

УДК 338.48:339.923

Моргулець Оксана Борисівна

*доктор економічних наук,
професор кафедри готельно-ресторанної
справи та туризму*

*Національний університет біоресурсів
і природокористування України*

ORCID: 0000-0001-6530-1478

DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-39>

МЕХАНІЗМИ І ВЕКТОРИ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

Анотація. Вступ. Європейська інтеграція виступає системним чинником трансформації сервісних ринків, який виходить далеко за межі формального приведення законодавства у відповідність до права ЄС і охоплює глибинні зміни бізнес-моделей, управлінських практик та споживчої поведінки. Індустрія гостинності є однією з найчутливіших до змін інституційного, регуляторного та ринкового середовища складових сфери послуг, що зумовлено її високою залежністю від мобільності споживачів і робочої сили та тісними міжгалузевими зв'язками з туризмом, транспортом і креативними індустріями. Отримання Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу актуалізує потребу в системному осмисленні механізмів такого впливу, тоді як у науковій літературі домінує фрагментарний підхід, за якого регуляторна гармонізація, ринкова лібералізація чи цифровізація індустрії вивчається ізольовано одна від одної, без побудови цілісної моделі, що пояснювала б логіку переходу від первинних механізмів впливу до стратегічної трансформації індустрії.

Мета. Мета статті полягає в систематизації механізмів і векторів євроінтеграційного впливу на індустрію гостинності України та розробленні на цій основі інтегративної моделі її євроінтеграційної трансформації, яка пов'язує механізми впливу, вектори трансформації та траєкторії якісного переходу індустрії в єдину логічну систему з визначенням практичних імплікацій для її суб'єктів.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти Європейського Союзу, звіти Європейської Комісії, дані Eurostat, Європейської туристичної комісії, Європейського банку реконструкції та розвитку, а також зарубіжні і вітчизняні сучасні наукові публікації. Застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації – для структурування механізмів, векторів і траєкторій трансформації; порівняльний аналіз – для зіставлення проявів євроінтеграційного впливу в різних сегментах індустрії гостинності; метод моделювання – для побудови інтегративної тривірневої моделі трансформації індустрії; а також абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій.

Результати. Систематизовано вісім механізмів євроінтеграційного впливу на індустрію гостинності – регуляторний, ринковий, інституційний, соціокультурний, технологічний, екологічний, економіко-інвестиційний та освітній. Визначено п'ять векторів трансформації індустрії – структурний, конкурентний, поведінковий, управлінський і просторовий, які відображають конкретні прояви інтеграційного впливу на бізнес-моделі, конкурентну поведінку, споживчі практики та управлінські підходи підприємств. Виокремлено чотири траєкторії якісного переходу від формальної гармонізації до стратегічної трансформації індустрії: від гармонізації норм до зміни якості послуг, від доступу до



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ринку до конкуренції компетенцій, від стандартизації до інновацій, від адаптації до розвитку. На основі систематизованих механізмів, векторів і траєкторій розроблено авторську інтегративну трирівневу модель із контуром зворотного зв'язку, що формалізує циклічний, а не лінійний характер євроінтеграційної трансформації індустрії гостинності, та сформульовано диференційовані практичні рекомендації для підприємств галузі.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з верифікацією запропонованої моделі через аналіз євроінтеграційних траєкторій країн Центральної та Східної Європи, що дозволить визначити типові сценарії трансформації, систему індикаторів та практики для адаптації індустрії гостинності України.

