



DOI 10.58423/2786-6742/2026-14-123-152

УДК 338.48:331.2:502.131.1

Оксана МУЗИЧЕНКО-КОЗЛОВСЬКА

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет "Львівська політехніка",
старший науковий співробітник
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»,
м. Львів, Україна
ORCID ID: [0000-0002-3519-5448](https://orcid.org/0000-0002-3519-5448)
Scopus Author ID: [57258604100](https://orcid.org/57258604100)
e-mail: Oksana.V.Muzychenko-Kozlovska@lpnu.ua
(Corresponding author)

Вероніка БІЛИЧ

Здобувачка вищої освіти
кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет "Львівська політехніка",
м. Львів, Україна
ORCID ID: [0009-0002-5940-4061](https://orcid.org/0009-0002-5940-4061)

ДЕТІНІЗАЦІЯ ЯК ЕКОНОМІЧНА ПЕРЕДУМОВА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСООЩАДНОЇ СТРАТЕГІЇ ОБ'ЄКТІВ ТУРИЗМУ ЗА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування взаємозв'язку процесів детінізації та екологізації в індустрії гостинності, а також розробка прикладного інструментарію формування ресурсоощадної стратегії туристично-готельного підприємства з апробацією його елементів на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер». Об'єктом дослідження є процеси детінізації операційної діяльності, матеріальних та фінансових потоків підприємств готельного господарства та їх трансформація в ендогенний капітал для екологічної модернізації та сталого розвитку. Методологічну основу становить системний підхід, де детінізація бізнесу розглядається як внутрішній чинник формування ресурсоощадної стратегії. Дослідження розгорнуто в межах чотирьох етапів із застосуванням методів: описового та порівняльного аналізу (параметризація об'єкта мікрорівня на основі даних Опера PMS ПрАТ ТГК «Дністер» за 2023-2025 рр., номерний фонд - 165 одиниць, площа конференц-залів - понад 600 кв. м); структурно-функціонального моделювання (декомпозиція структури готелю на 7 рівнів управління для локалізації тінювих ризиків та закріплення за ними IT-рішень - Опера PMS, ПРРО, ЕДО); математичного моделювання (оптимізація трансакційних витрат та легалізація готівкового обороту в секторі Food & Beverage через інструментарій QR-tipping); розробки авторського коефіцієнта податкової прозорості для моніторингу повторної тінізації. Обґрунтовано комплекс інструментів детінізації операційної діяльності готелів як фінансового каталізатора ресурсоощадності. Математичне моделювання легалізації безготівкових чайових



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

підтвердило отримання прямого щорічного економічного ефекту на рівні підприємства у розмірі 1 606 800 грн за рахунок оптимізації трансакційних витрат та детінізації фонду оплати праці лінійного персоналу. Для моніторингу й упередження повторної тінізації бізнес-процесів розроблено авторський коефіцієнт податкової прозорості (Кпп), який, на відміну від існуючих підходів, функціонально інтегрує фіскальні звіти з жорсткими експлуатаційними метриками готелю. Результати дослідження надають менеджменту HoReCa та аудиторам прикладний інструментарій для ліквідації латентних витоків капіталу. Доведено, що прозорість бізнесу на рівні операційних процесів підвищує індекс корпоративного управління (компонент Governance в метриці ESG), що є першочерговою передумовою для залучення «зеленого» капіталу, отримання міжнародних грантів, екоінвестицій та пільгових кредитних ліній у межах Європейського зеленого курсу (EU Green Deal). Дослідження зміщує фокус вивчення феномену детінізації з макроекономічного (державного) рівня на мікрорівень окремого підприємства. Доведено неспроможність суто фіскального підходу до легалізації, оскільки детінізація в готельному бізнесі діє як внутрішній ендегенний рушій, що трансформує приховані фінансові потоки в реальний ресурсний потенціал для впровадження екологічних стандартів та реалізації ресурсоощадних стратегій.

Ключові слова: готельний менеджмент, детінізація бізнесу, ESG-стандарти, ресурсоощадна стратегія, сталий розвиток, туризм, фіскальні індикатори, фонд оплати праці.

JEL Classification: L83, M15, O17, Q56

Absztrakt. Jelen tanulmány célja annak elméleti és módszertani megalapozása, miként alakítható át a gazdaságfehérítés (a rejtett gazdaságnak a legális keretek közé történő integrálása) hagyományos, kizárólag fiskális szemléletű megközelítése egy olyan endogén hajtóerővé, amely a szállodaiparban a forrástakarékos stratégiák kialakításának alapját képezi. A kutatás arra fókuszál, hogy a mikroszintű, transzparens vállalati megfelelési (compliance) környezet megteremtése milyen módon válik a finanszírozási hiány leküzdésének és a zöld beruházások vonzásának elengedhetetlen előfeltételévé. A vizsgálat tárgyát a szállodaipari vállalkozások operatív tevékenységének, valamint materiális és pénzügyi folyamatainak fehérítési mechanizmusai, és ezek belső tőkeképződéssé való transzformációja képezi az ökológiai modernizáció és a fenntartható fejlődés szolgálatában. A kutatás módszertani architektúráját a rendszerszemléletű megközelítés alkotja, amely a gazdasági tevékenység fehérítését a hosszú távú versenyképesség belső tényezőjeként kezeli. A tudományos novum igazolása négy egymást követő fázisban, az alábbi módszerkombináció alkalmazásával történt: deskriptív és komparatív elemzés (a PJSC „TGC „Dniester”” Opera PMS adatbázisára alapozva a 2023–2025-ös időszakra: 165 szoba, több mint 600 m² konferenciakapacitás); strukturális-funkcionális modellezés (a szállodai struktúra 7 vezetési szintre történő dekompozíciója az árnyékgazdasági kockázati zónák lokalizálása és azok dedikált IT-megoldásokkal - Opera PMS, szoftveres pénztárgép, elektronikus dokumentumkezelés - való lefedése érdekében); matematikai modellezés (a tranzakciós költségek optimalizálása és a Food & Beverage szektor készpénzforgalmának legalizálása a készpénzmentes borralaló - QR-tipping - bevezetése révén); valamint egy egyedi adótranszparenciái együttható kidolgozása a gazdaságfehérítési folyamatok visszarendeződésének nyomon követésére. A tanulmány empirikusan igazolja a szállodai operatív folyamatok transzparenciáját célzó eszközrendszer hatékonyságát mint a forrástakarékosság pénzügyi katalizátorát. A készpénzmentes borralaló legalizálásának matematikai modellezése bizonyította, hogy a tranzakciós költségek optimalizálása és a frontvonalbeli személyzet beralapjának fehérítése révén évi 1 606 800 UAH közvetlen vállalati szintű gazdasági eredmény realizálható. Az üzleti folyamatok ismételt elszűrülésének nyomon követésére és preventív megakadályozására egy egyedi adótranszparenciái együttható (Kta) került kidolgozásra, amely a meglévő megközelítésektől eltérően a fiskális indikátorokat funkcionálisan integrálja a szálloda fix infrastruktúrális kapacitásmutatóival. A kutatás novumai a HoReCa-szektor menedzsmentje és a könyvvizsgálók számára nyújtanak alkalmazott eszközrendszert a látens tőke kivonások eliminálására. Igazolást nyert, hogy az operatív folyamatok



szintjén megvalósuló transzparencia növeli a vállalatirányítási indexet (az ESG-metrika Governance pillérét), ami az Európai Zöld Megállapodás (EU Green Deal) kontextusában a zöld tőke bevonásának, a nemzetközi támogatások, öko-beruházások és kedvezményes hitelvonalak elnyerésének primer előfeltétele. A tanulmány a gazdaságfehérítés jelenségének vizsgálatát a makrogazdasági (állami) szintről az egyedi vállalkozások mikroszintjére helyezi át. A kutatás rávilágít a kizárólag fiskális alapú legalizációs megközelítések elégtelenségére: a szállodaiparban a fehérítési folyamat olyan belső, endogén hajtóerőként funkcionál, amely a rejtett pénzáramlásokat valós erőforrás-potenciállá transzformálja a környezetvédelmi szabványok és a forrástakarékos stratégiák implementálásához.

Kulcsszavak: adóügyi mutatók, beralap, ESG-szabványok, fenntartható fejlődés, forrástakarékos stratégia, gazdaság fehérítése, szállodavezetés, turizmus.

Abstract. The paper aims to provide a theoretical and methodological substantiation of the relationship between de-shadowing and greening processes in the hospitality industry, as well as to develop practical tools for formulating a resource-saving strategy for a tourism and hotel enterprise (with the approbation of its elements on the example of PJSC TGC "Dniester"). The object of the study is the de-shadowing of operational activity, material, and financial flows of hotel enterprises, and their transformation into endogenous capital for ecological modernization and sustainable development. The methodological foundation is based on a systems approach, where business de-shadowing is viewed as an internal driver for formulating a resource-saving strategy. The research is deployed across four stages using the following methods: descriptive and comparative analysis (parametrization of the micro-level object based on Opera PMS data of PJSC TGC "Dniester" for 2023-2025, room inventory - 165 units, conference facilities - over 600 sq. m); structural-functional modeling (decomposition of the hotel structure into 7 management levels to localize shadow risks and match them with IT solutions - Opera PMS, PRRO, EDM); mathematical modeling (optimization of transaction costs and legalization of cash turnover in the Food & Beverage sector via QR-tipping tools); and the development of an original tax transparency coefficient to monitor the re-emergence of shadow practices. A complex of hotel operational de-shadowing tools is substantiated as a financial catalyst for resource saving. Mathematical modeling of the legalization of cashless gratuities confirmed a direct annual enterprise-level economic benefit of UAH 1,606,800 due to the optimization of transaction costs and de-shadowing of the front-line personnel payroll fund. To monitor and prevent the re-emergence of shadow business processes, an original tax transparency coefficient (Ktp) is developed. Unlike existing approaches, it functionally integrates fiscal reports with the hotel's rigid operational metrics. The outcomes provide HoReCa managers and auditors with practical tools to eliminate latent capital leakages. It is proven that business transparency at the operational level upgrades the corporate governance index (the Governance component of the ESG metric), which serves as a primary prerequisite for attracting "green" capital, securing international grants, eco-investments, and preferential credit lines under the EU Green Deal. The study shifts the focus of analyzing the de-shadowing phenomenon from the macroeconomic (state regulation) level to the micro-level of an individual enterprise. The failure of a purely fiscal approach to legalization is demonstrated: de-shadowing in the hospitality sector acts as an internal endogenous driver that transforms hidden financial flows into real resource potential for implementing environmental standards and resource-saving strategies.

