

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.21>

УДК 338.46:004.9

О. І. Графська,

д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

В. З. Холявка,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0045-0020>

І. І. Коркуна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6282-6881>

Р. О. Боднар,

аспірант, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-3987-8007>

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У СФЕРІ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ

*O. Hrafka,
Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture*

*V. Kholiyavka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture*

*I. Korkuna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business,
Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture*

*R. Bodnar,
Postgraduate student, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture*

DIGITALIZATION IN THE SERVICE SECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

У статті досліджено сучасний стан цифрових трансформацій у сфері послуг та здійснено аналіз викликів і можливостей, які супроводжують цей процес. Визначено, що діджиталізація є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємств, забезпечуючи оптимізацію витрат, покращення якості обслуговування клієнтів і посилення конкурентних позицій на ринку. Окреслено найуспішніші приклади світового та українського досвіду впровадження цифрових технологій (зокрема Amazon, Alibaba, Booking.com, Monobank, Rozetka.ua, «Дія» тощо), а також ідентифіковано типові помилки, які виникають під час цифрової трансформації, такі як недостатня увага до питань кібербезпеки, кадрові проблеми, цифрова нерівність та низька адаптивність працівників. На основі проведеного аналізу запропоновано

рекомендації щодо ефективного управління процесом діджиталізації, які можуть бути використані українськими підприємствами для успішного впровадження цифрових технологій у практичну діяльність.

The article examines the current state of digital transformations in the service sector, analyzing key challenges and opportunities associated with this process. Digitalization is critical for enhancing business efficiency by optimizing costs, automating routine processes, utilizing artificial intelligence, and improving customer service quality. The paper reviews successful global and national examples of digital transformation implementation, including Amazon (USA), Alibaba Group (China), Booking.com (EU), as well as Ukrainian companies such as Monobank, Rozetka.ua, Nova Poshta, and the state digital platform "Diia". These cases highlight how effective digitalization contributes significantly to increased customer satisfaction, operational efficiency, and improved competitiveness of enterprises.

However, alongside clear advantages, the study identifies several typical challenges and mistakes enterprises face in the digitalization process, such as insufficient attention to cybersecurity issues, underestimation of initial investment costs, limited employee adaptability, and persistent digital inequality across different population segments. Moreover, the research emphasizes the risks associated with automation, particularly the potential reduction of jobs and the necessity of continuous personnel retraining.

Based on the conducted analysis, the study proposes practical recommendations for enterprises in the service sector to maximize the benefits of digital transformation and minimize associated threats. These recommendations include enhancing cybersecurity measures, improving digital literacy and competencies among staff, ensuring the transparent and secure use of personal data, providing equitable access to digital services, and maintaining a balance between technological solutions and human-oriented approaches.

Prospects for further research include developing comprehensive strategies for integrating digital platforms, deeper investigation into the social implications of digital transformation—especially issues of digital inequality—and evaluating effective practices for adapting personnel to technological innovations.

Ключові слова: *діджиталізація, сфера послуг, автоматизація, штучний інтелект, кібербезпека, цифрова нерівність, конкурентоспроможність підприємств.*

Keywords: *digitalization, service sector, automation, artificial intelligence, cybersecurity, digital inequality, enterprise competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток цифрових технологій значною мірою трансформує сферу послуг, змінюючи підходи до ведення бізнесу, взаємодії з клієнтами та управління ресурсами. Діджиталізація (цифровізація), яка охоплює запровадження нових інформаційних платформ, автоматизацію процесів і використання штучного інтелекту, відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості обслуговування. Проте разом із перевагами виникають і певні виклики, пов'язані з адаптацією персоналу, кібербезпекою, цифровою нерівністю та необхідністю постійного оновлення технологічної бази.

Необхідність дослідження проблематики діджиталізації у сфері послуг обумовлена стрімкими змінами у глобальному економічному середовищі, які вимагають адаптації до нових технологічних реалій. У сучасних умовах конкурентоспроможність компаній напряму залежить від здатності ефективно впроваджувати цифрові інновації та своєчасно реагувати на зміни в очікуваннях споживачів. Водночас, процес цифрової трансформації супроводжується низкою складнощів, які потребують глибокого наукового аналізу для вироблення адекватних рекомендацій щодо їх подолання.

