

РОЗДІЛ 11. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

PECULIARITIES OF MODELING BUSINESS PROCESSES OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN WARTIME CONDITIONS

УДК 338.43

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct85-32>

Матвійчук Л.Ю.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний
університет

Поліщук В.Л.

к.е.н.,
доцент кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний
університет

Панасюк А.В.

аспірант,
асистент кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний
університет

Matviichuk Liudmyla

Polishchuk Vitalii

Panasiuk Anna

Lutsk National Technical University

У статті досліджено основні аспекти моделювання бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в умовах воєнного часу. Визначено, що воєнні дії, обмеження мобільності, порушення логістики, нестабільність споживчого попиту та кадрові втрати, зумовлюють необхідність трансформації традиційних процесних підходів розвитку підприємств гостинності. Обґрунтовано доцільність заміни класичних лінійних моделей управління на гнучкі, сценарно-орієнтовані підходи, які забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, підтримку функціональної безперервності та підвищення стійкості бізнесу. Систематизовано чинники впливу на структуру й логіку бізнес-процесів у кризовий період: безпекові, політичні, соціальні, економічні, технологічні, логістичні та споживчі. Сформульовано пропозиції щодо впровадження сценарних і цифрових моделей управління.

Ключові слова: бізнес-моделювання, індустрія гостинності, рівень ризику, суб'єкти підприємництва, механізми стійкості.

The article explores the key aspects of business process modeling for hospitality enterprises under wartime conditions. It is determined that military actions, mobility restrictions, disrupted logistics, instability in consumer demand, and workforce losses necessitate the transformation of traditional process-based approaches to the development of hospitality enterprises. The study substantiates the feasibility of replacing classical linear management models with flexible, scenario-oriented, and digitally adaptive approaches that enable rapid responses to external environmental changes, support functional continuity, and enhance business resilience. The article systematizes the factors influencing the structure and logic of business processes during crisis periods, including security, political, social, economic, technological, logistical, and client-related factors. An analysis of the dynamics of the number of hospitality business entities over the period from 2013 to 2023 revealed a high dependence of sole proprietors on external shocks and confirmed the relevance of seeking new management solutions for small businesses. Based on the analysis of scientific publications and practical cases, the paper formulates proposals for the implementation of scenario-based and digital management models. In particular, it suggests developing and enhancing scenario modeling, process digitalization, operational resilience, analytical control, and flexible personnel management. Each of these directions is characterized in detail, with examples of specific solutions such as the implementation of ERP and CRM systems, the development of Business Continuity Plans, and the use of cloud services and process mining tools. The findings of the study justify that adaptive business process modeling enables hospitality enterprises to enhance their competitiveness, manage resources more efficiently, minimize operational risks, and ensure service continuity even under force majeure circumstances. Future research should focus on the development of sector-specific digital solutions for enterprises of various sizes and the integration of risk management models into the process architecture of hospitality organizations.

Keywords: business modeling, hospitality industry, risk level, business entities, resilience mechanisms.

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні спричинив масштабну трансформацію соціально-економічного середовища, у якому функціонують підприємства сфери гостинності. Ускладнення логістичних ланцюгів, зміна структури попиту, кадрові втрати, обмежений доступ до ресурсів і необхідність дотримання безпекових протоколів суттєво вплинули на сталі бізнес-процеси, які раніше забезпечували ефективність роботи готелів, ресторанів та інших закладів індустрії. У таких умовах виникає необхідність перегляду існуючих моделей управління та розробки нових підходів до формалізації і адаптації бізнес-процесів відповідно до умов невідомості, ризиків та обмежених ресурсів.

