність дій, які мають на меті підвищити помітність сайту у пошукових системах. Оптимізація контенту, технічна структура сайту та зовнішні посилання сприяють зростанню відвідуваності;

маркетинг у соціальних мережах (SMM) включає використання платформ, таких як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn та інших, для популяризації бренду. Цей інструмент застосовується для формування активної спільноти навколо бренду, зміцнення лояльності клієнтів і активної взаємодії з цільовою аудиторією.

Email-маркетинг, передбачає розсилку електронних листів з інформацією, інформація про останні події, знижки та нові товари або індивідуальні пропозиції. Цей інструмент ефективний для підтримки зв'язку з клієнтами, підвищення повторних продажів і персоналізації комунікації;

платна реклама (PPC – Pay Per Click) - це реклама, за яку оплата здійснюється за кожен клік користувача (наприклад, Google Ads, Facebook Ads). Сприяє швидкому залученню уваги до товару або послуги та підвищенню ефективності конверсії;

інфлюенсер-маркетинг, заснований на співпраці з лідерами думок, блогерами або популярними особами, які орієнтовані на вплив серед цільових клієнтів. Це дозволяє досягти широкого охоплення і збільшити авторитет торгової марки в очах споживачів;

мобільний маркетинг, охоплює комунікацію з користувачами через мобільні пристрої, зокрема через SMS, push-сповіщення, мобільні додатки або адаптивні сайти. Важливий для охоплення аудиторії, яка постійно перебуває в онлайні;

відеомаркетинг, стає все більш популярним завдяки платформам YouTube, TikTok, Instagram Reels. Відео дозволяє ефективно донести ключове повідомлення бренду, емоційно залучити глядача та підвищити впізнаваність.

Усі типи цифрового маркетингу - контент-маркетинг, email-розсилки, SEO, SMM, контекстна реклама, інфлюенсер-маркетинг, мобільний маркетинг тощо - виконують важливу функцію в загальній стратегії просування бізнесу. Вони дозволяють бізнесу взаємодіяти з клієнтами у зручний для них спосіб,

підвищувати лояльність, збирати відгуки й досліджувати реакції споживачів у режимі реального часу та коригувати дії відповідно до результатів аналітики.

Кожен тип цифрового маркетингу має свої унікальні характеристики, які по-різному проявляються залежно від конкретної ситуації, цілей бізнесу, рівня підготовленості персоналу та особливостей цільової аудиторії. Те, що є перевагою в одному випадку, може стати обмеженням в іншому [3]. Саме тому, важливо не лише знати основні можливості кожного інструменту, а й розуміти їхню доцільність застосування у певному контексті. Розглянемо переваги та недоліки основних видів цифрового маркетингу, які найчастіше використовуються малим бізнесом (рис.1.).