Ключові слова: євроінтеграція, індустрія гостинності, механізми трансформації, вектори трансформації, траєкторії розвитку, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Індустрія гостинності є однією з найчутливіших до змін інституційного, регуляторного та ринкового середовища складових сфери послуг, що зумовлено її високою залежністю від мобільності споживачів і робочої сили, а також крос-секторальними зв'язками з туризмом, транспортом та креативними індустріями. Отримання Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу [1] актуалізує потребу в системному осмисленні того, яким чином євроінтеграційні процеси трансформують індустрію гостинності — не лише на рівні формального приведення законодавства у відповідність до права Європейського Союзу (ЄС), а й на рівні глибинних змін бізнес-моделей, управлінських практик і споживчої поведінки. У науковому дискурсі поширеним залишається фрагментарний підхід до аналізу євроінтеграційного впливу: дослідники окремо розглядають регуляторну гармонізацію, окремо — ринкову лібералізацію чи цифровізацію індустрії, без побудови цілісної моделі, яка б пояснювала логіку переходу від первинних механізмів впливу до кінцевих траєкторій стратегічної трансформації підприємств. Відсутність такої інтегративної моделі ускладнює формування обґрунтованих управлінських рішень і стратегій адаптації вітчизняних підприємств індустрії гостинності до вимог європейського ринку послуг, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу європейської інтеграції на сервісні ринки та індустрію гостинності перебуває у фокусі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, проте акценти цих досліджень суттєво відрізняються. Зокрема, А. Zhelyazkova та ін. [2] на основі порівняльного аналізу країн-членів і кандидатів довели, що глибина й швидкість імплементації європейських норм є нерівномірною і визначається насамперед інституційною спроможністю країни, а не самим фактом формального транспонування законодавства — цей висновок підтверджує обмеженість суто регуляторного підходу до оцінювання євроінтеграційного впливу. В. Hoekman та В. Shepherd [3], аналізуючи лібералізацію ринку послуг у межах Єдиного ринку ЄС, встановили, що навіть за формального усунення торговельних бар'єрів зберігаються суттєві регуляторні розбіжності між країнами, які стримують транскордонну конкурентоспроможність сервісних підприємств, — що вказує на потребу розрізняти формальний ринковий доступ і реальну конкурентну спроможність суб'єктів господарювання. А. Ayıldiz [4] емпірично підтвердив, що міжкультурні відмінності суттєво впливають на сприйняття споживачами якості сервісу, а отже уніфіковані європейські стандарти обслуговування не гарантують автоматичного підвищення задоволеності клієнтів без урахування культурного контексту. D. Buhalis зі співавторами [5] показали, що технології метавсесвіту здатні докорінно змінити логіку створення цінності в туризмі й гостинності — від маркетингу до безпосереднього надання послуг, — формуючи нові гібридні (фізично-цифрові) моделі споживання досвіду. Дослідження О. Моргулець та ін. [6] виявили, що соціальні мережі впливають на поведінку споживачів у сфері гостинності не напряду, а через опосередковані психологічні механізми (соціальне підтвердження, страх втрачених можливостей), що змінює логіку побудови маркетингових комунікацій підприємств. Б. Данилишин та ін. [7], розробляючи концептуальну модель смарт-кластера, довели, що стійкість трансформаційних процесів у регіональній туристичній економіці залежить від наявності зворотних зв'язків між учасниками кластерної екосистеми, а не лише від зовнішніх інституційних стимулів. М. Benassi [8] на основі аналізу проєктів Interreg встановила, що транскордонне співробітництво генерує вимірний ефект у вигляді нових туристичних продуктів та інновацій у сталому туризмі, однак результативність таких проєктів істотно залежить від якості управлінських моделей координації між регіонами. S. Lee та ін. [9] запропонували концептуальну модель, яка пов'язує корпоративну соціальну відповідальність зі стратегічною конкурентною перевагою підприємств туризму й гостинності через залучення стейкхолдерів. Узагальнення наведених результатів свідчить, що дослідники послідовно фіксують нелінійний, опосередкований характер євроінтеграційного впливу на сервісні ринки — формальна відповідність нормам ЄС не тотожна реальній трансформації якості, конкурентоспроможності чи інноваційності підприємств. Водночас, попри цінність здобутих результатів, у науковій літературі бракує цілісної моделі, яка б послідовно пов'язувала механізми впливу євроінтеграції, вектори трансформації галузі та траєкторії якісного переходу підприємств від формальної адаптації до стратегічного розвитку. Саме подолання цієї дослідницької прогалини визначає мету цієї статті.

Метою статті є систематизація механізмів і векторів євроінтеграційного впливу на індустрію гостинності України та розроблення на цій основі інтегративної моделі її євроінтеграційної трансформації, яка пов'язує механізми впливу, вектори трансформації та траєкторії якісного переходу індустрії в єдину логічну систему з визначенням практичних імплікацій для її суб'єктів.

