

Melnyk Iryna

gaveshta@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3132-6500

Resercher ID: F-1886-2019

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism
and Hotel and Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv**Lun Ivan**

ivan@burfordmc.com, ORCID ID: 0009-0005-3479-8043

Postgraduate Student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

STATE POLICY OF DETINIZATION AND DIGITIZATION AS AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FACTOR OF ACCELERATION OF NETWORK INTEGRATION OF THE HOTEL BUSINESS OF UKRAINE

Abstract. The competitiveness of the national hotel sector in the global economy directly depends on the depth and effectiveness of its integration processes, particularly the formation of hotel chains, franchising systems, and strategic alliances. For Ukraine, which operates under conditions of military aggression while simultaneously initiating large-scale recovery processes and adaptation to European standards, the issue of accelerating the network integration of domestic hotel enterprises acquires strategic importance. This is because integration represents the fastest path to attracting external capital, advanced technologies, and know-how necessary for the reconstruction of damaged infrastructure. The key relevance of the study lies in examining the impact of current state transformative actions on the readiness for and acceleration of hotel business network integration. Legislative and digital initiatives at the level of state authorities are fundamentally changing the organizational and economic environment, transforming it from a field of informal competition into a space of transparency and standardization. The article utilizes methods of system and comparative analysis to diagnose the organizational and economic barriers to integration and to investigate the cause-and-effect relationship between a specific package of legislative and digital reforms and the organizational readiness of Ukrainian hotel enterprises for network integration. A comparative analysis of international experience in the post-conflict recovery of the hotel sector was conducted to identify the most relevant integration acceleration strategies for Ukraine. It is proven that the state policy in the areas of de-shadowing and digitalization plays the role of a proactive, catalytic organizational and economic factor in integration processes, rather than merely a regulatory instrument. Specifically, the Unified Tourist Register ensures a single organizational base for the standardization of quality and transparency of information on accommodation facilities, minimizes corruption risks, and is a necessary prerequisite for entering into franchising agreements. International experience has confirmed that a transparent institutional framework and legal standardization are more important factors for attracting international network integration than the mere presence of capital.

Keywords: network integration, hotel business, de-shadowing, digitalization, state policy, transaction costs, standardization, franchising.

JEL Classification: L83, O31, H26, F02

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-10>

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність національного готельного сектору у глобальній економіці визначається глибиною та ефективністю його інтеграційних процесів, зокрема формуванням готельних мереж, франчайзингових систем та стратегічних альянсів. Для України, економіка якої функціонує в умовах військової агресії та водночас

ініціює процеси поствоєнного відновлення та адаптації до стандартів Acquis Communautaire ЄС [1], питання прискорення мережевої інтеграції вітчизняних готельних підприємств набуває стратегічного, а не лише тактичного, значення, оскільки інтеграція є найшвидшим шляхом до залучення зовнішнього капіталу та ноу-хау.

Високий рівень тінізації готельного ринку, що створює нерівні конкурентні умови для легальних, інтегрованих структур, а також відсутність єдиних, прозорих та обов'язкових організаційних стандартів є ключовими організаційно-економічними бар'єрами для мережевого розвитку готельних підприємств. З огляду на це актуальним є дослідження впливу державної політики на процеси інтеграції, оскільки ефективні законодавчі ініціативи можуть кардинально змінити організаційно-економічне середовище, перетворюючи його з поля неформальної конкуренції на простір прозорості та стандартизації. Особливої уваги заслуговує вивчення впливу таких поточних трансформаційних дій держави як імплементація Директиви ЄС DAC7 (формалізація короткострокової оренди через податкових агентів та 5% ПДФО) та запровадження Єдиного туристичного реєстру (ЄТР) з новою системою категоризації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи інтеграційних процесів та мережевих структур в індустрії туризму були ґрунтовно досліджені як вітчизняними науковцями (зокрема, Л. Матвійчук [2], О. Табенська [3], І. Лебедев [4]), так і зарубіжними економістами (наприклад, М. Портером [5] щодо конкурентних переваг та Д. Дж. Тісом [6] щодо динамічних здібностей). Питання цифровізації та протидії тіньовій економіці в контексті фіскальної політики України розглядалися в працях І. Проць [7], І. Кирпа [8], Л. Івашова [9] та інших. Досвід постконфліктного відновлення туристичного сектору досліджувався в роботах міжнародних організацій (UNWTO, Світовий банк), які часто посиляються на успішні моделі Хорватії та Боснії.