Зазначена проблема полягає у відсутності адаптованих до форс-мажорних обставин моделей бізнес-процесів, які б враховували економічні, соціальні,

безпекові та психологічні фактори. З практичної точки зору, це вимагає створення сценарних, гнучких моделей процесів, здатних до швидкого переформатування відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Отже, дослідження особливостей моделювання бізнес-процесів у сфері гостинності в умовах воєнного часу набуває вагомого значення як для удосконалення прикладних інструментів управління, так і для формування нової теоретичної бази процесного підходу в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика моделювання бізнес-процесів підприємств гостинності, набула широкого висвітлення у працях українських та зарубіжних дослідників. Теоретичні засади моделювання організаційних процесів розкрито у працях Гончарової Н. [1], яка акцентує увагу на важливості логічної структуризації дій, інформаційних

потоків і ролей усіх учасників господарської системи. Міщенко О. [2] пропонує цілісний підхід до аналізу, оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів, підкреслюючи значення процесного управління як чинника підвищення ефективності підприємства в умовах конкуренції. У публікаціях Мельник Т. та Дробот О. [3] акцентовано увагу на впливу війни на структуру попиту, зміну туристичних потоків та адаптацію формату сервісу.

Значну увагу у сучасній науковій дискусії приділено цифровізації процесів управління індустрії гостинності, як основний аспект бізнес-моделювання. Так, Барна М. та Мельник І. [4] розглядають цифрову трансформацію готельно-ресторанного бізнесу як важливу умову підвищення адаптивності до зовнішніх викликів, підкреслюючи роль інтеграції цифрових платформ, CRM-систем і мобільних сервісів у модернізації внутрішніх процедур. Благодир Л. [5] трактує цифрову бізнес-модель як специфічну форму координації взаємодії економічних суб'єктів, що актуалізується в умовах високої невизначеності. Власенко І., Рябенька М. та Лук'янець А. [6] акцентують увагу на значущості гнучкого стратегічного управління підприємствами готельного господарства як чинника підтримки економічної стійкості регіонів. Однак зазначені публікації зосереджені здебільшого на макrorівневих оцінках та статистичних змінах індустрії гостинності, тоді як механізми моделювання бізнес-процесів на мікрорівні залишаються недостатньо деталізованими. Так, у наукових працях не вистачає практично орієнтованих моделей саме для підприємств, що функціонують у кризових умовах – таких як зони бойових дій, релокований бізнес чи об'єкти з високим рівнем ризику для працівників і гостей.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення та систематизація чинників впливу

на моделювання бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в умовах воєнного часу, обґрунтування необхідності адаптації класичних процесних підходів до умов високої невизначеності та ризиків, а також формування пропозицій щодо впровадження сценарних і цифрових моделей управління, що забезпечують стійкість, гнучкість і функціональну безперервність у кризових обставинах.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що воєнний стан суттєво трансформує зовнішнє середовище функціонування підприємств гостинності, що, своєю чергою, зумовлює потребу в зміні підходів до побудови, аналізу та оптимізації бізнес-процесів. У цьому контексті моделювання виступає як засобом візуалізації функціональних структур, так й механізмом кризового управління, адаптації та стратегічного прогнозування [3].

Для розуміння структурних змін та масштабів підприємницької активності у сфері гостинності доцільно проаналізувати динаміку кількості суб'єктів господарювання в розрізі їх організаційно-правових форм. Динаміка кількості суб'єктів гостинності у розрізі їх різновидів представлено на рис.1.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається відносна стабільність кількості юридичних осіб-підприємств, коливання є несуттєвими, що свідчить про стабільну присутність інституціоналізованих форм ведення бізнесу в індустрії гостинності. Значно вищі обсяги і більша мінливість характерні для фізичних осіб-підприємців. Зокрема, у 2014 та 2020 роках зазначено пікові значення кількості ФОП, тоді як у 2017 та особливо у 2022 році фіксується суттєве зменшення їх кількості.