Недостатня увага до цих аспектів може призвести до втрати ринкових позицій підприємств, поглиблення цифрової нерівності серед населення та зниження загальної ефективності економіки. Таким чином, актуальність дослідження обумовлена як практичною необхідністю покращення діяльності підприємств сфери послуг, так і потребою розробки науково обґрунтованих підходів до управління цифровими змінами у суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діджиталізації у сфері послуг активно досліджуються у світовій та українській науковій літературі. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів цифрової трансформації зробили такі дослідники, як М. Портер [8], К. Шваб [11], Дж. Вестерман та ін. [12], які у своїх працях акцентують увагу на ролі цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств та зміні бізнес-моделей.

Українські науковці, зокрема С. Іванцов [4], Є. Коломоєць [5], С. Стендер та ін. [9], у своїх публікаціях розглядають специфіку впровадження цифрових інновацій в умовах національної економіки, вказуючи на потенціал і труднощі цього процесу, серед яких – недостатня технологічна готовність підприємств, брак кваліфікованих кадрів та цифровий розрив між регіонами.

Значну увагу дослідники приділяють питанням використання штучного інтелекту та автоматизації процесів у сфері послуг. Так, останні праці Н. Амеліної та ін. [1], Ю. Брожиної, Н. Болквадзе [2], Т. Демчук та ін. [3] свідчать, що впровадження цифрових рішень може суттєво покращити взаємодію з клієнтами, оптимізувати витрати й підвищити якість обслуговування. Водночас зазначається, що українські підприємства стикаються з проблемами кібербезпеки, недостатньою правовою регламентацією цифрових послуг та складністю адаптації працівників до нових технологій.

Отже, аналіз останніх досліджень показує, що, незважаючи на значні напрацювання, залишаються актуальними питання щодо визначення оптимальних шляхів цифрової трансформації сфери послуг, формування

стратегії подолання бар'єрів, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, і саме ці напрями потребують подальших наукових розробок.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз сучасного стану цифрових трансформацій у сфері послуг, а також виявлення ключових можливостей і загроз, які виникають у процесі діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий та національний досвід впровадження цифрових технологій у сфері послуг демонструє як успішні приклади, так і типові помилки, які необхідно враховувати у процесі діджиталізації. Серед успішних світових кейсів варто виділити компанію Amazon (США), яка ефективно застосувала штучний інтелект для персоналізації взаємодії з клієнтами та автоматизації процесів, що дозволило покращити швидкість і якість обслуговування [10]. Не менш успішним є приклад Alibaba Group (Китай), яка створила комплексну цифрову екосистему, що охоплює електронну комерцію, платежі та логістику, завдяки чому компанія стала одним із лідерів на світовому ринку. Європейська платформа Booking.com також досягла значних результатів, цифровізувавши процес бронювання послуг, що дозволило підвищити якість і швидкість обслуговування клієнтів.

Водночас, світовий досвід демонструє й типові помилки, зокрема недостатню увагу до кібербезпеки, що підтверджується численними витоками даних, наприклад, у компанії Facebook (2019–2021 рр.). Іншою поширеною помилкою є ігнорування людського фактора, коли цифровізація сприймається лише як технічна модернізація без урахування реальних потреб клієнтів (приклад General Electric, яка зазнала фінансових втрат через недооцінку витрат на цифрові інновації).

Український досвід діджиталізації у сфері послуг також містить низку успішних прикладів. Найяскравішими серед них є цифровий банк Monobank, який став популярним завдяки зручності й доступності послуг, державна платформа «Дія», що суттєво спростила надання адміністративних послуг

громадянам, а також компанії Rozetka.ua та Нова Пошта, які створили ефективні цифрові платформи та налагодили логістику на основі сучасних технологій.

Водночас в Україні зустрічаються й типові помилки, зокрема недостатня інтеграція та узгодженість різних інформаційних систем на рівні держави, а також ігнорування проблем підготовки кваліфікованих кадрів. Це призводить до виникнення цифрової нерівності між регіонами, особливо гостро проявляючись у сільській місцевості та серед старшого покоління.

Таким чином, успішність цифрових трансформацій у сфері послуг залежить від комплексного підходу, що передбачає не лише технологічні зміни, але й адаптацію персоналу, створення ефективних механізмів кібербезпеки, і, головне, врахування потреб і зручності кінцевих користувачів.