Незважаючи на значний масив досліджень, наразі відсутній комплексний організаційно-економічний аналіз причинно-наслідкового зв'язку між конкретним пакетом законодавчо-цифрових реформ та організаційною готовністю українських готельних підприємств до мережевої інтеграції в умовах відновлення. Наявні роботи зосереджуються або на загальній фіскальній політиці, або на потребах відновлення, не розглядаючи державну політику як проактивний, каталітичний організаційно-економічний чинник прискорення інтеграції.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі державної політики в частині детінізації та цифровізації як ключо-

вих організаційно-економічних чинників, що створюють передумови для прискорення інтеграції готельного бізнесу України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний готельний бізнес України останні роки чи не найбільше відчуває вплив складних і мінливих обставин. Головним фактором, який дестабілізує ринок готельних послуг, безперечно є військовий конфлікт. Безпекові ризики, міграція населення та критичне зниження міжнародного туризму зумовили зменшення кількості засобів розміщення, обсягів їх діяльності або призупинення роботи, особливо в прифронтових і постраждалих регіонах. Через активні бойові дії ворога значних пошкоджень зазнала туристична інфраструктура країни. За даними Міністерства розвитку громад та територій України від початку війни пошкоджено більше 400 об'єктів, серед яких 140 готелів, 78 баз відпочинку, 10 санаторіїв. Найбільша частка таких об'єктів припадає на Донецьку (35%), Харківську (20%) і Миколаївську (13%) області. Орієнтовний обсяг збитків лише щодо 33 об'єктів сягає 1,5 млрд грн [10]. Окрім цього, сильний тиск на ринок готельних послуг в Україні чинять й інші деструктивні фактори, зокрема:

- економічна нестабільність через девальвацію валюти, інфляцію та зниження доходів населення, що значно обмежило платоспроможний попит на готельні послуги;
- зниження зовнішнього попиту, що призвело до значного зниження обсягу зовнішнього туристичного потоку;
- зміна структури попиту в бік довготривалого проживання та бюджетного розміщення, а не туристичного чи преміального сегменту, що впливає на тип і рівень послуг, які готелі можуть надавати;
- нестача кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію населення за кордон, що ускладнює забезпечення стабільного та якісного сервісу;
- висока конкуренція з боку засобів короткострокової оренди через онлайн-платформи, які часто можуть запропонувати гнучкіші умови та нижчі ціни;
- перебої електропостачання готелів та зростання цін на енергетичні ресурси.

Однак, незважаючи на ці та інші деструктивні фактори, готельний бізнес України виявляє високу стійкість і перспективу для подальшого зростання. Туристична галузь країни в умовах війни функціонує переважно за рахунок

внутрішнього туризму, тимчасово переміщених осіб та релокантів. Так, згідно із даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) за результатами 2023 року 13 регіонів України (Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області) перевищили обсяг податкових надходжень від туризму довоєнного 2021 року [11]. Загальний обсяг сплачених податків за КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» у II кварталі 2025 р. зріс більш ніж на 48% у порівнянні з 2024 р. і становив 747,3 млн грн [10]. На рис. 1 подано ТОП-5 регіонів України за обсягом податкових надходжень у першому півріччі 2025 р.