Keywords: business de-shadowing, ESG standards, fiscal indicators, hospitality management, payroll fund, resource-saving strategy, sustainable development, tourism.

Постановка проблеми. Сучасна трансформація вітчизняного ринку послуг, зокрема сектору HoReCa, відбувається в умовах безпрецедентних екзогенних викликів: воєнних руйнувань, енергетичної кризи, дефіциту природних ресурсів та масштабних міграційних зсувів. За таких обставин традиційні бізнес-моделі втрачають ефективність. Забезпечення фінансово-економічної безпеки туристичних об'єктів вимагає системного переосмислення парадигми їхнього функціонування на засадах сталого розвитку та впровадження стратегій ресурсоощадного розвитку (енергоефективність, екологізація, оптимізація логістики).

Проте головним бар'єром на шляху до екологічно-економічної модернізації туристичної індустрії є високий рівень тінізації капіталу та послуг. Наявність неформального сектору, приховування реальних доходів і обсягів споживання ресурсів створюють латентні деструкції, які викривлюють ринкову конкуренцію та блокують доступ підприємств до легальних інвестицій. Крім того, тінізація нівелює економічні стимули для впровадження еко-інновацій та "зелених" технологій, погіршуючи інвестиційну привабливість туристичних destinations загалом.

За таких умов дослідження економічних передумов, що пов'язують екологічно орієнтоване управління з процесами детінізації капіталу та ресурсних потоків, є об'єктивно необхідним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Тінізація суб'єктів туристичного бізнесу постає як деструктивний адаптивний інструмент мінімізації ризиків приватного капіталу у відповідь на регуляторний тиск, інституційну нестабільність або неефективність системи державного управління. Тимчасовий, частковий або повний перехід підприємств індустрії гостинності у позаправове поле актуалізується тоді, коли кумулятивні трансакційні витрати легальної діяльності (включно з надмірним фіскальним навантаженням та корупційними ризиками) перевищують граничну корисність і потенційні преференції офіційного статусу. У контексті парадигми сталого розвитку зазначений феномен формує системний інституційний бар'єр. Капітал у тіньовому секторі орієнтований на короткострокову максимізацію рентоорієнтованої поведінки в умовах асиметрії інформації, що апріорі виключає мотивацію до капіталомісткого інвестування в екологічні інновації та ресурсоощадні технології. Відтак, розв'язання зазначеної наукової проблеми вимагає формування комплексної державної політики, де інструменти фіскально-правової детінізації стають першочерговою фінансово-економічною передумовою екологічної модернізації національного туристичного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна економічна думка диференціює сутність та наслідки тінізації через призму її впливу на ресурсоощадні стратегії підприємств туристичної індустрії, зокрема готелів, в межах трьох основних методологічних підходів:



1. Економічна деструкція та ринкова деформація. Тінізація чинить спотворювальний вплив на класичні ринкові механізми, насамперед - на інститут добросовісної конкуренції. Суб'єкти господарювання, які вдаються до мінімізації витрат шляхом евазії (ухилення від сплати) податків, використання неформальної зайнятості (переважно латентного залучення сезонного персоналу) та недекларованого споживання природних ресурсів, штучно занижують граничні витрати й собівартість послуг. Це генерує деструктивний ціновий демпінг, що витісняє легальних операторів або зумовлює їхню вимушену конвергенцію у тіньові схеми (ланцюгова реакція ринкової деформації). Як наслідок, блокується модернізація галузі, оскільки інвестиції у довгострокову ресурсоефективність заміщуються нелегальною оптимізацією поточних витрат.

2. Інституційна пастка (дуалізм інститутів). У макрокоридинатах із високою щільністю тіньового сектору неформальні інститути (тіньові конвенції, корупційні мережі, квазіправові механізми регулювання доступу до природних ресурсів) набувають вищої функціональної ефективності та комплементарності порівняно з формальними нормами *de jure*. Менеджмент туристичних та готельних підприємств у межах раціонального вибору інтегрується в неформальні інституційні форми, що нівелює регуляторну дію державних екологічних стандартів. Це унеможливорює імплементацію системного екологічного менеджменту, проходження міжнародної сертифікації (наприклад, за стандартами ISO 14001, «Green Key») та верифікацію реального антропогенного навантаження туристично-готельних комплексів на екосистеми.

3. Соціально-економічний парадокс. Феномен тінізації туристично-готельної індустрії відзначається амбівалентною (двоїстою) природою. З одного боку, він спричиняє масштабні порушення у бюджетній системі, позбавляючи державу та територіальні громади фінансових ресурсів для відтворення критичної й соціальної інфраструктури, що суперечить імперативам сталого розвитку територій (особливо за умов воєнних чи повоєнних трансформацій). З іншого боку, в періоди макроекономічної нестабільності неформальний сектор виконує функцію ендогенного стабілізатора: абсорбує надлишкову робочу силу, забезпечує альтернативні джерела доходу для лінійного персоналу, мінімізує офіційне безробіття у рекреаційних регіонах та підтримує платоспроможний попит, який згодом реінтегрується в офіційну економіку через споживчий ринок.

Попри стабілізаційні ефекти у короткостроковому періоді, в контексті стратегічного управління «тіньова» модель консервує технологічну відсталість туристично-готельного господарства. Перебування у тіньовому сегменті позбавляє підприємства доступу до офіційних ринків капіталу, пільгового «зеленого» кредитування, міжнародних грантових програм та іноземних інвестицій, необхідних для реновації інженерних систем, диверсифікації джерел енергопостачання та впровадження безвідхідних технологій.

Відтак, вектор наукових досліджень зміщується від загальнотеоретичних абстракцій до прагматичного, емпірично вимірного аналізу проявів

детінізації. Остання розглядається як фундаментальна ендогенна економічна передумова для формування і практичної реалізації ресурсоощадних стратегій підприємств туристичної індустрії на засадах сталого розвитку.

Вагомим внеском у дослідження безпекового та ресурсного виміру повоєнного відновлення України є колективна монографія за редакцією Т. Г. Васильціва (2024), присвячена моделюванню взаємовпливів міграційних втрат молоді та потенціалу відбудови країни [1]. Автори наукової праці на основі імітаційного проектування та соціологічних опитувань довели, що катастрофічний відтік молодіжного людського потенціалу критично знижує резильєнтність (життєстійкість) національної економіки та її регіонів. У розрізі ринку послуг, зокрема індустрії гостинності, концепція посилення резильєнтності за Т. Г. Васильцівим набуває особливої ваги: дефіцит кваліфікованих молодих кадрів стає системним обмеженням для впровадження підприємствами довгострокових інноваційних стратегій у сфері ресурсоощадження та екологізації.

Фундаментальний внесок у розробку теорії безпекового розвитку підприємництва та детінізації економіки належить З. С. Варналію. У його працях (зокрема, у співавторстві з А. Мехедом) доведено, що в умовах системних екзогенних викликів та цифровізації фінансова безпека мікрорівня вимагає впровадження процесного підходу [4]. Науковець обґрунтовує, що детінізація бізнесу є не лише фіскальною вимогою, а й базовою внутрішньою передумовою для оптимізації витрат на капітал, підвищення транспарентності фінансових потоків та переходу до кращих технологічних заходів.

Важливе значення для формування цілісного уявлення про фінансову складову безпекових процесів мають наукові розробки П. В. Пузирьової. Автор обґрунтувала механізм формування економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави під впливом цифровізації та глобалізаційних змін [5]. У контексті індустрії гостинності цей підхід дозволяє стверджувати, що мікроекономічна стійкість туристично-готельних підприємств та їхня спроможність реалізовувати ресурсоощадні стратегії безпосередньо залежать від транспарентності, стабільності та рівня діджиталізації загальнонаціонального фінансового простору.

Проблематика екологізації туристично-готельного бізнесу, енергоефективності та сталого розвитку (ESG-критеріїв) активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними фахівцями. Проте у більшості сучасних праць ресурсоощадження розглядається переважно як технологічний чи суто маркетинговий інструмент (еко-брендинг). Економічні виклики останніх років (енергетична криза, воєнні руйнації інфраструктури) змушують переосмислити ресурсоощадження як елемент виживання та безпеки бізнесу.

Фундаментальні теоретичні засади дослідження латентного сектору економіки та його впливу на сталий розвиток закладені у працях таких зарубіжних вчених, як Ф. Шнайдер (F. Schneider) та Medina L. [2; 3].



Аналіз наукової праці С. Г. Суворової та О. М. Кульганік [6] крізь призму функціонування індустрії гостинності дозволяє виокремити такі ключові аспекти функціонування тіньового сектору, що стримують екологічно орієнтоване управління:

- деструктивний вплив на механізми державного екологічного регулювання. Тінізація операційної діяльності туристично-готельних комплексів мінімізує ефективність реалізації державної політики сталого розвитку, деформуючи зворотний зв'язок між еколого-економічними регуляторами влади та реакцією суб'єктів ринку;

- блокування фіскальних та монетарних інструментів стимулювання ресурсозбереження. Масштабне поширення латентних операцій (зокрема, приховування реальних обсягів завантаження ліжкового фонду) унеможливорює повноцінне використання інструментів податкової та грошово-кредитної політики, таких як «зелені» податкові пільги або цільове субсидування енергоефективних проєктів;

- стабільність масштабів у періоди кризових загроз воєнного стану. Динамічна адаптивність масштабів латентного сектору під час воєнного стану демонструє амплітуду від шокового зростання до 36,7% (у 2022 р.) за методом збитковості підприємств із подальшою інституційною стабілізацією в межах 19,8-21,9% ВВП протягом 2023-2024 рр. (згідно з офіційними оцінками Мінекономіки [12] та розрахунками Я. В. Поплюйко [13]). Така стабілізація стала можливою насамперед за рахунок гнучкої адаптації бізнесу, розширення безготівкових розрахунків та системної діджиталізації регуляторних процесів. Проте тривале утримання загальних обсягів тіні консервує застарілі моделі природокористування у рекреаційних зонах;

- об'єктна визначеність детінізаційного впливу. Зниження масштабів неформальних практик у туристично-готельній сфері потребує не стільки посилення фіскального тиску, скільки формування комплексної системи інституційних заходів, що усувають першопричини латентного обігу капіталу та блокують канали легалізації незаконно одержаних доходів.