Діджиталізація суттєво впливає на ефективність підприємств, рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність компаній. Аналіз статистичних та емпіричних даних підтверджує позитивні тенденції в цих аспектах.

Впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, що призводить до підвищення ефективності діяльності підприємств. Зокрема, автоматизація фінансових процесів, використання аналітики даних та інтеграція цифрових платформ дозволяють скоротити витрати та підвищити продуктивність. Дослідження показують, що компанії, які активно впроваджують цифрові технології, демонструють зростання фінансових показників та покращення операційної діяльності [7].

Цифровізація дозволяє підприємствам надавати більш персоналізовані та зручні послуги, що підвищує задоволеність клієнтів. Використання інтернет-технологій для просування послуг, впровадження онлайн-сервісів та мобільних додатків спрощує взаємодію зі споживачами. Зокрема, в індустрії гостинності впровадження цифрових рішень сприяє покращенню обслуговування та задоволенню потреб клієнтів [10].

Активне впровадження цифрових технологій є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Компанії, які адаптуються до цифрових змін, отримують переваги на ринку, зокрема, завдяки швидшій адаптації до змін, розширенню ринків збуту та покращенню якості продукції чи послуг. В Україні до ТОП-25 лідерів діджиталізації входять компанії з різних сфер діяльності, які активно впроваджують цифрові інновації, що позитивно впливає на їхню конкурентоспроможність [6].

Для чіткого розуміння впливу діджиталізації на розвиток сфери послуг важливо систематизувати як потенційні переваги, так і можливі ризики цього процесу. Нижче у вигляді табл. 1 нами наведено детальний перелік ключових можливостей, які відкриваються перед підприємствами при впровадженні цифрових технологій, таких як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, оптимізація витрат, розширення каналів взаємодії та підвищення якості послуг. Водночас окреслено і основні загрози, пов'язані з діджиталізацією, зокрема втрату робочих місць, ризики кібербезпеки, цифрову нерівність, недостатність цифрових компетенцій персоналу, а також значні початкові витрати. Аналіз цих факторів дозволить більш комплексно підійти до розуміння процесу цифрової трансформації та розробити відповідні рекомендації для ефективного управління цифровими змінами у сфері послуг.

Отже, цифрова трансформація сфери послуг, попри очевидні вигоди, несе із собою значні виклики, які потребують системного та комплексного підходу до їх подолання.

Таблиця 1. Ключові можливості і загрози діджиталізації у сфері послуг

Ключові можливості діджиталізації	Характеристика можливостей	Основні загрози діджиталізації	Характеристика загроз
Автоматизація процесів	Скорочення витрат часу, мінімізація людського фактору, підвищення продуктивності, зменшення помилок через людський фактор.	Втрати робочих місць	Скорочення персоналу, необхідність перекваліфікації працівників, соціальна напруга.
Використання штучного інтелекту (ШІ)	Оптимізація обслуговування клієнтів, автоматизоване прийняття рішень, точніше прогнозування попиту та поведінки клієнтів.	Низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Недостатня адаптація співробітників до нових технологій, уповільнення темпів впровадження ШІ, низька продуктивність при роботі з новими системами.
Оптимізація витрат	Зниження собівартості послуг, покращення фінансових результатів, збільшення рентабельності бізнесу.	Високі початкові витрати на діджиталізацію	Потреба в значних інвестиціях на початкових етапах впровадження технологій та подальших оновленнях інфраструктури.
Підвищення якості послуг	Можливість швидко реагувати на потреби клієнтів, зростання рівня персоналізації, точність та зручність послуг.	Недостатній рівень кібербезпеки	Загроза витоку даних, шахрайство, репутаційні втрати компаній та зниження довіри клієнтів до цифрових сервісів.
Розширення каналів взаємодії з клієнтами	Вихід на нові сегменти споживачів, надання послуг у режимі 24/7, впровадження нових форматів взаємодії (онлайн-сервіси, мобільні застосунки, чат-боти).	Проблема цифрової нерівності	Обмежений доступ частини населення до сучасних цифрових послуг, нерівномірність покриття Інтернетом, обмеженість цифрових навичок у старших вікових групах та сільському населенні.