Період з 2013 по 2021 рік характеризується переважно високою стабільністю або зростанням загальної кількості суб'єктів підприємництва, з

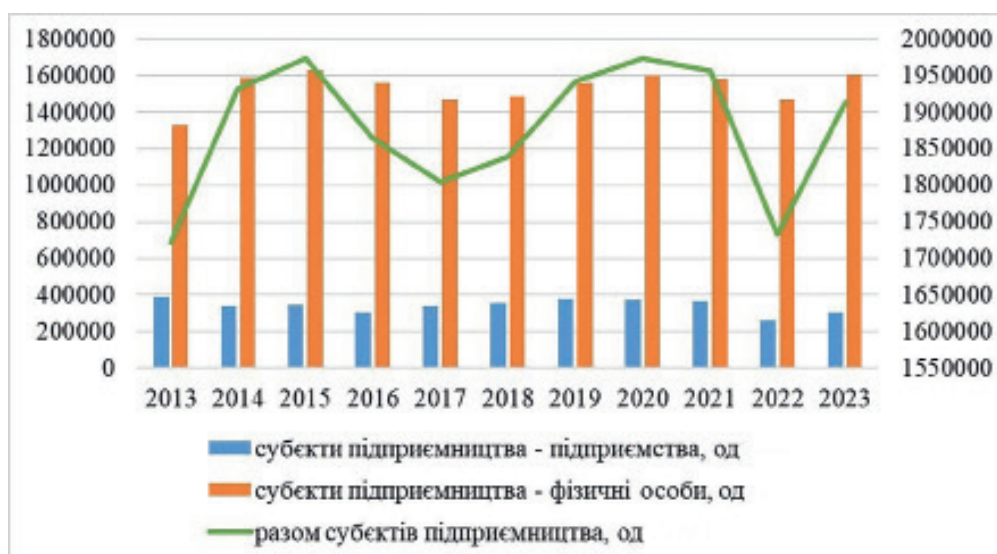


Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів гостинності у розрізі їх організаційно-правових форм протягом 2013–2023 років

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

короткостроковими спаданнями у 2016–2017 роках. Найбільший спад спостерігався у 2022 році, що очевидно зумовлено повномасштабним військовим вторгненням росії в Україну, порушенням економічної інфраструктури та масовим припиненням діяльності малого бізнесу, зокрема у регіонах, де тривали бойові дії. Проте вже у 2023 році відзначається відновлення позитивної динаміки, що може свідчити про адаптацію бізнесу до нових умов, підтримку з боку держави та активізацію релокованих ініціатив. Процеси моделювання бізнес-процесів індустрії гостинності в умовах воєнного часу зазнають значного впливу з боку різних зовнішніх і внутрішніх чинників, систематизація яких наведена в таблиці 1.

У процесі моделювання бізнес-процесів підприємств гостинності в умовах воєнного часу необхідно враховувати комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, які мають системний вплив на управлінські рішення, структурування процесів, їх адаптивність і функціональну стійкість [2; 10]. На основі узагальнення літературних джерел та аналізу практичних кейсів було виокремлено ряд основних груп таких чинників: безпекові, політико-правові, соціальні, економічні, технологічні, логістичні та споживчі.

Безпекові чинники виявляються у ризиках, пов'язаних із загрозою обстрілів, пошкодженням інфраструктури, необхідністю евакуації персоналу або гостей. Вони вимагають розробки спеціалізованих сценаріїв безперервності діяльності (Business Continuity Planning), планів евакуації, децентралізації управління та забезпечення резервних варіантів розміщення й логістики [4]. Політичні та правові фактори, зокрема режим воєнного стану, нові правила оподаткування, обмеження мобільності, зумовлюють потребу в гнучкому підході до контрактного забезпечення, відповідності регуляторним змінам та нормативному адаптуванню процесів.

Соціальні чинники, такі як внутрішня міграція, поява великої кількості внутрішньо переміщених

осіб (ВПО), зростання психологічної напруги серед клієнтів і персоналу, формують потребу в емоційно чутливому сервісі, соціальній відповідальності та включенні до моделей бізнес-процесів елементів психологічної підтримки, соціальної інклюзії, гуманітарних ініціатив [8]. Економічні чинники – інфляція, обмеження інвестицій, падіння доходів населення, обумовлюють необхідність оптимізації витрат, впровадження лоукост-форматів обслуговування, переосмислення бюджету бізнес-процесів.