Вагомим внеском у розкриття інструментальної сутності зазначеного феномену є фундаментальний аналітичний звіт Інституту соціально-економічної трансформації (ICET) та CASE Україна (В. Дубровський, О. Гетман, В. Черкашин) [7]. Екстраполяція висновків цього дослідження на туристичний бізнес дозволяє деталізувати тінізацію як структуровану, інституційно вкорінену схему мінімізації фіскальних зобов'язань. Стосовно засобів розміщення, означені дії трансформуються у маніпуляції з податковим кредитом при закупівлі матеріально-технічних ресурсів, використання нелегального імпорту високотехнологічного готельного обладнання, а також штучне подрібнення великих туристично-готельних та ресторанних комплексів через мережі фізичних осіб-підприємців (ФОП), що застосовують спрощену систему оподаткування.

З позиції ринкової методології, головна деструктивна суть цих практик полягає в радикальній деформації добросовісної конкуренції. Туристично-готельні комплекси, що застосовують інструменти тіньової оптимізації, мінімізують свої витрати за рахунок евазії податків. Це автоматично робить законослухняних суб'єктів господарювання, які інвестують у капіталомісткі ресурсоощадні технології, неконкурентоспроможними через вищу собівартість їхнього екологізованого продукту. Як наслідок, легальний бізнес витісняється з ринку або втягується в аналогічні тіньові алгоритми виживання, що вимиває внутрішні фінансові ресурси туристичної індустрії в кризовий період та консервує її структурно-технологічні диспропорції.

У дослідженні С. М. Тараненка сутність тінізації підприємницької діяльності розкривається крізь площину історико-правового та фінансово-юридичного аналізу з особливим акцентом на специфіку воєнного періоду (2022-2024 рр.) [8]. Авторські тези проєктуються на туристично-готельний сектор через такі детермінанти:

- адаптивна трансформація тіньових схем. Латентний капітал у сфері гостинності демонструє високу гнучкість, пристосовуючись до кризових умов воєнного стану та використовуючи регуляторні прогалини в екстреному пільговому законодавстві;

- інституційний конфлікт між фіскальним лібералізмом та контролем. Запровадження державою на початку повномасштабного вторгнення пільг (зокрема, ставки 2% для спрощеної системи для 3-ї групи ФОП та юридичних осіб) призвело до оптимізаційних зловживань з боку великих мережевих операторів ринку. Це зумовило реверсну реакцію законодавців протягом 2023-2024 рр. у вигляді примусового відновлення фіскальних обмежень, скасування пільгової ставки (1 серпня 2023 р.) та жорсткої регламентації застосування реєстраторів розрахункових операцій (РРО) під час розрахунків із споживачами;

- правовий компроміс як основа детінізації. Подолання тінізації туристично-готельного бізнесу у воєнний та повоєнний періоди неможливе виключно шляхом силового або адміністративного примусу; сутність ефективної протидії полягає у дотриманні балансу між посиленням відповідальності за масштабні схеми та наданням правових гарантій захисту сумлінним платникам податків.

У межах історико-економічного підходу О. Кудласевич [9] сутність тінізації трактує як історично зумовлене, системне соціально-економічне явище, що виступає фундаментальним викликом для механізму забезпечення сталого розвитку. Приховані трансакції в індустрії гостинності призводять до хронічних макроекономічних дисбалансів та негативних структурних змін у рекреаційному природокористуванні. Водночас автор відзначає двоїсту природу латентного сектору як «кризового амортизатора», який у період воєнного стану пом'якшує вплив макроекономічних шоків на реальні доходи лінійного персоналу



туристично-готельних комплексів та стримує критичне зростання безробіття в межах туристичних дестинацій.

О. Кривда та А. Коломієць у праці [10] застосовують інтегративний підхід, що дозволяє поєднати внутрішні деформації ринку із глобалізаційними викликами. Стосовно туристично-готельних комплексів, сутність цього підходу виявляється у:

- позаконтрольному характері діяльності, тобто свідомому приховуванні послуг розміщення від екологічного, фіскального та статистичного обліку;
- секторально-структурній специфіці, де найвищий рівень тінізації притаманний малому бізнесу (міні-готелі, гостьові будинки) як реакція на надмірне регуляторне навантаження. Це представляється у формах неофіційної зайнятості («зарплати в конвертах»), прямого ухилення від сплати туристичного збору та використання паралельного імпорту (без офіційного дозволу) розхідних матеріалів;
- зовнішньоекономічному вимірі, пов'язаному з виведенням капіталів (зокрема, роялті від міжнародних франшиз або доходів іноземних бенефіціарів) через офшорні юрисдикції, що зменшують інвестиційний потенціал модернізації вітчизняних туристично-готельних мереж;
- соціально-психологічній легітимізації, коли в умовах воєнно-кризової невизначеності ухилення від оподаткування сприймається менеджментом туристично-готельних комплексів як вимушений і психологічно виправданий крок для мінімізації підприємницьких ризиків.

Дослідження І. С. Ємельяненка [11] поглиблює зазначену проблематику, розглядаючи тіньову діяльність як деструктивний фактор, що безпосередньо деформує ринкове середовище для суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП) у сфері гостинності. Авторська структура виявляється у чотирьох вимірах: інструментальному (використання латентного готівкового обігу); ринковому (запуск кумулятивного ефекту, що змушує легальні готелі копіювати тіньові моделі через нерівні умови конкуренції та ціновий демпінг); інституційному (зростання корупційних трансакційних витрат при взаємодії з контролюючими органами) та інвестиційно-інноваційному. Саме інвестиційно-інноваційний вимір за І. С. Ємельяненком [11] підтверджує, що приховування доходів унеможливорює формування прозорої фінансової звітності туристично-готельних комплексів, що повністю ізолює їх від офіційного банківського кредитування, державних пільгових програм фінансування та зовнішніх екологічних інвестицій, необхідних для повоєнної технологічної реновації.

У науковій праці Я. В. Поплюйко [13] сутність тінізації суб'єктів підприємництва в умовах воєнного стану досліджено через призму мультиметодологічного статистичного аналізу. Автором доведено, що латентний сектор має високу інституційну гнучкість, продемонструвавши амплітуду коливань від шокових 36,7% до стабілізаційних 19,8-21,9% ВВП протягом 2022-2024 рр. У контексті нашого дослідження деструктивна сутність цього явища за

Я. В. Поплюйко виявляється в інвестиційній ізоляції підприємств: приховування реальних результатів діяльності унеможливорює формування прозорої звітності, що блокує доступ капіталу до офіційних фінансових ринків та екологічних інвестицій. Водночас регуляторний аспект праці вказує на те, що системна діджиталізація та перехід до безготівкових платформ є ключовими драйверами детінізації, що створює необхідні економічні передумови для реалізації ресурсоощадних стратегій у туристично-готельному господарстві.

Узагальнене відображення результатів критичного аналізу сучасних наукових поглядів на сутність та прояви тінізації бізнесу в контексті досліджуваної проблематики наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення сутності
тінізації бізнесу у проєкції на формування стратегій сталого розвитку
туристично-готельних комплексів***

Автори та джерело	Методологічний підхід	Основні аспекти та прояви тінізації у готельній індустрії	Характер впливу на мікро- та макrorівні (у контексті ресурсоощадності)
1	2	3	4
С. Г. Суворова, О. М. Кульганік [6]	Регуляторно-адаптивний (оцінювання ефективності держполітики в умовах кризових шоків)	Висока адаптивність та стабільність масштабів латентного сектору (20-30% від ВВП під час війни); формування каналів нелегального обігу капіталу в дестинаціях	На макrorівні: деформація зворотного зв'язку між екологічними регуляторами влади та ринком. На мікрорівні: блокування фіскальних і монетарних інструментів стимулювання ресурсоощадності
В. Дубровський, О. Гегман, В. Черкашин (ICET, CASE Україна) [7]	Інструментально-схемний (аналізування схем ухилення від оподаткування)	Штучне подрібнення великих туристично-готельних комплексів шляхом створення ФОПів; маніпуляції з ПДВ; «паралельний імпорт енергоефективного обладнання	Радикальна деформація добросовісної конкуренції; отримання тіньових надприбутків; вимивання внутрішніх ресурсів, необхідних для екологічної модернізації
С. М. Тараненко [8]	Історико-правовий та фінансово-юридичний (за законодавством 2022-2024 рр.)	Екстремальна гнучкість латентного капіталу; зловживання туристично-готельних мереж воєнними фіскальними пільгами (ставка 2%); вимушена	Загострення інституційного конфлікту між фіскальним лібералізмом та контролем; обґрунтування



Автори та джерело	Методологічний підхід	Основні аспекти та прояви тінізації у готельній індустрії	Характер впливу на мікро- та макрорівні (у контексті ресурсоощадності)
1	2	3	4
		рекуперація контролю (РРО)	заміщення силового примусу правовим компромісом із сумлінними платниками
О. Кудласевич [9]	Історико-економічний (аналізування довгострокових трансформаційних процесів)	Системний, історично детермінований характер явища; амбівалентна природа «тіні» як деструктора екосистем та одночасного соціального буфера під час воєнного стану та кризи	Виникнення хронічних структурних дисбалансів у природокористуванні; тимчасове пом'якшення наслідків воєнно-економічних шоків для лінійного персоналу
О. Кривда, А. Коломієць [10]	Інтегративний (поєднання внутрішньо-економічних деформацій та глобалізаційних викликів)	Латентність послуг розміщення; мінімізація туристичного збору; виведення капіталів туристично-готельних франшиз в офшори; деформація екологічної та економічної культури	Соціально-психологічна легітимізація евазії податків у свідомості суб'єктів ринку; зменшення загального інвестиційного потенціалу екологічного розвитку галузі
І. С. Ємельяненко [11]	Секторально-деструктивний (вимір деформації середовища малого та середнього бізнесу)	Неофіційна зайнятість; латентний обіг готівки; неформальне вирішення екологічних та адміністративних процедур; штучний ціновий демпінг	Ринковий: запуск кумулятивного ефекту (руйнування легальних готелів). Інституційний: зростання корупційної ренти. Інвестиційний: ізоляція МСП від «зелених» кредитів
Я. В. Поплюйко [13]	Мультиметодологічний аналіз (оцінювання латентного сектору за методами збитковості та енергоспоживання)	Інституційна гнучкість капіталу як реакція на безпекові загрози; позаобліковий готівковий простір; діджиталізація та безготівкові платформи як драйвери детінізації	На мікрорівні: консервація технологічної відсталості туристичних комплексів; приховування звітності веде до блокування доступу до зовнішніх екологічних інвестицій. На макрорівні:



Автори та джерело	Методологічний підхід	Основні аспекти та прояви тінізації у готельній індустрії	Характер впливу на мікро- та макрорівні (у контексті ресурсоощадності)
1	2	3	4
			зменшення внутрішніх інноваційних ресурсів