Виклад основного матеріалу. Сучасна європейська інтеграція розгортається в умовах формування висококонкурентної та технологічно насиченої сервісної економіки. Зазначений процес виходить далеко за межі традиційного торговельного зближення і формує багатовекторну матрицю впливу на всі сегменти ринку послуг. Для індустрії гостинності, яка за своєю природою є високочутливою до зовнішнього середовища, трансформуючий імпульс євроінтеграції виявляється особливо відчутним, охоплюючи як верхній рівень державного регулювання, так і мікрорівень безпосередньої взаємодії зі споживачем. Комплексний характер цієї трансформації доцільно розглядати через систему взаємопов'язаних механізмів, які згруповано у вісім основних категорій: регуляторну, ринкову, інституційну, соціокультурну, технологічну, екологічну, освітню та економіко-інвестиційну.

Регуляторна інтеграція передбачає гармонізацію законодавчих норм, технічних регламентів, санітарних стандартів та процедур ліцензування відповідно до права ЄС. Для індустрії гостинності це означає впровадження європейських стандартів безпеки харчових продуктів (Regulation (EC) № 853/2004), норм пожежної безпеки, вимог до доступності для людей з обмеженими можливостями та правил захисту персональних даних (GDPR). Дослідження свідчать, що регуляторна конвергенція є найбільш формалізованим та відносно швидким механізмом інтеграції, проте вимагає значних інвестицій у модернізацію інфраструктури [1; 10].

Ринкова інтеграція реалізується через лібералізацію доступу до ринків, усунення бар'єрів для транскордонної діяльності та створення конкурентного середовища. Директива ЄС про послуги (Services Directive 2006/123/EC) передбачає принцип свободи надання послуг та права заснування, що для індустрії гостинності означає можливість для європейських операторів виходити на український ринок і навпаки.

Інституційна інтеграція охоплює адаптацію організаційних структур, процедур прийняття рішень та систем моніторингу відповідно до європейських практик, включаючи створення спеціалізованих регуляторних агенцій, систем акредитації та сертифікації, механізмів захисту прав споживачів. Інституційна інтеграція є найбільш тривалим процесом, оскільки вимагає зміни адміністративної культури та формування нових компетенцій державних службовців [2].

Соціокультурна інтеграція проявляється у конвергенції споживчих практик, очікувань щодо якості сервісу та культурних кодів гостинності. Європейська модель обслуговування характеризується високим рівнем стандартизації базових послуг при збереженні національної ідентичності та автентичності; успішна інтеграція в європейський простір гостинності вимагає балансу між адаптацією до міжнародних стандартів та збереженням унікальної культурної ідентичності [4].

Технологічна інтеграція включає впровадження цифрових платформ, систем управління та інновацій, що домінують на європейському ринку: систем бронювання (Booking.com, Airbnb), цифрових платіжних систем, програм лояльності, систем управління готельною власністю (PMS) та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Цифровізація є ключовим фактором конкурентоспроможності у сучасній індустрії гостинності, причому технологічний розрив між провідними європейськими ринками та країнами, що інтегруються, становить 3–5 років [5].

Екологічна інтеграція передбачає гармонізацію операційних моделей суб'єктів ринку з вимогами Європейського зеленого курсу (European Green Deal) та принципами сталого розвитку: впровадження стандартів енергоефективності, мінімізацію використання одноразового пластику, оптимізацію управління відходами та отримання міжнародних сертифікатів (зокрема EU Ecolabel) [11]. Перехід до «зелених» стандартів стає не лише умовою відповідності регламентам ЄС, а й ключовим чинником формування лояльності екологічно свідомого європейського споживача.

Освітня інтеграція спрямована на гармонізацію кваліфікаційних стандартів, підвищення якості людського капіталу та конвергенцію освітньо-професійних систем у сфері гостинності: імплементацію Європейської рамки кваліфікацій (EQF), впровадження елементів дуальної освіти, підтримку академічної та професійної мобільності за програмами Erasmus+, а також адаптацію корпоративних стандартів обслуговування міжнародних готельних мереж.