Свідченням відновлення туристичної діяльності в Україні, порівняно з 2022 роком початку повномасштабного вторгнення, є поступове зростання завантаженості готелі та тривалості проживання у них туристів. У середині 2024 року завантаженість номерного фонду в Україні стабілізувалася в діапазоні 34–38%, а в окремих популярних регіонах перевищувала 60–70% (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), що співставно із показниками провідних центрів туризму світу [11]. У I кварталі 2025 р. кількість діб розміщення туристів зросла на 19% у порівнянні з 2024 р. і становила 2,01 млн діб проти 1,68 млн діб [10]. У п'ятірці лідерів за цим показником Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Київська області та м. Київ (табл. 1).

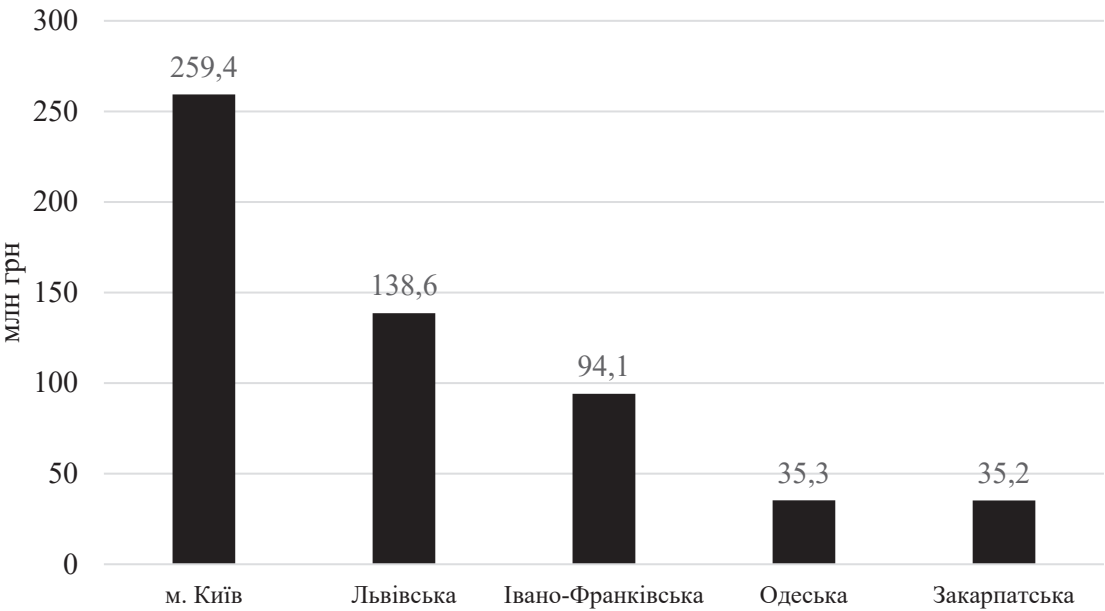


Рис. 1. Обсяг податкових надходжень від діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщування за перше півріччя 2025 р.

Джерело: [10]

Таблиця 1

Тривалість проживання туристів в Україні						
Область/регіон	I півріччя				Приріст	
	2024 р.		2025 р.			
	тис. діб	частка, %	тис. діб	частка, %	2025 р. у % до 2024 р.	у в. п.
Львівська обл.	440,6	26,2	463,8	23,1	+5	-3,1
Івано-Франківська	278,8	16,6	422,4	21,0	+34	+4,4
м. Київ	229,3	13,6	322,9	16,1	+29	+2,5
Закарпатська	113,5	6,8	169,4	8,4	+33	+1,6
Київська	75,5	4,5	95,6	4,8	+21	+0,3
Україна	1680,0	100	2010,0	100	+19	–

Джерело: [10]

Активізація туристичної діяльності мала позитивний вплив і на розвиток громад через збільшення надходжень до місцевих бюджетів від туристичного збору. Так, у першому півріччі 2025 р. вони становили 142,6 млн грн, що на 33% більше за аналогічний період у 2024 р. За цим показником у трійці лідерів м. Київ, Львівська та Івано-Франківська області (рис.2). Приріст у цих регіонах за аналізований період становив від 20 до 50%.