Технологічні умови воєнного часу вимагають переходу до цифрових рішень, автоматизації та посилення кіберзахисту. Часті відключення електроенергії, збої в зв'язку та загроза кібератак роблять особливо актуальним використання хмарних сервісів, мобільних додатків, цифрових моделей процесів і гнучких систем резервного управління [9]. Логістичні чинники, зокрема порушення ланцюгів постачання, дефіцит пального чи транспорту, змушують моделювати альтернативні маршрути, локалізувати закупівлі й формувати стратегії багатоканального забезпечення ресурсами.

Споживчі чинники представлені поведінкою споживачів у воєнний період, що постійно змінюється, зростає запит на безпеку, довіру, соціальну відповідальність брендів, нові форми підтримки. Крім того, з'являються нові сегменти споживачів, зокрема ВПО, військові, волонтери. Усі ці аспекти потребують моделювання адаптивних сервісів, нових ціннісних пропозицій, ефективної комунікації та побудови репутаційної стійкості підприємства. Таким чином, систематизація чинників впливу дозволяє розробляти більш реалістичні, гнучкі й життєздатні моделі бізнес-процесів для підприємств гостинності, що функціонують в умовах глибокої невизначеності й багатфакторного тиску. Такий підхід підвищує ефективність управлінських рішень та й сприяє стійкості підприємств до кризових явищ.

Таблиця 1

Чинники впливу на моделювання бізнес-процесів індустрії гостинності в умовах воєнного часу

Група чинників	Приклади можливих чинників впливу	Значення для моделювання бізнес-процесів
Безпекові	Ризики обстрілів, відсутність укриттів, евакуація персоналу.	Необхідність розробки сценаріїв безперервності, евакуаційних планів, резервного розміщення.
Політичні та правові	Воєнний стан, обмеження на переміщення, зміни в оподаткуванні.	Моделювання відповідності до нових нормативів, адаптація договорів і контрактів.
Соціальні	Міграція населення, поява ВПО, психоемоційна нестабільність споживачів.	Адаптація сервісів до потреб ВПО, моделювання гнучких комунікацій і підтримки споживачів.
Економічні	Інфляція, зниження доходів, зменшення обсягів інвестування.	Моделювання скорочення витрат, впровадження лоукост-форматів, гнучких бюджетів.
Технологічні	Відключення електроенергії, кібератаки, потреба в цифрових рішеннях.	Інтеграція цифрових платформ, автоматизація, забезпечення кіберстійкості.
Логістичні	Порушення ланцюгів постачання, дефіцит пального.	Моделювання альтернативних маршрутів, локалізація закупівель.
Споживчі	Зміна попиту, очікування безпеки, нові сегменти (волонтери, ВПО).	Аналіз споживчих сценаріїв, розширення послуг, нові ціннісні пропозиції.

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 4; 8; 9; 10]

Класичні процесні підходи до управління, що ґрунтуються на стабільності операційного середовища, передбачуваності ресурсних потоків і сталості регуляторних умов, виявляються малоефективними в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними подіями [10]. Підприємства індустрії гостинності стикаються з такими викликами, як раптові збої в логістиці, кадрові втрати, зміна поведінки споживачів, обмеження енергопостачання, потреба в релокації тощо. В таких умовах традиційна лінійна логіка побудови процесів із фіксованими входами та виходами має поступитися більш гнучким, адаптивним, сценарно-орієнтованим підходам. Необхідним є інтегрування до моделей бізнес-процесів елементів управління ризиками, цифрової трансформації, антикризового менеджменту та стійкості до збоїв. Така трансформація дозволяє підприємствам реагувати на зовнішні зміни та активно формувати нові формати сервісу, забезпечуючи життєздатність та конкурентоспроможність у середовищі перманентної турбулентності.

Сформовані пропозиції щодо впровадження сценарних і цифрових моделей управління підприємств гостинності в умовах воєнного часу систематизовано в таблиці 2.