Економіко-інвестиційна інтеграція забезпечує залучення європейського капіталу, інтеграцію у фінансові мережі та розширення доступу суб'єктів ринку до інструментів підтримки ЄС через участь у грантових програмах (Single Market Programme, Creative Europe, Interreg), залучення прямих іноземних інвестицій європейських готельних операторів та доступ до кредитно-гарантійних ліній міжнародних фінансових інституцій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейський інвестиційний банк (ЄІВ). Зазначений процес компенсує високі первинні витрати бізнесу на адаптацію до європейських стандартів.

Кожен із виокремлених механізмів виконує чітко визначену функцію в загальній системі євроінтеграційних перетворень: нормативно-правовий та техніко-технологічний механізми формують базовий

нормативний фундамент і стандарти безпеки, тоді як економіко-інвестиційний та інституційний — створюють ресурсно-інфраструктурні умови для подальшого масштабування суб'єктів ринку, а соціокультурний та освітній — забезпечують адаптацію людського капіталу до європейських вимог щодо якості сервісу та міжкультурної комунікації. Синергетичний ефект від одночасного впливу всіх механізмів виступає головним драйвером якісної трансформації вітчизняного ринку послуг гостинності та його повноцінної конвергенції з європейським економічним простором.

Входження національної економіки до європейського простору супроводжується глибокими якісними та кількісними зрушеннями на всіх рівнях сфери послуг. Євроінтеграція виступає не просто зовнішнім нормативним чинником, а комплексним каталізатором, що кардинально змінює конфігурацію ринкового середовища, операційні стандарти та споживчі моделі. Зазначені трансформаційні зміни згруповано у п'ять основних векторів: структурний, конкурентний, поведінковий, управлінський і просторовий.

Структурний вектор відображає зміну бізнес-моделей та організаційних форм в індустрії гостинності: перехід від традиційних моделей незалежних готелів до мережевих структур, франчайзингу, управлінських контрактів та платформених моделей типу Airbnb. У країнах Центральної та Східної Європи спостерігається зростання ролі міжнародних готельних мереж; зокрема, у Польщі частка мережевих готелів уже досягла близько 46% номерного фонду станом на 2025–2026 рр. [12]. Структурна трансформація включає також вертикальну інтеграцію туристичних груп та горизонтальну диверсифікацію через зростання альтернативних форматів розміщення: у 2024 р. кількість ночівель у короткостроковій оренді житла в ЄС перевищила 850 млн. і продовжує зростати двозначними темпами [13].

Конкурентний вектор пов'язаний з відкриттям ринку для європейських операторів та загостренням конкурентної боротьби. Лібералізація сфери послуг призводить до появи нових гравців, підвищення вимог до якості та ефективності. За концепцією Р. Kotler, успіх у конкурентній боротьбі залежить від здатності підприємств розвивати унікальні ресурси та компетенції, що важко імітувати [14]. Для української індустрії гостинності це означає необхідність пошуку конкурентних переваг не лише у ціновому сегменті, а й в унікальності досвіду, автентичності та інноваційності.

Поведінковий вектор відображає зміну профілю та очікувань споживача. Інтеграція в європейський туристичний простір формує нового споживача, який орієнтується на європейські стандарти якості, цінує екологічну відповідальність, персоналізацію та цифрові сервіси. Дослідження О. Моргулець та ін. [6] ідентифікують тренд посилення впливу соціальних медіа на поведінку споживачів у сфері гостинності та туризму, що сприяє поширенню практик усвідомленого споживання і вимагає адаптації ціннісних пропозицій та комунікаційних стратегій, зокрема у цифровому просторі.

Управлінський вектор охоплює впровадження нових практик менеджменту: систем управління якістю (ISO 9001, ISO 14001), lean-менеджменту, agile-підходів та прийняття рішень на основі даних. Європейські стандарти менеджменту передбачають систематичний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), регулярні аудити, навчання персоналу та культуру безперервного вдосконалення, що є критичним для індустрії гостинності у країнах, що інтегруються [15].

Просторовий вектор інтеграції відображає включення туристичних територій у транскордонні та транснаціональні маршрути, дестинації й мережі співпраці: розвиток транспортної та сервісної інфраструктури, створення спільних туристичних продуктів, узгодження управлінських моделей і координацію маркетингового просування між суміжними регіонами [16]. Сучасні дослідження транскордонної співпраці в межах програм Interreg демонструють, що такі проекти сприяють інноваціям у сталому туризмі та створенню нових туристичних продуктів [17].