У контексті тематики дослідження можна зробити висновок, що готельний бізнес України демонструє високу регіональну диференціацію, яка є одночасно і передумовою, і викликом для інтеграції. Аналіз даних (за перше півріччя 2025 р.) свідчить про значну концентрацію економічної активності та туристичного попиту в кількох регіонах-лідерах (м. Київ, Львівська, Івано-Франківська області), які сукупно генерують найбільші обсяги податкових надходжень та туристичного збору, що створює необхідний економічний базис та попит для формування регіональних та міжрегіональних готельних мереж. З другого боку, масштабні пошкодження інфраструктури (у т.ч. туристичної), зокрема у східних та південних регіонах, вимагають залучення значних інвестицій, що є типовим каталізатором для інтеграції та виходу вітчизняних мереж на міжнародний рівень для пошуку партнерів. Варто відзначити, що в сегменті готелів під управлінням національних операторів (наприклад, Optima

Hotels чи Ribas Hotels) спостерігається значне зростання як завантаження, так і середньодобового тарифу, зокрема у Буковелі, Львові, Вінниці, Хмельницькому та деяких інших DESTINATIONA. За кількістю залучених готелів в єдину мережу в Україні лідирують Optima Hotels (64 готелі), Ribas Hotels (21 готель), Premier Hotels and Resorts (11 готелів), частка яких в сукупності вітчизняних готельних мереж становить 77%. Війна змусила деякі українські готельні компанії розширити свою діяльність на міжнародні ринки. Наприклад, Optima (колишні Reikartz) розвивається в Казахстані, Узбекистані та Грузії, а Ribas Hotels задекларував розвиток проєктів в Індонезії (о. Балі), Польщі та Молдові [11].

Однозначно, війна в Україні є суттєвим і непереборним чинником, який гальмує процеси внутрішньої та міжнародної інтеграції готельного бізнесу. Але в додачу до цього існують і внутрішні організаційно-економічні бар'єри, що пов'язані з особливостями ведення цього бізнесу. Мова йде про «тіньовий» сектор і відсутність (недосконалість) єдиних стандартів.

За даними Мінрозвитку України «тіньовий» сектор ринку тимчасового розміщення, що не сплачує туристичний збір, становить майже 50%, а від цього втрати місцевих бюджетів можуть сягати до 80% недоотриманих надходжень [10], що могли б цільового скеровуватись на промоцію цих DESTINATIONA чи адаптацію місцевих громад під потреби туристів (become more tourism-friendly). Мова