Продовження таблиці 1

Ключові можливості діджиталізації	Характеристика можливостей	Основні загрози діджиталізації	Характеристика загроз
Посилення клієнтоорієнтованості та персоналізації	Використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для аналізу уподобань клієнтів і формування персональних пропозицій, що суттєво збільшує задоволеність клієнтів.	Ризики неправомірного використання персональних даних	Порушення конфіденційності, несанкціоноване використання персональної інформації, що може призводити до юридичних та репутаційних наслідків.
Підвищення конкурентоспроможності	Швидша адаптація компаній до ринкових змін, збільшення лояльності клієнтів, формування іміджу сучасної інноваційної компанії.	Низька технологічна готовність підприємств	Відставання українських компаній у темпах діджиталізації порівняно з міжнародними стандартами, нездатність швидко реагувати на технологічні виклики ринку.

Джерело: складено авторами

Із цією метою нами узагальнено та структуровано такі рекомендації для підприємств сфери послуг щодо ефективного використання можливостей діджиталізації та мінімізації відповідних ризиків:

1. Посилення кібербезпеки:

- регулярне оновлення системи захисту інформації;
- проведення тренінгів для працівників щодо основ кібергігієни;
- впровадження багаторівневої системи автентифікації для захисту персональних даних клієнтів.

2. Підвищення цифрових компетенцій персоналу:

- організація регулярних тренінгів та навчальних програм для співробітників;
- впровадження внутрішніх стандартів цифрової грамотності;
- забезпечення підтримки та мотивації працівників у процесі адаптації до нових технологій;

3. Подолання цифрової нерівності:

- забезпечення доступності цифрових послуг для різних соціальних та вікових груп;
- розвиток альтернативних (офлайн) каналів взаємодії для клієнтів, які не мають достатнього рівня цифрових навичок;
- взаємодія з місцевою владою та громадами для покращення інтернет-інфраструктури у регіонах.

4. Захист персональних даних клієнтів:

- забезпечення прозорості політик конфіденційності та прозорості використання персональних даних;
- використання захищених цифрових платформ та технологій, які гарантують захист конфіденційної інформації;
- регулярне проведення аудиту безпеки та моніторингу ризиків.

5. Раціональне планування інвестицій:

- проведення економічного оцінювання та прогнозування витрат і вигод від цифрових інновацій;
- впровадження інновації поступово, починаючи з найбільш перспективних і економічно ефективних рішень;
- залучення партнерів для кооперації та оптимізації витрат на цифрові рішення.

6. Підвищення клієнтоорієнтованості:

- використання технологій аналізу даних для персоналізації послуг;
- впровадження цифрових каналів комунікації з клієнтами, які забезпечують зручність та оперативність взаємодії;
- забезпечення балансу між автоматизацією процесів і збереженням особистого контакту з клієнтами, де це важливо.

7. Комплексна інтеграція цифрових рішень:

- забезпечення повної інтеграції цифрових технологій у внутрішні бізнес-процеси та зовнішні канали взаємодії;

– використання відкритих платформ і стандартів, які полегшують взаємодію між різними інформаційними системами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження дозволило встановити, що діджиталізація є важливим фактором розвитку сфери послуг, який створює умови для суттєвого підвищення ефективності підприємств, оптимізації витрат, покращення якості обслуговування клієнтів та посилення конкурентних позицій на ринку. Водночас було ідентифіковано низку серйозних викликів, зокрема питання кібербезпеки, цифрової нерівності, недостатньої технологічної готовності підприємств, а також кадрові проблеми, пов'язані з низьким рівнем цифрових компетенцій і адаптивності персоналу до змін.

Із метою ефективного управління цими процесами підприємствам сфери послуг рекомендовано застосовувати комплексний підхід, який включає підвищення цифрової грамотності персоналу, посилення заходів кібербезпеки, створення прозорих і зрозумілих для клієнтів механізмів захисту персональних даних, а також забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів для різних груп населення.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є поглиблений аналіз впливу конкретних цифрових технологій (штучний інтелект, Big Data, блокчейн) на окремі галузі сфери послуг, розробка дієвих стратегій інтеграції цифрових платформ та систем, а також детальніше вивчення соціальних аспектів цифрової трансформації, зокрема щодо подолання цифрової нерівності та адаптації працівників до технологічних змін.