*Джерело: сформовано авторами на основі [6-11; 13]

Узагальнення теоретико-методологічних підходів вітчизняних та зарубіжних учених щодо дослідження сутності латентного сектору економіки дало змогу сформуванню цілісного бачення масштабів та характеру його деструктивного впливу на макро- та мікроекономічні процеси в Україні, а саме:

- інституційна гнучкість та динаміка тінізації. Сучасний вітчизняний тіньовий бізнес характеризується екстремальною адаптивністю до безпекових та макроекономічних шоків воєнного стану. Систематизація статистичних та аналітичних даних [12; 13] засвідчила суттєву амплітуду коливання латентного сектору: від шокового зростання показника за методом збитковості підприємств до 36,7% на початку повномасштабного вторгнення (2022 р.) з подальшою тенденцією до інституційної стабілізації в межах 19,8-21,9% ВВП протягом 2023-2024 рр. Така динаміка зумовлена як гнучкою реконфігурацією приватного капіталу, так і масштабною діджиталізацією регуляторних і фінансових процесів держави;

- деструктивний вплив на мікрорівні та інвестиційна ізоляція. У контексті функціонування підприємств туристично-готельного господарства тінізація (у вигляді прихованої зайнятості, мінімізації фіскальних зобов'язань та позаоблікового обігу готівки) виступає деструктивним чинником, що консервує їхню технологічну відсталість. Штучне виведення операційних результатів у «тінь» руйнує фінансову прозорість суб'єктів туристичного бізнесу, призводячи до їхньої повної інвестиційної ізоляції. Це позбавляє підприємства доступу до зовнішніх джерел довгострокового капіталу: міжнародних грантових програм, екологічних інвестицій та пільгового «зеленого» кредитування [11; 13].

- блокування передумов ресурсоощадності. Тінізація діяльності деформує ринкові та державні стимули до екологічно відповідального господарювання. За відсутності прозорого фінансово-економічного базису стає неможливими стратегічне планування та впровадження капіталомістких інновацій у сфері ресурсо- та енергозбереження. Тіньові доходи орієнтовані на короткострокове виживання та утримання поточної ліквідності, що повністю суперечить концепції сталого розвитку території та блокує формування довгострокових ресурсоощадних стратегій у туристичній індустрії.

Таким чином, системна детінізація ринку послуг на основі цифровізації, прозорого обліку та автоматизації контролю є базовою економічною та



інституційною передумовою для залучення екологічних інвестицій і масштабної модернізації матеріально-технічної бази вітчизняних підприємств гостинності.

На основі критичного аналізу вищезазначених фундаментальних праць, аналітичних звітів та нормативних документів [1-13] було ідентифіковано низку суттєвих науково-теоретичних та прикладних прогалин.

Попри детальне вивчення макроекономічних чинників тінізації та загальних технологічних аспектів концепції сталого розвитку, поза увагою дослідників залишається низка специфічних аспектів, що безпосередньо детермінують функціонування суб'єктів туристично-готельного бізнесу. До найменш розроблених і найбільш дискусійних зон наукового пошуку належать такі:

- концептуальна ізолюваність екологічного та фінансового менеджменту. У переважній більшості опрацьованих праць процеси ресурсоощадження та детінізації розглядаються як паралельні, автономні та функціонально не пов'язані між собою вектори розвитку. Технологічні дослідження сталого розвитку здебільшого фокусуються на інженерно-технічних рішеннях (альтернативна енергетика, термомодернізація будівель, концепт еко-брендингу), пролонговано ігноруючи той факт, що латентний правовий статус бізнесу апріорі нівелює його фінансову спроможність та мотиваційні рушії до здійснення подібних капіталомістких інвестицій;

- фіскально-центричний підхід до оцінювання ефектів легалізації. Безпекові та фіскальні праці [1; 4; 9] трактують процес детінізації виключно крізь призму інструментарію наповнення дохідної частини бюджетів або зміцнення макрофінансової стійкості держави. При цьому їхні синергічні ефекти не проєктуються на площину екологічної модернізації та збереження природно-ресурсного потенціалу рекреаційних дестинацій;

- відсутність галузевого інструментарію оцінювання «екологічної ємності» тіньового капіталу. Існуючі економетричні та статистичні методи детекції латентного сектору (зокрема, монетарний метод чи метод збитковості, що використовуються у працях Я. В. Поплюйко [13] та методичних рекомендаціях Мінекономіки [12]) орієнтовані суто на макроекономічні агрегати. Наразі повністю відсутня адаптована мікроекономічна методика оцінювання реальних обсягів прихованого споживання природно-матеріальних ресурсів (водо-, електро- та газопостачання) туристично-готельними комплексами чи готелями, які перебувають у тіньовому секторі. Як наслідок, приховування реальних обсягів завантаження ліжкового фонду (на що вказують О. Кривда та А. Коломієць [10]) унеможливорює здійснення точного моніторингу антропогенного навантаження на рекреаційні території, суттєво викривляючи статистичну базу сталого розвитку туристичних регіонів;

- замкнене коло інвестиційної ізоляції МСП у секторі HoReCa. Праці О. Кудласевич [9] та Ф. Шнайдера [2; 3] переконливо доводять, що тінізація повністю блокує доступ суб'єктів малого та середнього підприємництва до традиційних каналів кредитування. Водночас поза увагою дослідників

залишається специфічний механізм залучення сучасних міжнародних «зелених» інвестицій (Green Bonds, ESG-гранти, кошти спеціалізованих екологічних фондів). Малі готелі та гостьові будинки через непрозору фінансову звітність та використання оптимізаційних схем штучного подрібнення капіталу (деталізованих у звіті ICET та CASE Україна [7]) опиняються в інституційній пастці: вони неспроможні отримати пільгове цільове фінансування на придбання енергоефективного обладнання, а без нього - стрімко втрачають конкурентоспроможність на ринку через високі тарифи на енергоносії. Окреслений циклічний алгоритм інвестиційної деструкції у туристично-готельному секторі Єдосі не отримав комплексного проєктно-орієнтованого вирішення;

- деструкція поведінкових імперативів та екологічної культури персоналу під впливом тінізації. У наукових розвідках, присвячених міграційним втратам, кадровому дефіциту (зокрема, за редакцією Т. Г. Васильціва [1]) та неофіційній зайнятості [9; 11], практично не враховується поведінковий аспект ресурсоощадження. Успішна імплементація ресурсоощадної стратегії вимагає високого рівня залученості та персональної екологічної відповідальності лінійного персоналу. За умов панування неформальних трудових відносин («зарплати в конвертах», сезонна робота без укладання офіційних угод [11]) у найманих працівників повністю нівелюється мотивація дотримуватися внутрішніх стандартів ощадливого природокористування, мінімізації відходів чи енергозбереження, оскільки вони не відчувають стійкого інституційного та правового зв'язку з підприємством;

- асиметрія інституційного регулювання у воєнний та поствоєнний періоди. Дослідження фіскальних коливань (зокрема, праці С. М. Тараненка [8] та Я. В. Поплюйко [13]), аналізуючи процеси скасування пільгової ставки 2% та імперативного відновлення вимог щодо застосування РРО, концентруються виключно на контрольно-каральних функціях держави. Поза контекстом залишається розробка стимулюючих правових компромісів для «зеленого» виходу бізнесу з «тіні». Сьогодення вимагає проєктування таких інституційних інструментів, за яких процес легалізації діяльності суб'єкта господарювання буде корелювати з наданням йому чітких державних преференцій на ресурсоощадну модернізацію (наприклад, впровадження тимчасових податкових канікул з екологічного податку або субсидування встановлення джерел відновлюваної енергії для тих туристично-готельних комплексів чи готелів, які повністю вивели фонд оплати праці та обсяги надання послуг з прихованого сектору).

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування взаємозв'язку процесів детінізації та екологізації в індустрії гостинності, а також розробка прикладного інструментарію формування ресурсоощадної стратегії туристично-готельного підприємства (із апробацією його елементів на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер»).

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:



1. Дослідити теоретико-методологічні засади формування ресурсощадних стратегій підприємств туристично-готельного господарства в контексті імперативів парадигми сталого розвитку.

2. Ідентифікувати та систематизувати деструктивний вплив тіньових практик і латентного обігу капіталу на інвестиційно-інноваційний потенціал екологізації суб'єктів сектору HoReCa.

3. Обґрунтувати комплекс інструментів детінізації операційної діяльності готелів (діджиталізація розрахунків, комплаєнс, легалізація зайнятості) як фінансового каталізатора ресурсозбереження та розробити концептуальну модель організаційно-економічного механізму їхньої взаємодії.

4. Апробувати запропоновані методичні підходи при визначенні передумов виведення з тіні фінансово-господарської діяльності та обґрунтуванні еколого-орієнтованих заходів у практиці ПрАТ ТГК «Дністер».

На основі критичного аналізу наявних наукових підходів та виявлених дослідницьких прогалин [1-13], невирішеною раніше частиною загальної проблеми, котрій присвячено цю статтю, є обґрунтування та розробка організаційно-економічного механізму, в якому системна детінізація діяльності туристично-готельних комплексів виступає базовою інституційною та економічною передумовою для імплементації їхніх ресурсощадних стратегій.

Конкретизація невирішених аспектів проблеми, що безпосередньо розв'язуються у межах цього дослідження, охоплює такі складові:

- концептуальна конвергенція фінансової безпеки та еко-менеджменту: подолання штучного розриву між фіскально-безпековими аспектами детінізації капіталу [4; 7] та технологічними моделями ресурсозбереження в HoReCa. У статті детінізація позиціонується не просто як інструмент фіскального контролю, а як першочерговий інвестиційний тригер екологічної модернізації;

- механізм подолання інвестиційної ізоляції засобів розміщення: обґрунтування причинно-наслідкового зв'язку між рівнем фінансової прозорості туристично-готельного комплексу (виходом із тіньових схем подрібнення бізнесу [7] та легалізацією безготівкового обігу [13]) та його реальною спроможністю залучати сучасні цільові «зелені» інвестиції, міжнародні ESG-гранти та програми пільгового екологічного кредитування;

- трансформація інституційного середовища ринку послуг: визначення інструментів, що дозволяють нейтралізувати латентні деструкції внутрішнього ринку (зокрема, недобросовісний ціновий демпінг з боку тіньових суб'єктів [10; 11]), який робить легальні капіталомісткі ресурсощадні технології економічно не вигідними у короткостроковому періоді;

- поведінковий аспект ресурсощадження: дослідження впливу легалізації трудових відносин (мінімізації неформальної зайнятості та виплат «у конвертах» [1; 11]) на формування належного рівня екологічної культури, відповідальності та мотивації лінійного персоналу готелів щодо дотримання внутрішніх стандартів ощадливого природокористування.