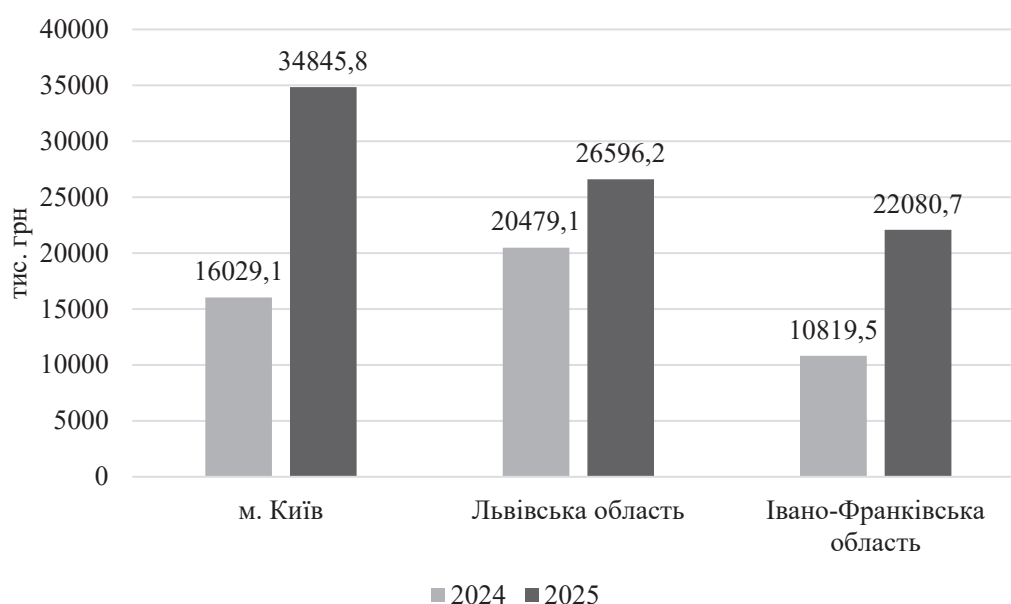


Рис. 2. Лідери за обсягом туристичного збору (перше півріччя)

Джерело: [10]

йде про більшу частину індивідуальних засобів розміщення для короткострокової оренди (так звані апартаменти, і, часто, житлові квартири, що винаймаються подового), міні-готелі без реєстрації, хостели. Цей факт підриває економічні основи інтегрованих, легальних підприємств, оскільки вони не можуть конкурувати з «тінью», яка не сплачує туристичний збір та податки. Високий рівень тінізації призводить до значних трансакційних витрат для легального, інтегрованого бізнесу. Ці витрати включають не лише прямі податки, але й витрати на моніторинг недобросовісної конкуренції, захист репутації та юридичні ризики. У додачу до цього недостатня прозорість та добровільний характер категоризації готелів ускладнюють процеси стандартизації, які є організаційною основою для управління мережею та залучення міжнародних готельних партнерів (операторів та франчайзерів).

Для зниження економічних ризиків та формування єдиних організаційних засад розширення інтеграції готельного бізнесу немало важливе, а можливо і ключове, значення має державна політика у сфері детінізації та цифровізації, що є інструментом формування інтегрованого ринкового середовища.

За останні роки Державним агентством розвитку туризму України, як центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері туризму та курортів, спільно з іншими зацікавленими суб'єктами у напрямі детінізації та цифровізації реалізовано ряд ініціатив, зокрема:

1) розроблено законопроект 4162 «Про основні засади туристичної діяльності» (на заміну Закону України «Про туризм»), який прийнятий у першому читанні і винесений на порядок денний чотирнадцятої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання для другого читання. Даним документом впроваджуються прозорі правила тимчасового розміщення, надається можливість фізичним особам реєструвати свій засіб розміщення (до 8 ліжок-місць) без статусу ФОП;

2) запроваджено Єдиний туристичний реєстр як інформаційно-комунікаційної системи, яка забезпечує ведення обліку суб'єктів туристичної діяльності, об'єктів туристичної інфраструктури, статистичної інформації у сфері туризму та курортів шляхом створення, збирання, розміщення, накопичення, оброблення реєстрових даних, надання реєстрової інформації, захисту, електронної інформацій-

ної взаємодії, оприлюднення та обміну інформацією і документами в електронній формі [12]. Такий Реєстр номінально функціонує з 01 січня 2025 року як адміністративна база категоризованих готелів і ліцензованих туроператорів, утім поки не спроможний повноцінно збирати статистичні дані і потребує глобальної трансформації у сучасну аналітичну й управлінську систему;

3) оприлюднено проект постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення зміни до Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» у частині встановлення обмеження максимальної кількості ліжок-місць в індивідуальних засобах розміщення – до 10 та мінімальної кількості ліжок-місць у колективних засобах розміщення – від 10. У чинній редакції документу, обмеження щодо кількості ліжок-місць в індивідуальних засобах розміщення встановлені на рівні 30, що дозволяє повноцінним готелям (шість і більше номерів) піти у «тінь» та надавати послуги з тимчасового розміщення (проживання) під виглядом індивідуальних засобів розміщення без здійснення державної реєстрації як суб'єкта господарювання, ухиляючись від сплати відповідних податків і зборів. Оновлена норма сприятиме детінізації ринку послуг з тимчасового розміщення (проживання), легалізації обігу тіньових готівкових коштів, руйнує схеми ухилення від сплати податків та вирівнює умови економічної конкуренції;