Отже, структурна перебудова ринку, загострення конкуренції, еволюція поведінкових моделей споживачів, оновлення управлінських парадигм та розширення просторової співпраці у своїй сукупності формують якісно нове середовище функціонування підприємств індустрії гостинності. Комплексна синергія цих векторів забезпечує поступовий перехід національної індустрії від адаптації до європейських вимог до його повноцінної органічної інтеграції в єдиний європейський туристичний простір.

Дослідження механізмів та векторів євроінтеграції дозволяє сформувати цілісне уявлення про якісні зрушення на сервісних ринках під впливом міжнародних чинників. Проте для побудови дієвих стратегій розвитку індустрії гостинності необхідно вийти за межі статичного підходу, який розглядає інтеграцію лише як виконання формальних критеріїв. Інтеграційний імпульс запускає складний ланцюг внутрішніх перебудов — від переосмислення базових компетенцій персоналу до кардинальної зміни бізнес-моделей та філософії взаємодії зі споживачем.

Перша траєкторія — від гармонізації норм до зміни якості послуг. Формальне запровадження стандартів саме по собі не гарантує автоматичного підвищення якості сервісу, оскільки практичний результат залежить від того, як ці норми імплементуються на рівні управлінських практик і взаємодії з клієнтом; реальна якість формується через корпоративну культуру, мотивацію персоналу та клієнтоорієнтованість

[2; 4]. Трансформація відбувається тоді, коли європейські стандарти стають невід'ємною частиною організаційної культури підприємств.

Друга траєкторія — від доступу до ринку до конкуренції компетенцій. Лібералізація ринку послуг створює формальні можливості для виходу українських операторів на європейські ринки, проте реальна конкурентоспроможність визначається здатністю підприємств формувати унікальну ціннісну пропозицію, ефективно управляти сервісними процесами та будувати бренд [14]. Конкурентна перевага переходить із площини регуляторного допуску у площину управлінських, технологічних і сервісних компетенцій, які складно швидко скопіювати.

Третя траєкторія — від стандартизації до інновацій. Європейські стандарти встановлюють базовий рівень якості та безпеки, однак глибша трансформація починається тоді, коли підприємства переходять від механічного дотримання вимог до інноваційного розвитку — створення нових сервісних концепцій, персоналізованих форматів обслуговування та платформних бізнес-моделей [18]. Саме такі інновації мають найбільший трансформаційний потенціал, оскільки змінюють логіку створення цінності в індустрії гостинності.

Четверта траєкторія — від адаптації до розвитку. Початковий період інтеграції має адаптивний характер: підприємства пристосовуються до нових регуляторних вимог і конкурентного тиску. Проте стратегічна трансформація відбувається тоді, коли адаптація переростає у проактивний розвиток — підприємства самі формують нові конкурентні переваги через інновації, партнерства, кластерну взаємодію та стратегічне позиціонування, створюючи цінність для споживачів, працівників і регіональної економіки [9].

Для систематизації зазначеної еволюції траєкторії переходу від гармонізації до стратегічної трансформації індустрії гостинності охарактеризовано в табл. 1.

Таблиця 1

Траєкторії переходу від гармонізації до стратегічної трансформації індустрії гостинності

№	Траєкторія трансформації	Початковий стан	Трансформований стан	Ключові механізми та прояви переходу
1	Від гармонізації норм до зміни якості послуг	Формальне приведення законодавства, регламентів і процедур у відповідність до вимог ЄС.	Інтерналізація європейських стандартів, які стають частиною організаційної та корпоративної культури.	Мотивація персоналу, клієнтоорієнтованість, врахування культурних відмінностей споживачів, перехід від зовнішнього примусу до внутрішніх цінностей сервісу.
2	Від доступу до ринку до конкуренції компетенцій	Регуляторний допуск, усунення торговельних бар'єрів та правовий вихід на ринки ЄС.	Формування унікальної ціннісної пропозиції, стабільної якості та стійкого бренду, що важко скопіювати.	Перенесення конкурентної переваги з регуляторних дозволів у площину управлінських, технологічних, маркетингових і сервісних компетенцій.
3	Від стандартизації до інновацій	Механічне дотримання базових європейських вимог щодо якості, безпеки та прозорості діяльності.	Створення нових моделей створення цінності, персоналізованих форматів та сервісних концепцій.	Впровадження цифрових каналів взаємодії, платформних бізнес-моделей, інноваційних моделей управління взаємодією з туристом.
4	Від адаптації до розвитку	Пасивне реактивне пристосування бізнесу до нових регуляторних вимог та конкурентного тиску.	Проактивне формування нових конкурентних переваг, створення цінності для ринку та суспільства.	Розвиток кластерної взаємодії, міжсекторальних партнерств, стратегічне позиціонування, створення цінності для громад і регіону.