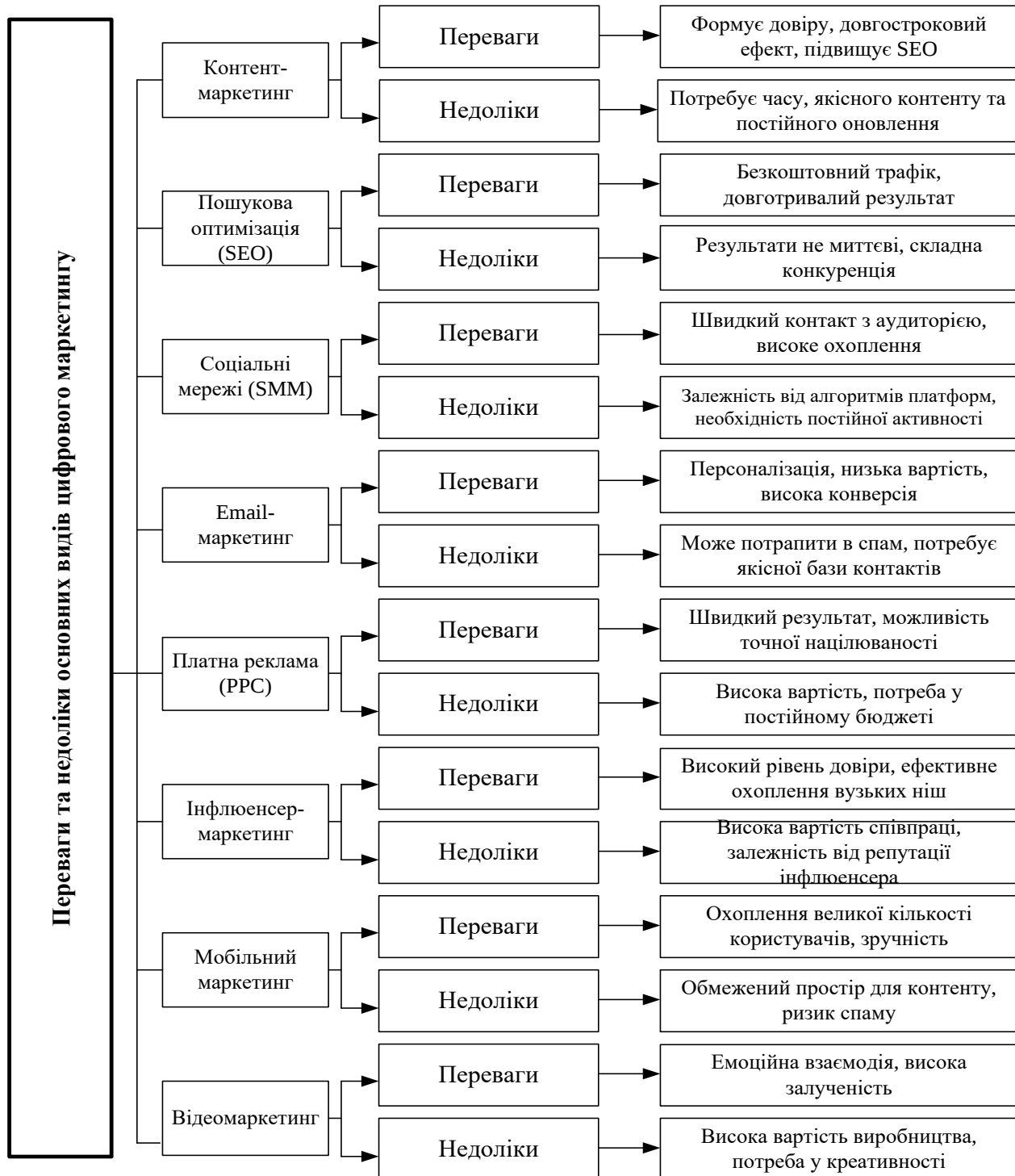


Рис. 1. Переваги та недоліки цифрового маркетингу

Ефективність цифрового маркетингу суттєво визначається ефективністю комбінації застосованих інструментів з урахуванням специфіки ринку, бюджету та цілей бізнесу. Багатоканальний підхід дозволяє

компенсувати недоліки одного інструменту перевагами іншого, забезпечуючи ширше охоплення потрібних клієнтів і адаптивність у стратегіях просування. Водночас успішна реалізація таких стратегій, особливо для малих підприємств у регіонах, значною мірою потребує зовнішньої підтримки - як у фінансовому, так і в організаційному та освітньому вимірах [7]. У цьому контексті ключову роль відіграє інституційна підтримка розвитку малого бізнесу, яка створює умови для цифрової трансформації, зменшує бар'єри входу на ринок цифрових послуг і сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємств. Саме тому важливо розглянути, хто виступає основними суб'єктами інституційної підтримки, адже саме вони формують сприятливе середовище для розвитку та впровадження інновацій у цифровому маркетингу. Основні суб'єкти інституційної підтримки наведено на рис. 2.



Рис. 2. Основні суб'єкти інституційної підтримки

Кожен із цих суб'єктів забезпечує комплексну підтримку малого бізнесу через різноманітні форми допомоги. Державні органи надають фінансові ресурси у вигляді грантів, субсидій та пільгових кредитів, а також розробляють нормативно-правову базу, що сприяє розвитку підприємництва. Бізнес-асоціації організовують консультаційні послуги, мережеві заходи та сприяють обміну досвідом між підприємцями. Освітні установи пропонують навчальні програми, тренінги та курси підвищення кваліфікації, необхідні для оволодіння сучасними цифровими інструментами. Інноваційні хаби і бізнес-інкубатори підтримують стартапи та малий бізнес у впровадженні нових технологій, створюючи сприятливе середовище для розвитку інновацій. Міжнародні організації забезпечують технічну допомогу, експертний супровід та сприяють інтеграції підприємств у глобальні цифрові платформи [5].