4) оприлюднено проект нового «Порядку визначення видів готелів, встановлення, перегляду та змін категорій готелям та іншим засобам тимчасового розміщення» на заміну існуючого «Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 2009 р. З огляду на те, що існуюча система не відповідає викликам сучасності, є недостатньо ефективною, не цифровізованою та такою, що не повною мірою забезпечує виконання її фундаментальних функцій, існує гостра потреба в актуалізації критеріїв та перегляду основ системи категоризації, підборі спрощених інструментів виконання її процедури. З метою запровадження європейських підходів до класифікації та категоризації готелів, уніфікації та покращення досвіду споживачів готельного продукту, а також з метою гармонізації системи категоризації готельного ринку Укра-

їни у відповідності до найкращих практик ЄС, у запропонованому проекті акту взято за основу критерії категоризації готелів міжнародної асоціації HotelStarsUnion/HOTREC;

5) схвалено законопроект, який запроваджує міжнародний автоматичний обмін інформацією про доходи, отримані через цифрові платформи, і спрямований на підвищення прозорості оподаткування, боротьбу з тіньовою економікою та гармонізацію українського законодавства з міжнародними стандартами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Директиви ЄС DAC7. Законопроект вносить значні зміни до системи оподаткування доходів, отриманих через цифрові платформи, з акцентом на спрощення процедур і запровадження пільг, зокрема пільгової ставки податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) у розмірі 5% проти 18%.

Оцінюючи наведені вище ініціативи в частині їх впливу на формування організаційно-економічних засад поглиблення інтеграції готельного бізнесу України, можна виокремити такі позитивні ефекти у напрямку створення економічного простору для інвестицій та мережевого розширення:

- забезпечення рівних та передбачуваних конкурентних умов для всіх учасників ринку і створення передумови для його подальшої стандартизації та потенційної інтеграції у великі управляючі компанії чи франчайзингові мережі, що відповідає сучасним світовим трендам. Мережі зможуть інвестувати, знаючи, що їхні конкуренти несуть аналогічні податкові зобов'язання;

- підвищення прозорості та мотивації на рівні громад через запровадження прозорої структури витрат туристичного збору, а використання електронного кабінету громади для звітності та платежів підвищує довіру легального бізнесу до сплати податків, оскільки підприємці бачать прямий зв'язок між сплаченим збором та розвитком місцевої туристичної інфраструктури. Зростання довіри та стабільності системи є необхідною організаційно-економічною умовою для прийняття рішень про довгострокові мережеві інвестиції;

- обов'язкова реєстрація всіх засобів розміщення, включно з апартаменами для короткострокової оренди забезпечує прозорість і повний облік суб'єктів ринку;

- наявність єдиних, чітких, автоматизовано перевірених критеріїв (навіть для таких форм, як «Апартготель», «Садиба», «Кем-

пінг», «Хостел») є організаційною основою для франчайзингу. Потенційний інвестор або франчайзер може легко оцінити об'єкт, використовуючи централізовану базу даних Єдиного туристичного реєстру, що значно знижує ризик та трансакційні витрати при розширенні мережі;

- частковий цифровий контроль та часткова автоматична перевірка матеріалів, передбачені в Єдиному туристичному реєстрі, зменшують корупційні ризики та прискорюють процедуру категоризації. Прозорість прийняття рішень є ключовою організаційною умовою для залучення міжнародних готельних операторів та їх подальшої інтеграції у національний ринок. При цьому, автори статті не підтримують повного «обезлюднення» (автоматизації) процедури категоризації, оскільки без особистого візиту сертифікованого експерта на об'єкт категоризації (готель) постають інші, ще більш загрозливі ризики неправдивої подачі анкетної інформації самим готелем-заявником (сценарії повної автоматизації категоризаційного аудиту уже відпрацювались та відкинулись європейськими колегами з HotelStarsUnion/HOTREC).