Об'єктивна потреба у розв'язанні саме цих, раніше не досліджених взаємозв'язків в умовах поєднання безпекових викликів воєнного стану та хронічної енергетичної кризи, визначає логіку, структуру та прикладну цінність матеріалу, представленого у цій статті.

Методи та методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний підхід до пізнання економічних процесів, у межах якого детінізація діяльності суб'єктів господарювання розглядається не як суто зовнішній інструмент фіскального тиску, а як внутрішній (ендогенний) чинник формування їхньої ресурсоощадної стратегії та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети, забезпечення об'єктивності та відтворюваності отриманих результатів у роботі використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових та спеціальних методів, які розгорнуто в межах чотирьох послідовних етапів:

1. Збір даних та дескриптивний аналіз матеріально-технічної бази. Інформаційною базою дослідження слугували офіційні фінансові звіти (Баланс, Звіт про фінансові результати), статистична звітність, а також внутрішні аналітичні документи з автоматизованої системи управління готелем (Property Management System) Opera PMS ПрАТ ТГК «Дністер» за період 2023–2025 рр. За допомогою методу дескриптивного та порівняльного аналізу параметризовано масштаб об'єкта мікрорівня (номерний фонд - 165 одиниць, площа конференц-залів - понад 600 кв. м), що дозволило оцінити потенційну місткість фінансових та матеріальних потоків підприємства й зіставити їх із динамікою офіційно декларованих фіскальних індикаторів.

2. Структурно-функціональне моделювання рівнів контролю. Для локалізації точок латентного витоку капіталу застосовано метод структурно-функціонального моделювання. Операційно-організаційну структуру готелю декомпоновано на 7 рівнів корпоративного управління: стратегічний (топменеджмент); тактичний (дирекція служб); операційний (служба прийому та розміщення - Front Office); сервісний (служба обслуговування номерного фонду - Housekeeping); комерційний (відділ маркетингу та продажів); виробничо-технологічний (сектор громадського харчування - Food & Beverage); фінансово-обліковий (бухгалтерія та фінансовий контроль). Для кожного рівня визначено специфічні зони тіньового ризику (від нелегального заселення повз систему до маніпуляцій із закупівлями) та підібрано відповідний набір ІТ-інструментів нейтралізації загрози (Opera PMS, ПРРО, ЕДО).

3. Математичне моделювання процесів легалізації готівкового обороту у секторі F&B (ресторан готелю) базується на розрахунку оптимізації трансакційних витрат підприємства при впровадженні інструментарію безготівкових чайових (QR-tipping). Емпіричний розрахунок проведено на основі внутрішніх звітів про середній чек, частоту трансакцій та оцінку обсягу прихованого обороту готівки у 2023–2025 рр. Розробка та інтеграція авторського



індикатора комплаєнсу. З метою моніторингу та упередження повторної тінізації бізнес-процесів розроблено авторський коефіцієнт податкової прозорості ($K_{\text{пп}}$). Метод побудови коефіцієнта передбачає функціональну інтеграцію фіскальних звітів із жорсткими інфраструктурними (експлуатаційними) метриками готелю.

4. Розробка авторського коефіцієнта податкової прозорості для моніторингу повторної тінізації.

Системний підхід дав змогу концептуально пов'язати вартісні (значення $K_{\text{пп}}$) та інвестиційні результати із макроекономічними тенденціями, оцінкою відповідності підприємства критеріям ESG (метрика Governance) як базової передумови залучення «зелених» інвестицій у межах EU Green Deal.

Основні результати дослідження. У сучасних умовах макроекономічної нестабільності та воєнно-кризових викликів традиційне сприйняття детінізації бізнесу виключно як інструменту виконання фіскальних зобов'язань перед державою є теоретично обмеженим. Перехід до парадигми сталого розвитку вимагає переосмислення процесів легалізації капіталу з позицій економіки підприємства, де детінізація постає фундаментальним ендегенним рушієм формування ресурсощадної стратегії суб'єктів господарювання.

Дослідження причинно-наслідкових зв'язків у глобальній тріаді «суспільство – держава – бізнес» наочно доводить, що критично високий рівень тінізації економічних процесів не є випадковим проявом, а виступає деструктивним наслідком глибоких інституційних деформацій та формування так званих «інституційних пасток». За умов неефективного регуляторного середовища, високого податкового навантаження та дисфункції правових інститутів, неформальні моделі поведінки й латентні фінансові трансакції консервуються, трансформуючись у специфічну форму адаптації та захисну реакцію підприємницьких структур, спрямовану на елементарне виживання у конкурентному середовищі.

Проте, забезпечуючи короткострокову фінансову стійкість та тактичну гнучкість окремих суб'єктів мікрорівня, така латентна діяльність закладає жорсткі довгострокові обмеження для їхнього стратегічного розвитку. Тінізація бізнес-процесів вимиває внутрішні інвестиційні ресурси через неефективні канали споживання та трансакційні витрати на підтримання статусу анонімності, а головне – повністю блокує доступ до зовнішніх джерел фінансування. Перебування підприємства в тіньовому секторі унеможливорює успішне проходження міжнародного аудиту, верифікацію фінансової звітності та, як наслідок, закриває доступ до капіталомістких довгострокових проєктів.

У сучасних умовах глобальних трансформацій це створює непереборний бар'єр для технологічного та екологічного оновлення підприємств індустрії гостинності. Суб'єкти господарювання з високою часткою латентного обороту виявляються неспроможними сформувати прозорий ESG-профіль (зокрема, в контексті критерію Governance), що автоматично позбавляє їх статусу легітимного позичальника або партнера для міжнародних екологічних фондів.

Таким чином, інституційна пастка замикається. Прагнення зберегти прибутки через тіньові інструменти позбавляє підприємство можливості залучити «зелені» інвестиції, інноваційні технології ресурсозбереження та пільгові кредитні лінії у межах Європейського зеленого курсу (EU Green Deal), прирікаючи його на довгострокову втрату конкурентоспроможності.

Аналіз інфраструктурних елементів підприємства (на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер», що володіє номерним фондом у 165 номерів та конференц-локаціями площею понад 600 кв. м) доводить, що поточна структура матеріально-технічної бази готелю безпосередньо впливає на прозорість його операційної діяльності. Наявність жорстко фіксованих потужностей унеможливорює масштабне приховування обсягів наданих послуг [14].

У контексті формування ресурсоощадної стратегії це створює вагому економічну передумову: оскільки базовий контур діяльності є прозорим і піддається легкому аудиту (через зіставлення показників OCC, ADR та фіскальних звітів ресторанного комплексу), підприємство отримує змогу трансформувати цей легальний статус у репутаційний та інвестиційний капітал.

Процес капіталізації розгортається через послідовні фази. На етапі репутаційного розвитку та інституційної інтеграції туристично-готельний комплекс забезпечує повну прозорість матеріально-технічної бази. На етапі інвестиційного прориву саме безготівкові прозорі потоки (зокрема від корпоративного конференц-залу) виступають верифікованим підтвердженням надійності готелю для міжнародних екологічних фондів та «зелених» кредиторів. Кінцевий етап - стратегічна реалізація - зациклює процес: екоінновації, впроваджені на базі чітко визначеного номерного фонду та ресторану (автоматизація, рекуперація, енергоощадження), мінімізують витрати ресурсів, що остаточно позбавляє сенсу будь-які спроби тінізації діяльності, оскільки легальна коефективність стає вигіднішою за латентні схеми. Трансформація фінансового потенціалу готелю у ресурсоощадну стратегію шляхом інтеграції інфраструктурного та детінізаційних аспектів на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер» представлена у табл. 2.

Таблиця 2

Трансформація фінансового потенціалу готелю у ресурсоощадну стратегію: інтеграція інфраструктурного та детінізаційних аспектів*

Етап трансформації капіталу	Економічний зміст процесу та детінізації	Інфраструктурна проєкція (на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер»)	Результат для ресурсоощадної стратегії ПрАТ ТГК «Дністер»
1	2	3	4
I. Фінансова легалізація	Детінізація фінансових потоків: масштабне впровадження ПРРО, легалізація	Номерний фонд (165 номерів): фіксована місткість унеможливорює приховування завантаження та середньої ціни. Ресторанний комплекс:	Вихід фінансового потенціалу з латентного стану, формування офіційного бізнес-



Етап трансформації капіталу	Економічний зміст процесу та детінізації	Інфраструктурна проєкція (на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер»)	Результат для ресурсоощадної стратегії ПрАТ ТГК «Дністер»
1	2	3	4
	зайнятості, дифузія цифрових екосистем	моніторинг відповідності закупленої сировини фінансовим звітам та ПРРО, детінізація кеш-обороту	контур для обліку ресурсів
II. Репутаційний розвиток	Капіталізація бренду: формування бездоганної ділової репутації, підвищення довіри споживачів та стейкхолдерів	Конференц-сервіс (зали > 600 кв. м): обслуговування міжнародних інституцій та юросіб виключно через безготівкові прозорі рахунки, що формує імідж прозорого бізнесу	Трансформація легального статусу готелю у провідний нематеріальний актив (екобренд), захищений від репутаційних ризиків
III. Інституційна інтеграція	Зростання привабливості за ESG: відповідність принципам EU Green Deal	Уся інфраструктура (номерний фонд + ресторани + конференц-сервіс): повна прозорість матеріально-технічної бази унеможливорює «грінвошинг» (приховування екологічного сліду)	Мінімізація комплаєнс-ризиків, визнання готелю надійним та прозорим партнером для великого капіталу та міжнародних мереж
IV. Інвестиційний прорив	Доступ до «зелених» ресурсів: залучення міжнародних грантів, еко-інвестицій, пільгових кредитів	Обґрунтування для інвесторів: чітка аналітика прозорих безготівкових надходжень від конференц-сервісу та легальних доходів номерного фонду як гарантія повернення інвестицій	Подолання дефіциту фінансування, акумуляція інвестицій для екомодернізації інфраструктури
V. Стратегічна реалізація	Впровадження екотехнологій: автоматизація будівлі, енергоефективність, рециркуляція ресурсів	Масштабна екомодернізація: впровадження «розумних» номерів, енергоефективного обладнання на шведській лінії ресторану та інтелектуального клімат-контролю у конференц-залах	Радикальне зниження операційних витрат. Прозорий облік споживання робить латентні схеми економічно неефективними

*Джерело: сформували автори за даними [14; 15]

Представлені етапи трансформації доводять (див. табл. 2), що матеріально-технічна база ПрАТ ТГК «Дністер» (зокрема, фіксована місткість номерного

фонду та масштабні конференційні площі) виступає базовим фундаментом для забезпечення прозорості операційної діяльності. Наявність чітко верифікованих інфраструктурних елементів унеможливорює приховування реальних обсягів послуг, що запускає ланцюговий процес: від первинної фінансової легалізації й капіталізації репутації - до залучення цільових «зелених» інвестицій. Зрештою, фінальна екомодернізація інфраструктури (165 номерів, ресторанного та конференц-комплексів) забезпечує такий рівень оптимізації операційних витрат, за якого функціонування туристично-готельного комплексу в межах прозорого, ресурсоощадного бізнес-контуру стає економічно вигіднішим, ніж використання будь-яких прихованих схем.