Важливим напрямком такої підтримки є розвиток цифрового маркетингу, що відкриває нові можливості для малого бізнесу, особливо в регіонах, де доступ до сучасних маркетингових інструментів може бути обмеженим. Інституційна підтримка розвитку малого бізнесу в регіонах створює умови для зниження бар'єрів входу на ринок цифрових послуг, забезпечує навчання та консультації, а також сприяє ефективному впровадженню цифрових стратегій, що підвищує конкурентоспроможність підприємств на локальному і національному рівнях. Завдяки такій багатогранній підтримці підприємства отримують можливість не лише адаптуватися до нових ринкових умов, а й активно розвиватися в умовах цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективне використання цифрового маркетингу є одним із важливих факторів довготривалого зростання малого бізнесу, особливо в регіональних масштабах. Використання цифрових технологій створює додаткові шляхи для ефективного просування товарів і послуг, покращення комунікації з клієнтами, аналізу ринкової ситуації та оптимізації витрат. При цьому успішність їх застосування залежить не лише від технологічної бази підприємства, а й від рівня діджитал-компетентності персоналу, стратегічного бачення та гнучкості управлінських рішень.

Разом із цим важливу роль відіграє інституційна підтримка малого бізнесу - через освітні програми, консультаційні послуги, податкові стимули, доступ до цифрової інфраструктури та платформ. Координація зусиль державних структур, бізнес-асоціацій, інкубаторів та локальних ініціатив сприяє формуванню сприятливого середовища для впровадження інноваційних маркетингових стратегій. Синергія між цифровим маркетингом і системою інституційної підтримки може стати потужним рушієм розвитку малого підприємництва в регіонах, підвищуючи його конкурентоспроможність, адаптивність до змін ринку та стійкість до кризових явищ. Це, своєю чергою, сприятиме економічному зростанню, збереженню робочих місць та посиленню соціальної стабільності на місцевому рівні.

Література

1. Руденко М., Кирилук Є., Хуторна М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5–6. С. 83–84.
2. Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів. Галузевий аспект розвитку національного господарства. 2020. № 4(24). С. 27–32.

3. Дем'яненко, Т. (2024). Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 389-395. <https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62>
4. ЧОБИТОК, В., & ГАВРИШ, О. (2025). ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (1), 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
5. Чобіток В., Мацишин М. Формування джерел фінансування розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Development service industry management*. 2024. №3. С. 24-34.
6. Демиденко В. І., Демиденко Л. М. Єдиний податок для суб'єктів малого підприємництва: протиріччя та перспективи. *Науково-практичний збірник Фінансові послуги*. 2017. № 6. С. 12–15.
7. Prokhorova V., Chobitok V., Pershyna K., Miahkykh I., Shelest O., Yukhman Ya. Patterns of the statelegal support to the dynamic information development of the socioeconomic environment. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 124. Issue 13. P. 6–15.
8. Витвицька, О., Суворова, С., & Корюгін, А. (2022). Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
9. Уголькова О.З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>

References

1. Rudenko M., Kyryliuk E., Khutorna M. Digitalization: marketing trends and implementation platforms. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2022. № 5–6. Pp. 83–84
2. Blaszcak B. Y. Financial potential in the structure of enterprise potential. *Scientific notes of TNU. V. I. Vernadsky. Series: Economics and Management*. 2019. Vol. 30 (69), No. 3. Pp. 74–78
3. Demyanenko, T. (2024). Features of management of marketing activities of an industrial enterprise. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 389-395. <https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62>
4. Chobitok, V., & Gavrysh, O. (2025). Digital technologies as the main tools for business transformation in the context of globalization. *modeling the development of the economic systems*, (1), 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
5. Chobitok V., Matsyshyn M. Formation of sources of financing the development of entrepreneurial activity in Ukraine. *Development service industry management*. 2024. №3. Pp. 24-34.
6. Demydenko V. I., Demydenko L. M. Single tax for small business entities: contradictions and prospects. *Scientific and Practical Collection Financial Services*. 2017. № 6. Pp. 12–15.
7. Prokhorova V., Chobitok V., Pershyna K., Miahkykh I., Shelest O., Yukhman Ya. Patterns of the statelegal support to the dynamic information development of the socioeconomic environment. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 124. Issue 13. P. 6–15.
8. Vytvitskaya, O., Suvorova, S., & Koriugin, A. (2022). The impact of digital marketing on the development of entrepreneurship in wartime. *Economy and Society*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66>
9. Uholkova O.Z. Digital Marketing and Social Networks. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>