У сучасних умовах воєнного стану традиційні підходи до управління підприємствами індустрії гостинності потребують докорінної трансформації. Основними вимогами до системи управління в таких умовах є стійкість до зовнішніх шоків, гнучкість організаційної структури та забезпечення безперервності функціонування. З огляду на це, сценарне моделювання бізнес-процесів, передбачає розробку різних варіантів розвитку подій (базового, стресового, критичного) і адаптацію стратегічного планування до змін у безпековому середовищі. Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість управлінських рішень та сформувати готовність до непередбачуваних подій,

що є критично важливим у зоні бойових дій або при загрозі релокації.

Цифровізації процесів включає автоматизацію споживчих і внутрішніх сервісів (бронювання, облік, комунікація), впровадження ERP-систем, CRM-платформ і хмарних технологій. Такий підхід забезпечує швидкий доступ до інформації, оперативність у прийнятті рішень, мінімізацію людського чинника та адаптивність до дистанційного чи частково автономного режиму роботи.

Важливим аспектом є впровадження моделей оперативної стійкості, зокрема створенню кризових команд, розробці планів безперервності, моделюванню варіантів тимчасового перенесення бізнес-активності (релокації), що дозволяє підтримувати функціонування підприємства навіть у критичних обставинах.

Важливим аспектом досліджуваних процесів є цифрова аналітика та контроль, які базуються на використанні систем бізнес-аналітики, алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ризиків та інструментів process mining для оптимізації процесів. Такий інструментарій підвищує якість управлінських рішень і дозволяє виявляти слабкі місця в реальному часі.

Гнучке управління персоналом передбачає формування резервного кадрового потенціалу, перехід до гібридних форматів роботи, впровадження електронного навчання та цифрових HR-платформ. Зазначений напрям є особливо актуальним в умовах мобілізації, нестачі кадрів та необхідності швидкого перепрофілювання працівників. Таким чином, запропоновані можливі напрямки трансформації управління підприємствами гостинності відображають сучасний підхід до адаптивного, технологічно обґрунтованого кризового менеджменту, який має бути покладений в основу стратегічного розвитку індустрії гостинності в період нестабільності та повоєнного відновлення.

Таблиця 2
Пропозиції щодо впровадження сценарних і цифрових моделей управління підприємств гостинності в умовах воєнного часу

Напрямок впровадження	Приклади пропозицій
Сценарне моделювання бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – розробка базового, стресового та критичного сценаріїв діяльності; – альтернативні логістичні ланцюги та поставки; – сценарне стратегічне планування з врахуванням безпекових змін.
Цифровізація процесів	<ul style="list-style-type: none"> – автоматизація сервісів (бронювання, CRM, мобільні додатки); – ERP-системи для управління ресурсами; – хмарні платформи та резервне зберігання даних; – системи онлайн-моніторингу та зворотного зв'язку.
Оперативна стійкість (resilience modeling)	<ul style="list-style-type: none"> – формування кризових команд; – розробка та тестування планів BCP (безперервності бізнесу); – моделювання варіантів релокації підприємства.
Цифрова аналітика та контроль	<ul style="list-style-type: none"> – застосування цифрової аналітики та BI-систем; – прогнозування ризиків за допомогою ШІ; – використання “process mining” для виявлення вузьких місць.
Гнучке управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – резервні кадрові сценарії; – дистанційна робота, гнучкі графіки; – електронне навчання та цифрові HR-платформи.

Джерело: розроблено авторами

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що моделювання бізнес-процесів у сфері гостинності в умовах воєнного часу потребує переосмислення традиційних управлінських підходів з урахуванням глибокої нестабільності, багатофакторного тиску та високого рівня невизначеності. Аналіз динаміки кількості суб'єктів підприємництва у сфері гостинності підтверджує домінування мікропідприємництва (ФОП) та його високу чутливість до зовнішніх шоків, що актуалізує потребу в побудові гнучких моделей управління саме для цього сегмента. Результати дослідження можуть слугувати основою для удосконалення стратегій розвитку галузі, державної політики підтримки малого бізнесу, а також подальших наукових розробок у сфері кризового та процесного менеджменту.