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 9; 14; 18]

Таким чином, логіка переходу від інтеграції до трансформації індустрії гостинності передбачає еволюцію від формальної відповідності до глибинних якісних змін, що охоплюють організаційну культуру, бізнес-процеси, компетенції персоналу та стратегічне мислення менеджменту. Євроінтеграція виступає не як одноразовий акт, а як тривалий процес інституційного навчання й організаційного розвитку.

Систематизовані вище механізми, вектори та траєкторії трансформації дотепер розглядалися в науковій літературі здебільшого паралельно, як самостійні аналітичні площини, що не давало відповіді на питання, яким чином первинний регуляторний чи інституційний імпульс послідовно трансформується у стратегічну конкурентоспроможність підприємства. Для подолання цієї методологічної прогалини пропонується авторська інтегративна трирівнева модель (рис. 1), яка вибудовує логічний причинно-наслідковий зв'язок між трьома площинами аналізу.

На першому рівні моделі розташовано вісім механізмів євроінтеграційного впливу, які виконують функцію первинних імпульсів — вони задають нормативно-ресурсні умови, у яких функціонує підприємство індустрії гостинності, але самі по собі не визначають напряму його розвитку. При цьому провідниками зазначених імпульсів виступають галузеві асоціації та стратегічні партнерства, які консолідують ресурси суб'єктів ринку, розробляють спільні стандарти та забезпечують трансфер знань, адаптуючи макроекономічні й регуляторні вимоги ЄС до практичних потреб бізнесу. Другий рівень моделі утворюють п'ять векторів трансформації, які виконують роль трансмісійного каналу: саме на цьому рівні абстрактні механізми впливу конвертуються в конкретні, спостережувані зміни бізнес-моделей, конкурентної поведінки, споживчих практик, управлінських підходів і просторової організації діяльності підприємств. Третій рівень — чотири траєкторії якісного переходу, які відображають підсумкову якісну трансформацію, коли зовнішній інтеграційний тиск переростає у внутрішню стратегічну спроможність підприємства.



Рис. 1. Інтегративна модель євроінтеграційної трансформації індустрії гостинності
Джерело: авторська розробка

Циклічний характер євроінтеграційних перетворень формалізується через єдиний контур зворотного зв'язку, який поєднує підсумковий результат — стратегічну конкурентоспроможність індустрії гостинності в європейському економічному просторі — із первинними рівнями моделі. Цей контур відображає процеси інституційного навчання, трансформації накопиченого досвіду та адаптації бізнесу, коли практичні результати виходу на ринок ЄС переосмислюються, перетворюються на нові компетенції та повертаються у систему у вигляді оновлених стандартів, регуляторних ініціатив і коригування стратегічних векторів розвитку. Це узгоджується з висновком А. Zhelyazkova та ін. [2] про те, що імплементація європейських норм є не одноразовим актом, а ітеративним процесом, інтенсивність якого залежить від накопиченої інституційної спроможності, а також з концептуальною логікою кластерних моделей розвитку, запропонованою Б. Данилишиним та ін. [7], де зворотний зв'язок між учасниками екосистеми є визначальним чинником сталості трансформаційних процесів.

Науковою новизною запропонованої моделі, на відміну від наявних досліджень, які розглядають механізми, вектори чи траєкторії трансформації здебільшого ізольовано, є саме встановлення структурної субординації між трьома рівнями аналізу та формалізація циклічного, а не лінійного характеру євроінтеграційної трансформації індустрії гостинності.