Ефективність формування ресурсоощадної стратегії безпосередньо залежить від прозорості та контрольованості внутрішніх бізнес-процесів туристично-готельного комплексу на всіх рівнях його організаційної структури. Для ідентифікації латентних фінансових ризиків та визначення прихованих резервів модернізації ПрАТ ТГК «Дністер», у дослідженні систематизовано рівні управління підприємства крізь призму фінансово-економічного моніторингу. Така декомпозиція дозволяє перейти від загального аналізу фінансових звітів до точкової локалізації зон витоку капіталу в межах конкретних операційних підрозділів (від Front Office до сектору F&B). Більш того, наскрізне структурування організаційних рівнів створює підґрунтя для інтеграції інноваційних діджитал-інструментів, які перетворюють систему внутрішнього контролю з ретроспективного аудиту на превентивний механізм ризик-менеджменту.

Комплексну структуру системи протидії тінізації у туристично-готельному комплексі, що пов'язує рівні управління із фінансовими загрозами та ІТ-рішеннями для їх нейтралізації, відображено в табл. 3.

Таблиця 3

**Етапи організаційно-функціонального контролю та інструментів
детінізації ПрАТ ТГК «Дністер»***

Рівень управління (підрозділ)	Основний інфраструктурний напрямок	Зона потенційного тіньового ризику	Базові методи та ІТ- інструменти детінізації
1	2	3	4
I. Стратегічний та наглядовий (збори акціонерів, наглядова рада, аудит)	Фінансові плани, нормативний комплаєнс	Виведення капіталу через фіктивні інвестиційні або маркетингові угоди	Обов'язковий щорічний незалежний зовнішній аудит; публікація звітності в реєстрах НКЦПФР
II. Адміністративно- управлінський (гендиректор, юристи, секретаріат)	Стратегічні договори, правове забезпечення бізнесу	Укладання угод із неперевіреними контрагентами (фірми-одноденки)	Багаторівневий комплаєнс-контроль договорів через операційні системи (YouControl, Opendatabot)



Рівень управління (підрозділ)	Основний інфраструктурний напрямок	Зона потенційного тіньового ризику	Базові методи та ІТ- інструменти детінізації
1	2	3	4
III. Фінансово- економічний блок (бухгалтерія, податковий облік, ІТ)	Бюджетування, облік, адміністрування РРО/ПРРО	Некоректне відображення доходів, маніпуляції з базами даних продажів	Хмарний ЕДО (М.Е.Дос, Вчасно); автоматична фіскалізація через ПРРО; жорстке розмежування прав доступу
V. Операційний блок: Front Office (рецепція, служба бронювання)	Продаж та заселення номерного фонду (165 номерів)	Поселення незарєєстрованих гостей; отримання готівки повз касу	Повна інтеграція готельної PMS-системи (Opera) з ПРРО; автоматичне лінкування електронного замка чеком
V. Операційний блок: ресторанне господарство (ресторани, бари, шведська лінія)	Роздрібний продаж страв, алкоголю, бенкетне обслуговування	Приховування готівкової виручки, продаж необлікованого алкоголю, фіктивне списання	Автоматизація на базі POS-систем; щоденна інвентаризація підкацизу; сканування марок при продажу кожної пляшки
VI. Комерційна служба та MICE (відділ продажів, конференц-сервіс)	Оренда залів (понад 600 кв. м), B2B- залучення	Проведення корпоративних заходів за необліковану готівку	Орієнтація виключно на безготівкові розрахунки (B2B, міжнародні гранти); модулі онлайн- бронювання
VII. Управління персоналом (HR) (кадри, охорона праці)	Облік робочого часу (170–200 працівників), KPI	Використання неофіційної праці (стажерів), зарплати в конвертах	Офіційне працевлаштування з першого дня; біометричні системи обліку часу; легалізація безготівкових чайових

* Джерело: сформуливали автори за даними [14; 15]

Побудована система контролю (див. табл. 3) свідчить, що процес витіснення нелегальних практик інтегрований у кожен ланку - від вищого корпоративного управління до лінійного персоналу інженерних та господарських служб товариства. корпоративного управління до лінійного персоналу інженерних та господарських служб товариства.

Для детального економічного обґрунтування заходів детінізації у межах формування ресурсоощадної стратегії туристичних об'єктів в умовах сталого розвитку необхідно проаналізувати ключові фінансові показники ПрАТ ТГК «Дністер». Саме за такими критеріями податкові органи та суб'єкти державного

фінансового моніторингу кваліфікують діяльність підприємства як прозору або ризикову. До таких індикаторів належать: рівень податкового навантаження, частка безготівкових розрахунків та середня оплата праці (табл. 4). Розрахунки здійснимо за формулами:

$$П_n = \frac{\text{Сума сплачених податків}}{\text{Валовий дохід від реалізації}} \times 100\%, \quad (1)$$

$$Ч_{\text{бг}} = \frac{\text{Обсяг безготівков надходжень}}{\text{Загальний обсяг доходів}} \times 100\%, \quad (2)$$

$$З_{\text{сер}} = \frac{\text{Річний фонд оплати праці}}{\text{Середньооблікова кількість працівників} \times 12}. \quad (3)$$

Таблиця 4

**Фіскальні індикатори та критерії оцінювання ризику тінізації ПрАТ
ТГК «Дністер» за 2023–2025 рр.***

Фіскальний індикатор	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Норматив (середнє по галузі)	Оцінка рівня безпеки
1. Рівень податкового навантаження ($П_n$), %	3,8	4,2	4,7	1,56% (для КВЕД 55 «Тимчасове розміщування») [16]	Безпечний (стабільно перевищує середньогалузевий норматив протягом 2023–2025 рр.)
2. Частка безготівкових платежів ($Ч_{\text{бг}}$), %	72,0	76,0	81,0	Зростаюча середня ринкова тенденція [17]	Безпечний (високий рівень цифровізації)
3. Середня зарплата 1 працівника ($З_{\text{сер}}$), грн/міс.	15 200	18 400	21 450	26 000 – 30 000 грн (для готельного сегменту Львівщини) [18]	Ризиковий (ознака часткової конвертації)

*Джерело: сформували і розрахували автори на основі фінансової та податкової звітності підприємства [15], а також нормативно-статистичних показників ДПС України [16], НБУ [17] та аналітичних даних ринку праці [18].

Фіскальний аналіз діяльності ПрАТ ТГК «Дністер» за період 2023–2025 рр. (див. табл. 4) демонструє асиметричні результати, які дозволяють чітко локалізувати приховані зони тінізації на підприємстві:

- податкове навантаження товариства у 2025 році досягло 4,7%, що впевнено перевищує середньогалузевий норматив ДПС України для КВЕД 55 «Тимчасове розміщування» (1,56%). Динаміка стабільного зростання показника з 3,8% у 2023 році до 4,2% у 2024 році та 4,7% у 2025 році свідчить про системну фінансову дисципліну та високу прозорість офіційної діяльності компанії. Це



вказує на поступове виведення діяльності підприємства з тіні та покращення загальної фіскальної дисципліни;

- частка безготівкових платежів зросла з 72,0% у 2023 році до 81,0% у 2025 році. Цій стійкій позитивній тенденції сприяло активне впровадження цифрових технологій, розвиток модулів онлайн-бронювання на офіційному вебсайті, а також домінування безготівкових розрахунків у сегменті B2B та MICE-сервісу (обслуговування корпоративних заходів та міжнародних організацій у конференц-залах площею понад 600 кв. м), що забезпечує високий рівень цифровізації та мінімізує ризики неконтрольованого обігу готівки;

- критична точка ризику (деструктивний маркер): попри позитивні зрушення у перших двох індикаторах, середня офіційна заробітна плата працівників ПрАТ ТГК «Дністер» у 2025 році становила лише 21 450 грн (хоч і зросла з 15 200 грн у 2023 році та 18 400 грн у 2024 році).

Для готелю категорії 4* у Львівській обл. цей показник залишається суттєво нижчим за середньоринковий орієнтир у готельному сегменті регіону (26 000 – 30 000 грн), що автоматично кваліфікує цю зону як ризикову (ознака часткової конвертації) з позиції суб'єктів фінансового моніторингу.

На основі результатів комплексного аналізу операційної діяльності ПрАТ ТГК «Дністер» було локалізовано деструктивні внутрішні чинники, що формують зони ризику та стримують перехід підприємства до сталого розвитку. Основними факторами тінізації на мікрорівні визначено:

- десинхронізацію темпів зростання доходу інфраструктурних елементів: випереджаюче зростання виручки прозорого номерного фонду (165 номерів) на +54,68% (за рахунок легкості аудиту завантаження OCC та ціни ADR) порівняно з відстаючою тенденцією ресторанного комплексу (+29,52%), який має високу питому частку роздрібного готівкового обороту (cash-оборот);

- штучне заниження депонованого фонду оплати праці (ФОП): середня офіційна заробітна плата працівників комплексу у 2025 році становила 21 450 грн, що суттєво регресує відносно середньоринкового медіанного значення у преміум-сегменті HoReCa Львівської області (26 000–30 000 грн). Фінансовим джерелом для латентних виплат «в конвертах» виступає необлікований готівковий капітал ресторану.

Для нейтралізації цих деструктивних чинників розроблено стратегію інституційно-технологічної детінізації ПрАТ ТГК «Дністер», фундаментальною метою якої є скорочення тіньових потоків у роздрібних секторах та їхня легальна конверсія у ресурсощадний потенціал та офіційне матеріальне стимулювання персоналу без дестабілізації рентабельності продажів (ROS). Цей підхід дозволяє трансформувати приховані фінансові ресурси, що раніше вимивалися з операційної діяльності туристично-готельного комплексу, у легальний інвестиційний капітал для впровадження енергоефективних технологій. Завдяки оптимізації трансакційних витрат та детінізації фонду оплати праці підприємство

одержує подвійний синергетичний ефект: підвищення лояльності лінійного персоналу та капіталізацію екологічних ініціатив.