Запропоновано напрями впровадження сценарних і цифрових моделей управління. Доведено необхідність комплексної трансформації управлінських практик підприємств гостинності в умовах воєнного часу. Поєднання сценарного планування, цифрової автоматизації, аналітичного моніторингу, оперативної стійкості та гнучкого управління персоналом створює основу для формування адаптивної, життєздатної та орієнтованої на споживача бізнес-моделі, здатної функціонувати у кризових обставинах та забезпечувати безперервність надання послуг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончарова Н.І. Моделювання бізнес-процесів: теорія і практика. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 65–70.
2. Міщенко О.В. Бізнес-процеси: моделювання, оптимізація, реінжиніринг. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 238 с.
3. Мельник Т.М., Дробот О.В. Вплив війни на індустрію гостинності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2023. № 42. С. 121–127.
4. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> (дата звернення: 27.05.2025).
5. Благодир Л.М. Цифрові бізнес екосистеми як специфічна форма координації економічної взаємодії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 91–97.
6. Власенко І.В., Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельного господарства та їх вплив на економіку держави. *Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних систем*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2020. С. 88–92.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Майнка М.К. (2020) Особливості сучасних моделей ефективного бізнесу підприємств. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/336/> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю

та якістю продукції ресторанного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 2 (6). С. 9–14.

10. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>

REFERENCES:

1. Honcharova N.I. (2021) Modeliuvannia biznes-protsesiv: teoriia i praktyka [Business Process Modeling: Theory and Practice]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 172, pp. 65–70. [in Ukrainian]
2. Mishchenko O.V. (2020) Biznes-protsesy: modeliuvannia, optymizatsiia, reinzhynirynh [Business Processes: Modeling, Optimization, Reengineering]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 238 p. [in Ukrainian]
3. Melnyk T.M., Drobot O.V. (2023) Vplyv viiny na industriiu hostynnosti v Ukraini [The Impact of War on the Hospitality Industry in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 42, pp. 121–127. [in Ukrainian]
4. Barna M., Melnyk I. (2025) Stratehiia tsyfrovizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Strategy for Digitalization of the Hotel and Restaurant Business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> (accessed: 27.05.2025). [in Ukrainian]
5. Blahodyr L.M. (2022) Tsyfrovi biznes ekosystemy yak spetsyficna forma koordynatsii ekonomichnoi vzaiemodii subiektiv hospodariuvannia [Digital business ecosystems as a specific form of coordination of economic interaction of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42, pp. 91–97. [in Ukrainian]
6. Vlasenko I.V., Riabenka M.O., Lukianets A.V. (2020) Dynamika rozvytku zakladiv hotelnoho hospodarstva ta yikh vplyv na ekonomiku derzhavy [Dynamics of the development of hotel establishments and their impact on the state economy]. *Kontseptualni zasady ta tendentsii rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 88–92. [in Ukrainian]
7. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://ukrstat.gov.ua/>
8. Mainka M.K. (2020) Osoblyvosti suchasnykh modelei efektyvnoho biznesu pidpriemstv [Features of modern models of effective business of enterprises]. Available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/336/> (accessed: 20.05.2025). [in Ukrainian]
9. Matviichuk L., Chepurda L., Chepurda H. (2022) Perspektyvy vprovadzhennia systemy upravlinnia bezpechnosti ta yakistiu produktsii restorannoho hospodarstva [Prospects for the implementation of a system for managing the safety and quality of restaurant products]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, no. 2 (6), pp. 9–14. [in Ukrainian]
10. Shmatkovska T., Dziamulych M., Stashchuk O. (2021) Osoblyvosti modeliuvannia biznes-protsesiv v umovakh formuvannia tsyfrovoi ekonomiky [Features of modeling business processes in the conditions of the formation of a digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66> (accessed: 20.05.2025). [in Ukrainian]