У контексті реалізації інструментів державної політики задля прискорення мережевої інтеграції готельного бізнесу важливим є досвід країн, що пережили збройні конфлікти, і демонструє, що інтеграційні процеси стають домінуючим механізмом відновлення готельної інфраструктури, оскільки забезпечують швидке залучення зовнішнього капіталу та ноу-хау (табл. 2).

На нашу думку, модель Хорватії є найбільш релевантною для України, оскільки підкреслює, що прозора інституційна база (як ЄТР та нова категоризація) та юридична стандартизація є більш важливими чинниками для залучення зовнішньої мережевої інтеграції, ніж лише наявність капіталу. А для прискорення інтеграції український готельний бізнес може використовувати потенціал «Туризму перемоги» для привернення уваги інвесторів та, паралельно, завершити цифрову стандартизацію своїх організаційних процесів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Доведено, що інтеграція готельного бізнесу України, головним чином у формі мережевого управління, критично залежить від організаційно-економічних умов, які створює держава. Пріоритети державної політики у сфері детінізації та цифровізації, що втілюються у проекті Єди-

Таблиця 2

Стратегії постконфліктного відновлення готельної інфраструктури

Країна	Ключова стратегія відновлення	Організаційно-економічний чинник інтеграції
Хорватія	Швидка реконверсія найбільш постраждалих курортних регіонів та євроінтеграція	Інституційна стандартизація: негайне прийняття європейських стандартів <i>Acquis Communautaire</i> та чітка юридична база для іноземних інвестицій, що стало прямою організаційною передумовою для масового франчайзингу та укладання довгострокових угод управління з великими міжнародними готельними ланцюгами (Hilton, Valamar)
Боснія і Герцеговина	Розвиток «Туризму спадщини конфлікту» та регіональні альянси	Формування місцевих мереж, оскільки недостатність зовнішнього капіталу стимулювала внутрішню мережеву інтеграцію (M&A) та створення місцевих готельних груп, орієнтованих на унікальні, нішеві туристичні продукти. Це, своєю чергою, вимагало внутрішньої організаційної стандартизації між локальними підприємствами.
Колумбія	Інтеграція через екотуризм та соціальне примирення	Соціально-орієнтований франчайзинг, зокрема розвиток нових форм інтеграції (екологі, тематичні готелі) в демілітаризованих зонах, часто під патронатом великих операторів, сприяв стандартизації через соціально відповідальні моделі управління

ного туристичного реєстру та оновленій системі категоризації, виконують роль каталізатора інтеграційних процесів, зокрема:

- забезпечують зниження трансакційних витрат для легального бізнесу, усуваючи конкуренцію з нелегальним сегментом;
- створюють єдину організаційну базу стандартизації якості та прозорості інформації про засоби розміщення, що є необхідною передумовою для поширення міжнародних франчайзингових угод та розвитку вітчизняних готельних мереж.

Міжнародний досвід підтверджує, що інституційна прозорість та стандартизація є ключовою організаційною умовою для залучення міжнародних мереж та капіталу, що є найшвидшим шляхом до відновлення туристичної інфраструктури.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на моделюванні впливу впровадження Єдиного туристичного реєстру на показники готовності готельних підприємств до мережевої форми управління та на стратегіях виходу вітчизняних мереж на міжнародний ринок в умовах відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стефанішина О. Україна розпочинає розробку Національної програми адаптації законодавства до права ЄС. URL: <https://surl.li/qqzdra>
2. Матвійчук Л., Лепкий М., Жадько О. Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності

України в сучасних умовах. *Товарознавчий вісник*. 2023. Том 16. № 1. С. 253–262. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21>

3. Табенська О. І. Розвиток інтеграційних процесів у туристичній сфері: монографія. монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 332 с. URL: <https://surl.li/dkolto>

4. Лебедєв І.В. Кластеризація туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 175–184. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.175-184](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.175-184)

5. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. URL: <https://surl.li/wdcenk>