Реалізація стратегії розрахована на коротко- та середньострокову перспективу і передбачає три послідовні етапи, кожен з яких супроводжується жорстким моніторингом інфраструктурних метрик (табл. 5). Покроковий характер упровадження забезпечує адаптивність операційних процесів готелю до нових цифрових інструментів та мінімізує внутрішній опір персоналу під час легалізації заробітних плат.

При цьому безперервний контроль на кожній стадії базується на динамічній оцінці запропонованого коефіцієнта податкової прозорості ($K_{пп}$), що дає змогу своєчасно виявляти відхилення від цільових параметрів рентабельності та блокувати ризики регенерації тіньових схем.

Таблиця 5

**Етапи та інструменти реалізації стратегії детінізації ПрАТ ТГК
«Дністер» у системі сталого розвитку***

Етап стратегії	Термін	Об'єкт впливу (зона ризику)	Ключові інструменти та заходи	Результат для комплаєнс-системи та ресурсоощадження
I. Операційно-технологічний (капітальний контроль роздрібного кешу)	1–3 міс.	Служба ресторанного господарства (ресторани, бари, шведська лінія)	Впровадження хмарних POS-систем, інтеграція з ПРРО, технологія Smart-Check, попляшковий акцизний контроль	Повна фіксація цифрового «сліду», ліквідація латентного обороту сировини, автоматизація обліку матеріальних втрат
II. Економіко-мотиваційний (легалізація та трансформація ФОП)	3–6 міс.	Служба HR, лінійний персонал контактної зони (170-200 осіб)	Інституціоналізація безготівкових чайових (QR-tipping), реформа окладів на основі еко-орієнтованих KPI	Зростання офіційної зарплати до ринкового рівня (26500-30000 грн), ліквідація джерела «конвертних» виплат
III. Стратегічно-інституційний (цифровий комплаєнс-моніторинг)	Постійно	Фінансово-економічний блок, внутрішній аудит, комерційний сектор	IT-інфраструктура (Opera PMS), інтегральний аналітичний хаб, 100% електронний документообіг (ЕДО)	Досягнення нульового рівня латентних потоків, зростання прозорості для «зелених» інвестицій за ESG-стандартами

*Джерело: сформували автори на основі [15]

Побудова ефективної стратегії вимагає математичного опису трансформації прихованих фінансових потоків у легальне поле. Головним інституційним бар'єром для повної легалізації заробітних плат є додатковий податковий тиск через нарахування єдиного соціального внеску ($k_{есв} = 0,22$). Для нейтралізації



цього чинника модель базується на оптимізаційному перерозподілі трансакційних витрат.

Сукупні витрати ПрАТ ТГК «Дністер» на утримання однієї штатної одиниці до впровадження заходів (TC_0) та після (TC_1) описуються системою рівнянь:

$$TC_0 = S_{\text{офіц}0} \times (1 + k_{\text{есв}}) + S_{\text{тінь}0} + R_{\text{втрати}}, \quad (4)$$

$$TC_1 = S_{\text{офіц}1} \times (1 + k_{\text{есв}}) - S_{qr}, \quad (5)$$

де TC_0, TC_1 – загальні витрати підприємства (ресторану, готелю) на оплату праці та пов’язані витрати до і після реформи відповідно;

$S_{\text{офіц}0}, S_{\text{офіц}1}$ – базовий офіційний оклад працівника до і після реформи відповідно;

$k_{\text{есв}}$ – коефіцієнт нарахування ЕСВ (0,22);

$S_{\text{тінь}0}$ – латентна частина заробітної плати («в конверті»);

$R_{\text{втрати}}$ – внутрішні фінансові та матеріальні втрати ресторану (готелю) від неконтрольованого обороту (крадіжки, пересорт, нефіскалізовані списання сировини);

S_{qr} – обсяг безготівкових чайових через QR-екосистему. Оскільки при впровадженні QR-tipping готель не є податковим агентом (ПДФО 18% та ВЗ 5% утримуються банком-еквайсером), для підприємства $S_{qr} = 0$, що дозволяє легально замінити тіньову мотивацію без навантаження на собівартість послуг.

Впровадження етапу I (цифровізація через ПРРО та Smart-Check) дозволяє повністю ліквідувати внутрішні матеріальні втрати сировини та капіталу в ресторані чи готелі ($\Delta R_{\text{втрати}} \rightarrow 0$).

Фінансова умова беззбитковості детінізації для менеджменту готелю ($\Delta TC = TC_1 - TC_0 \leq 0$) набуває вигляду:

$$S_{\text{офіц}1} \times (1 + k_{\text{есв}}) - [S_{\text{офіц}0} \times (1 + k_{\text{есв}}) + S_{\text{тінь}0} + R_{\text{втрати}}] \leq 0 \quad (6)$$

Розрахунок порівняльного економічного ефекту (на 1 працівника за місяць):

1) базовий стан (TC_0): $21450 \times 1,22 + 3000 + 4500 = 26169 + 7500 = 33669$ грн.

2) проектний стан (TC_1): новий офіційний оклад збільшено до середнього ринкового рівня 26 500 грн. Витрати готелю: $26500 \times 1,22 = 32330$ грн. Тіньові виплати та втрати сировини ліквідовано до 0). Працівник додатково отримує 2500 грн через QR-чайові, збільшуючи чистий легальний дохід.

Ефект оптимізації: $\Delta TC = 32330 - 33669 = -1339$ грн. Для лінійного персоналу чисельністю 100 осіб контактної зони річний загальноекономічний ефект від перекриття каналів втрат та реструктуризації ФОП становитиме:

$$\text{Ерічний} = 1339 \text{ грн} \times 100 \text{ осіб} \times 12 \text{ міс.} = 1\,606\,800 \text{ грн.}$$

Цей вивільнений легальний капітал є прямим фінансовим джерелом для фінансування перших кроків ресурсощадної стратегії (наприклад, заміни кухонного обладнання ресторану на енергоефективне класу A+++).

Варто зазначити, що базові показники тіньових виплат ($S_{\text{тінь0}}$), внутрішніх матеріальних втрат ($R_{\text{втрати}}$) та безготівкових чайових (S_{qr}) визначено розрахунково-аналітичним (модельним) шляхом. Їх обґрунтовано через порівняння офіційної звітності підприємства [14] із середньоринковими показниками оплати праці у готельному сегменті Львівської області [18], а також узагальнено на основі даних внутрішнього управлінського аудиту ресторану (нормативи технологічних втрат і пересортиці в HoReCa [19]) та статистики вітчизняних платіжних систем щодо використання QR-еквайрингу за 2025 рік [20].

Для закріплення результатів та недопущення повторної тінізації на етапі III пропонується впровадження коефіцієнта податкової прозорості туристично-готельного комплексу ($K_{\text{пп}}$), інтегрованого з фіксованими інфраструктурними параметрами матеріально-технічної бази:

$$K_{\text{пп}} = \frac{T_{\text{сплат}}}{N \times \text{ADR} \times \text{ОСС} \times 365} \times 100\%, \quad (7)$$

де $T_{\text{сплат}}$ - фактична сума сплачених підприємством податків та зборів за рік, грн;

N - місткість номерного фонду (165 номерів);

ADR - середня ціна за номер/ніч (2650 грн за даними 2025 року);

ОСС - середньорічний коефіцієнт завантаженості номерного фонду у частках одиниці (0,63).

Знаменник формули (7) відображає розрахункову граничну межу операційного доходу номерного фонду (TR_{lim}), латентне мінімізування або приховування якого є неможливим з огляду на жорстку архітектуру будівлі готелю та повну автоматизацію контролю доступу. Зокрема, активація електронних карток-ключів здійснюється виключно після фіскалізації розрахункових операцій у системі управління готелем в Opera PMS.

Водночас слід зауважити, що запропонований підхід має певні емпіричні обмеження, оскільки розрахунки і апробація коефіцієнта $K_{\text{пп}}$ здійснювалися на основі ретроспективних даних лише одного дослуджуваного підприємства за трирічний період. З огляду на це, безпечний цільовий фіскальний діапазон показника $K_{\text{пп}}$ для ПрАТ ТГК «Дністер» обґрунтовано на рівні $4,5\% \leq K_{\text{пп}} \leq 6,0\%$ (що корелює з фактично досягнутим рівнем загального податкового навантаження підприємства на рівні 4,7%). Зниження цього показника нижче межі 4,5% є автоматичним стимулятором для активації захисних протоколів служби внутрішнього аудиту, оскільки сигналізує про виникнення латентних потоків у



суміжних підрозділах туристично-готельного (зокрема в ресторані та конференц-залах площею понад 600 кв. м). Для узагальнення та ширшого впровадження цього коефіцієнта в практику детінізації туристично-готельної індустрії зазначений цільовий діапазон потребує подальшого коригування та адаптації до специфіки інших суб'єктів ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті здійсненого дослідження сформовано цілісний науково-прикладний базис для переосмислення процесів детінізації на мікрорівні, що дозволило сформулювати такі основні висновки: доведено неспроможність суто фіскального підходу до легалізації економіки в сучасних умовах. Обґрунтовано, що для підприємств готельно-ресторанного бізнесу детінізація є внутрішнім ендегенним рушієм, який трансформує приховані фінансові потоки в ресурсний потенціал для реалізації ресурсоощадних стратегій та впровадження екологічних стандартів; на прикладі ПрАТ ТГК «Дністер» (165 номерів) доведено високу ефективність наскрізної цифровізації. Розробка 7-рівневої системи контролю із впровадженням стек-технологій (Opera PMS, ПРРО, ЕДО) дозволила локалізувати фіскальні ризики; математичне моделювання легалізації безготівкових чайових (QR-tipping) підтвердило можливість отримання прямого щорічного загальноекономічного ефекту у розмірі 1 606 800 грн за рахунок оптимізації трансакційних витрат та детінізації фонду оплати праці; запропоновано авторський коефіцієнт податкової прозорості ($K_{\text{пп}}$). На відміну від існуючих підходів, його інтегровано з фундаментальними експлуатаційними метриками готелю (ОСС, ADR, номерний фонд), що унеможливило штучне викривлення звітності й фіксує спроби повторної тінізації процесів.