Література

1. Амеліна Н. К., Комчатних О. В., Левіщенко О. С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. Академічні візії. 2024. № 35. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432> (дата звернення: 12.02.2025).

2. Брожина Ю., Болквадзе Н. Використання штучного інтелекту в бізнес-діяльності. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. (Тернопіль, 27–28 берез. 2024 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С. 276–277.

3. Демчук Т. І., Соколов А. В., Гарбуз М. О., Солодкий І. С., Павлюкевич В. С. Обґрунтування економічної доцільності діджиталізації в сфері послуг. Академічні візії. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1150> (дата звернення: 15.02.2025).

4. Іванцов С. В. Стратегічні засади та напрями розвитку цифрової економіки в Україні в умовах європейської інтеграції. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 12 (282). С. 138–146. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-282-138-146.

5. Коломоець Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 72–80. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-10.

6. Корольок Т. М., Мазуренок О. В. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70). С. 59–66. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.059.

7. Лапін А. В., Грінчук І. О., Терещук В. І. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 11. DOI: 10.5281/zenodo.13911337.

8. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти високого результату й забезпечити його стійкість. Київ : Наш формат, 2016. 624 с.

9. Стендер С., Булкот О., Ястремська О., Саєнко В., Перегуда Ю. Цифрова трансформація національної економіки України: виклики та можливості. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 2(55). С. 333–345. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328.

10. Kyryliuk I., Neshchadym L., Blahopoluchna A. Digitalization as the main factor of hospitality industry development in the conditions of modern challenges. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2022. № 2(18). C. 217–231. DOI: 10.15330/apred.2.18.217-231.

11. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Currency, 2017. 192 p.

12. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

References

1. Amelina, N.K., Komchatnykh, O.V. and Levishchenko, O.S. (2024), “Digitalization as a Key Factor in the Development of Business Economy”, *Akademichni Viziyyi*, vol. 35, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1432> (Accessed 12 February 2025).

2. Brozhyna, Yu. and Bolkvadze, N. (2024), “Use of artificial intelligence in business activities”, *Innovatsiyni protsesy ekonomichnoho ta sotsialno-kulturnoho rozvytku: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid* [Innovative processes of economic and socio-cultural development: domestic and foreign experience], Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine, 27–28 March, pp. 276–277.

3. Demchuk, T.I., Sokolov, A.V., Harbuz, M.O., Solodkyi, I.S. and Pavlyukevych, V.S. (2024), “Substantiation of economic feasibility of digitalization in the service sector”, *Akademichni Viziyyi*, vol. 31, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1150> (Accessed 15 February 2025).

4. Ivantsov, S.V. (2024), “Strategic principles and directions of digital economy development in Ukraine under European integration conditions”, *Aktualni Problemy Ekonomiky*, vol. 12 (282), pp. 138–146, DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-282-138-146.

5. Kolomoiets, Ye. (2024), “Digital transformation of business as a basis for increasing its competitiveness”, *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, vol. 4(51), pp. 72–80, DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-10.

6. Koroliuk, T.M. and Mazurenok, O.V. (2021), “Digitalization of enterprise activities: trends, digital accounting, prospects”, *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, vol. 3(70), pp. 59–66, DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.059.

7. Lapin, A.V., Grinchuk, I.O. and Tereshchuk, V.I. (2024), “The impact of digitalization on business processes and enterprise management”, *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 11, DOI: 10.5281/zenodo.13911337.

8. Porter, M. (2016), *Konkurentna perevaha. Yak dosyahty vysokoho rezultatu y zabezpechyty yoho stiikist* [Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance], Nash format, Kyiv, Ukraine.

9. Stender, S., Bulkot, O., Yastremska, O., Saienko, V. and Perehuda, Yu. (2024), “Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities”, *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 55, pp. 333–345, DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328.

10. Kyryliuk, I., Neshchadym, L. and Blahopoluchna, A. (2022), “Digitalization as the main factor of hospitality industry development in the conditions of modern challenges”, *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 2, no. 18, pp. 217–231, DOI: 10.15330/apred.2.18.217-231.

11. Schwab, K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Currency, New York, USA.

12. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 р.