6. Teece DJ. *Dynamic Capabilities: Foundational Concepts*. Cambridge University Press; 2025. URL: <https://surl.li/uzkjfj>

7. Проць І., Петков С., Хмиз М. та ін. Впровадження цифрових технологій у податкову сферу: зарубіжний досвід та перспективи для України у боротьбі з тіньовою економікою. *Path of Science*. 2023. Vol. 9. No 10. С. 5029–5037. DOI: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>

8. Організаційно-економічний механізм протидії тіньовій економіці та корупції : монографія / А. В. Лісовий, К. П. Проскура, С. В. Кирпа, А. М. Савченко, М. О. Скорик та ін. ; за заг. ред. А. В. Лісового. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 246 с. URL: <https://surl.li/vrzzqf>

9. Івашова М., Парубчак І. Формування фіскальної культури в умовах цифровізації та її роль в детінізації економіки. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 4 (39). С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-4.6>

10. Шкрум А. Ситуація у сфері гостинності: пріоритети держави у розвитку сфери. *Ukrainian Hospitality Conference 2025*: доповідь. URL: <https://surl.lu/bbgueb>

11. Огляд готельного ринку України 2024. URL: <https://surl.lu/xfblyi>

12. Державне агентство з розвитку туризму України: офіційний сайт. URL: <https://surl.li/oqipkx>

13. Деякі питання ведення Єдиного туристичного реєстру : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 р. № 754. URL: <https://surl.lu/yadrle>

REFERENCES

1. Stefanyshyna O. (2025), "Ukraine begins the development of the National Program for the adaptation of legislation to EU law", [Online], URL: <https://surl.li/qqzdra>

2. Matviichuk L., Lepkyi M. and Zhadko O. (2023), "Integration processes of subjects of the hospitality industry of Ukraine in modern conditions". *Commodity Bulletin*, 16(1), pp. 253–262. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21>

3. Tabenska O. I. (2022), "Development of integration processes in the tourism sector". Vinnytsia, TOV "Tvory", 332 p., URL: <https://surl.li/dkolto>

4. Liebiediev, I.V. (2020), "Clusterization of tourism: the experience of the European Union and tasks for Ukraine". *Bulletin of socio-economic research*, 2 (73), pp. 175–184. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.175-184](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.175-184)

5. Porter M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, URL: <https://surl.li/wdcenk>

6. Teece DJ. (2025), *Dynamic Capabilities: Foundational Concepts*. Cambridge University Press, URL: <https://surl.li/uzkjfj>

7. Prots I., Pyetkov S., Khmyz M. et al. (2023), "Implementation of digital technologies in the tax sphere: foreign experience and prospects for Ukraine in the fight against the shadow economy". *Path of Science*, 9(10), pp. 5029–5037. DOI: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>

8. Lisovyi A. V., Proskura K. P., Kyrpa S. V., Savchenko A. M. and Skoryk M. O. et al. (2024), "Organizational and economic mechanism for countering the shadow economy and corruption. Irpin, Derzhavnyy podatkovyy universytet, 246 p., URL: <https://surl.lt/vrzzqf>

9. Ivashova M., Parubchak I. (2023), "Formation of fiscal culture in conditions of digitalization and its role in de-shadowing the economy". *Public Administration and Customs Administration*, 4 (39), pp. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-4.6>

10. Shkrum A. (2025), "The situation in the hospitality industry: state priorities in the development of the sphere", *Dopovid [Ukrainian Hospitality Conference 2025]*, [Online], URL: <https://surl.lu/bbgueb>

11. Ribas hotels group (2025), "Overview of the hotel market of Ukraine 2024", URL: <https://surl.lu/xfblyi>

12. The official site of State Agency for Tourism Development of Ukraine (2025), URL: <https://surl.li/oqipkx>

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "Some issues of maintaining the Unified Tourist Register", URL: <https://surl.lu/yadrle>

Стаття надійшла: 20.08.2025

Стаття прийнята: 17.09.2025

Стаття опублікована: 06.10.2025