Отримані результати розвивають фундаментальні положення теорії тіньової економіки, представлені у класичних працях Ф. Шнайдера [2] та Л. Медіни [3], де детінізація традиційно аналізується як макроекономічний феномен із позицій державного регулювання. Натомість, це дослідження зміщує фокус на мікрорівень (рівень окремого підприємства), що корелює із сучасними працями українських науковців З. Варналія та А. Мехеда [4], а також П. Пузирьової [5] щодо фінансової безпеки у цифровій економіці. Доведено, що прозорість бізнесу на рівні операційних процесів є першочерговою умовою формування високого індексу корпоративного управління для залучення “зеленого” капіталу в межах EU Green Deal, що доповнює сучасні підходи до комплексного оцінювання інвестиційно-екологічної привабливості України в умовах глобальних трансформацій [21].

Фінансування. Дослідження виконано без грантової чи будь-якої іншої фінансової підтримки із зовнішніх джерел.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки цього рукопису автори частково використовували інструменти штучного інтелекту (зокрема, Gemini) виключно з метою покращення мовного стилю та перекладу анотації. Отримані наукові результати,



формування висновків та їх інтерпретація є результатом виключно власного інтелектуального внеску авторів.



Список використаних джерел

1. Міграційні втрати молоді та ресурсний потенціал повоєнної відбудови України: моделювання взаємовпливів та інструментарій посилення резильєнтності : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України» ; за ред. Т. Г. Васильціва. Львів, 2024. 350 с. ISBN 978-617-14-0297-3.
2. Schneider F., Buehn A., Montenegro C. E. Shadow Economies All Over the World: New Estimates for 162 Countries from 1999 to 2007. *Policy Research Working Paper*. 2010. No. 5356. Washington, DC : World Bank, 2010. 52 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/311991468037132740/pdf/WPS5356.pdf> (дата звернення: 22.06.2026).
3. Medina L., Schneider F. Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? *IMF Working Paper*. 2018. No. 18/017. 76 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9781484338636.001>
4. Варналій З., Мехед А. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в умовах цифрової економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 4, № 45. С. 267–275. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3813>
5. Пузирьова П. В. Механізм забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (283). С. 189–204. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-189-204>
6. Суворова С. Г., Кульганік О. М. Тіньова економіка в Україні: стан та шляхи подолання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8. С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-28>
7. Порівняльний аналіз масштабів найважливіших схем ухилення від сплати податків / мінімізації податкових зобов'язань в Україні: 2024 : аналітичний звіт / Ін-т соціально-економічної трансформації, CASE Україна, Економічна експертна платформа ; за підтримки CIPE та ICAP Єднання. Київ, 2024. 64 с. URL: <https://caseukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf> (дата звернення: 22.06.2026).
8. Тараненко С. М. Схеми ухилення від сплати податків та боротьба з цим явищем шляхом внесення змін у податкове та інше законодавство України протягом дії воєнного стану 2022–2024 рр. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14598661>. URL: <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/98> (дата звернення: 22.06.2026).
9. Кудласевич О. Тіньова економіка: українські реалії. *Економічний синергізм (Economic Synergy)*. 2026. № 1. С. 134–145. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-113>
10. Кривда О., Коломієць А. Тіньова економіка в Україні: масштаби, причини, шляхи легалізації. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2025. № 24. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348112> (дата звернення: 22.06.2026).
11. Ємельяненко І. С. Тіньова економіка в Україні як перешкода розвитку малого та середнього підприємництва. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. № 24. С. 45. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/346607> (дата звернення: 22.06.2026).
12. Тенденції тіньової економіки. Міністерство економіки України : вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&lang=uk-UA&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (дата звернення: 22.06.2026).



13. Поплюйко Я. В., Мельник М. О. Оцінка рівня тіньової економіки України в період воєнного стану та визначення ключових факторів впливу. *Статистика України*. 2025. № 2. С. 17–29. DOI: [https://doi.org/10.31767/su.2\(109\)2025.02.02](https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.02)
14. Сайт ПрАТ ТГК «Дністер». URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/ua> (дата звернення: 22.06.2026).
15. Фінансова звітність ПрАТ ТГК «Дністер» за 2022–2025 рр. URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/ua/for-stakeholders> (дата звернення: 22.06.2026).
16. Середні показники рівня сплати податків за видами економічної діяльності за 2023–2025 рр. : офіційні дані. Державна податкова служба України : вебпортал. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-rezalt/997329.html> (дата звернення: 14.07.2026).
17. Платежі та розрахунки. Національний банк України : вебсторінка. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/> (дата звернення: 14.07.2026).
18. Середньомісячна заробітна плата працівників за видами економічної діяльності у Львівській області за 2023–2025 роки : статистична інформація. Головне управління статистики у Львівській області : вебсайт. URL: <http://www.lv.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.07.2026).
19. Аналітика ресторанного ринку України: звіти про автоматизацію та технологічні втрати в закладах HoReCa. Poster. URL: <https://joinposter.com/blog> (дата звернення: 14.07.2026).
20. Сервіси безготівкових рішень та мобільних трансакцій в Україні: Mono.Chay та WayForPay. Monobank ; WayForPay : вебсайти. URL: <https://monobank.ua> ; <https://wayforpay.com> (дата звернення: 14.07.2026).
21. Shpak N., Muzychenko-Kozlovska O., Gvozd M., Sorochak O. Assessment of the Investment and Innovation Environmental Attractiveness of the Country: On the Example of Ukraine. *Systems, Decision and Control in Energy VII* / eds. V. Babak, A. Zaporozhets. Cham : Springer, 2025. P. 795–816. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-90466-0_37

References

1. Vasylytsiv, T. H. (Ed.). (2024). *Migration losses of youth and resource potential of post-war reconstruction of Ukraine: Modeling of mutual influences and tools for strengthening resilience*. Lviv: State Institution “Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine” [in Ukrainian].
2. Schneider, F., Buehn, A., & Montenegro, C. E. (2010). *Shadow economies all over the world: New estimates for 162 countries from 1999 to 2007* (Policy Research Working Paper No. 5356). World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/311991468037132740/pdf/WPS5356.pdf>
3. Medina, L., & Schneider, F. (2018). *Shadow economies around the world: What did we learn over the last 20 years?* (IMF Working Paper No. 18/017). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781484338636.001>
4. Varnalii, Z., & Mekhed, A. (2022). Financial security of business entities in the digital economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 267–275. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3813> [in Ukrainian].
5. Puzyriova, P. V. (2025). The mechanism for ensuring economic security in the field of sustainable development of the state's financial system in the conditions of the digital economy and globalization changes. *Aktualni problemy ekonomiky*, 1(283), 189–204. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-189-204> [in Ukrainian].
6. Suvorova, S. H., & Kulhanik, O. M. (2023). Shadow economy in Ukraine: State and ways of overcoming. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (8), 145–150. <https://doi.org/10.32782/dees.8-28> [in Ukrainian].
7. Institute for Socio-Economic Transformation, CASE Ukraine, & Economic Expert Platform. (2024). Comparative analysis of the scale of the most important tax evasion / tax minimization schemes in Ukraine: 2024: Analytical report. <https://caseukraine.com.ua/content/uploads/2024/11/Shemi-2024-final.pdf> [in Ukrainian].



8. Taranenko, S. M. (2024). Tax evasion schemes and the fight against this phenomenon by amending the tax and other legislation of Ukraine during martial law 2022–2024. *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, (6). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14598661> [in Ukrainian].
9. Kudlasevych, O. (2026). Shadow economy: Ukrainian realities. *Ekonomichniy synerhizm (Economic Synergy)*, (1), 134–145. <https://doi.org/10.53920/ES-2026-113> [in Ukrainian].
10. Kryvda, O., & Kolomiets, A. (2025). Shadow economy in Ukraine: Scale, causes, ways of legalization. *Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor zrostannia natsionalnoi ekonomiky: materialy XXIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Entrepreneurship development as a factor of national economy growth: Proceedings of the 24th International Scientific and Practical Conference]. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348112> [in Ukrainian].
11. Yemelianenko, I. S. (2025). Shadow economy in Ukraine as an obstacle to the development of small and medium-sized enterprises. *Rozvytok pidpriemnytstva yak faktor zrostannia natsionalnoi ekonomiky: materialy XXIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Entrepreneurship development as a factor of national economy growth: Proceedings of the 24th International Scientific and Practical Conference]. Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 45. <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/346607> [in Ukrainian].
12. Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Shadow economy trends. <https://www.me.gov.ua/Documents/List?id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&lang=uk-UA&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> [in Ukrainian].
13. Popliuiko, Ya. V., & Melnyk, M. O. (2025). Assessment of the level of Ukraine's shadow economy under martial law and identifying key influencing factors. *Statystyka Ukrainy*, (2), 17–29. [https://doi.org/10.31767/su.2\(109\)2025.02.02](https://doi.org/10.31767/su.2(109)2025.02.02) [in Ukrainian].
14. PrJSC THK “Dnister.” (n.d.). Official website. <https://dnister-hotel.phnr.com/ua> [in Ukrainian].
15. PrJSC THK “Dnister.” (n.d.). Financial statements of PrJSC THK “Dnister” for 2022–2025. <https://dnister-hotel.phnr.com/ua/for-stakeholders> [in Ukrainian].
16. State Tax Service of Ukraine. (2026). Average indicators of the tax payment level by types of economic activity for 2023–2025: Official data. <https://tax.gov.ua/diyalnist/rezalt/997329.html> [in Ukrainian].
17. National Bank of Ukraine. (n.d.). Payments and settlements. <https://bank.gov.ua/ua/payments/> [in Ukrainian].
18. Main Department of Statistics in Lviv Oblast. (2025). Average monthly wages of employees by type of economic activity in Lviv Oblast for 2023–2025: Statistical information. <http://www.lv.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
19. Poster. (n.d.). Analytics of the restaurant market of Ukraine: Reports on automation and technological losses in HoReCa establishments. <https://joinposter.com/blog> [in Ukrainian].
20. Monobank, & WayForPay. (n.d.). Cashless solution services and mobile transactions in Ukraine: Mono.Chay and WayForPay. <https://monobank.ua>; <https://wayforpay.com> [in Ukrainian].
21. Shpak, N., Muzychenko-Kozlovska, O., Gvozd, M., & Soroachak, O. (2025). Assessment of the investment and innovation environmental attractiveness of the country: On the example of Ukraine. In V. Babak & A. Zaporozhets (Eds.), *Systems, Decision and Control in Energy VII* (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 595, pp. 795–816). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-90466-0_37

Отримано: 26.06.2026
Прийнято до друку: 22.08.2026
Опубліковано: 30.09.2026

Beérkezett: 2026.06.26
Elfogadva: 2026.08.22
Megjelent: 2026.09.30

Received: 26.06.2026
Accepted: 22.08.2026
Published: 30.09.2026