Запропонована інтегративна модель має універсальний, але диференційований характер, виступаючи дорожньою картою адаптації та розвитку для трьох основних груп суб'єктів: державних і регіональних регуляторів (макрорівень), галузевих асоціацій, освітніх закладів та ДМО (мезорівень), а також власників і топменеджерів підприємств індустрії гостинності (мікрорівень). Практичне застосування моделі дозволяє сформулювати адресовані рекомендації, структуровані відповідно до її рівнів та цільових груп бенефіціарів.

На рівні механізмів регуляторним органам та топ менеджменту підприємств доцільно пріоритизувати ті напрями, що мають найкоротший цикл окупності інвестицій в адаптацію, — насамперед регуляторний (безпека харчових продуктів, GDPR) та технологічний (PMS/CRM-системи). Саме вони формують необхідний «вхідний квиток» для участі вітчизняних суб'єктів у європейських дистрибуційних каналах і партнерських мережах. На рівні векторів рекомендації диференціюються залежно від масштабу та профілю діяльності: підприємствам малого та середнього бізнесу (МСБ) варто фокусуватися на поведінковому й управлінському векторах (адаптація ціннісної пропозиції до очікувань свідомого європейського споживача, впровадження базових систем управління якістю) [19]; мережевим готельним операторам, організаціям з управління дестинаціями (ДМО) та девелоперам — на структурному й просторовому векторах (участь у транскордонних кластерах, програмах Interreg, розвиток платформних бізнес-моделей) [20]. На рівні траєкторій ключовим завданням для власників та стратегічного менеджменту є свідоме прискорення переходу від адаптивної до проактивної фази розвитку: підприємствам рекомендується інвестувати не лише у формальну відповідність стандартам, а й у розвиток унікальних, важко копіюваних компетенцій (авторський сервісний дизайн, гастрономічна ідентичність, цифрові канали комунікації), що відповідає логіці третьої й четвертої траєкторій моделі.

Нарешті, використання контуру зворотного зв'язку моделі передбачає інституційну рекомендацію для галузевих асоціацій, бізнес-об'єднань та закладів вищої освіти: розвиток спільнот як провідника зворотного впливу бізнесу на формування регуляторного середовища та освітніх стандартів, що консолідує практичний досвід ринку та прискорює наступний виток інституційного навчання індустрії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, розроблена інтегративна трирівнева модель докорінно змінює наукове уявлення про євроінтеграцію індустрії гостинності та пропонує її розглядати не як механічне виконання зовнішніх регуляторних директив, а як системний, циклічний процес цілісного реформування індустрії. Побудована причинно-наслідкова архітектура — від первинних механізмів впливу через трансмісійні вектори до підсумкових траєкторій якісного переходу — забезпечує цілісне бачення того, як макроекономічні чинники перетворюються на реальні зміни бізнес-моделей, корпоративної культури та інноваційних компетенцій підприємств. Це створює надійне підґрунтя для переходу вітчизняної індустрії гостинності від реактивного пристосування до проактивного формування стратегічної конкурентоспроможності в європейському економічному просторі, а також дає змогу регуляторам, галузевим асоціаціям і суб'єктам господарювання розробляти диференційовані заходи адаптації з урахуванням контуру інституційного навчання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією запропонованої моделі шляхом побудови типології євроінтеграційних траєкторій індустрії гостинності країн Центральної та Східної Європи. Порівняльний ретроспективний аналіз трансформаційних шляхів цих країн дозволить виокремити типові сценарії й етапи їхньої інтеграції до сервісного ринку ЄС, розробити релевантну систему індикаторів глибини проходження трансформаційних траєкторій та ідентифікувати кращі практичні рішення і застереження, що слугуватимуть релевантним орієнтиром для адаптації індустрії гостинності України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Enlargement reports 2024: Commission outlines progress and priorities for candidate countries. *European Commission*. 2024. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media/news/enlargement-reports-2024-commission-outlines-progress-and-priorities-candidate-countries-2024-10-30_en (дата звернення: 26.04.2026).
2. Zhelyazkova A., et al. Differentiated policy implementation in the European Union. *West European Politics*. 2024. Vol. 47, No. 3. P. 439–465. DOI: <https://doi.org/10.1080/01402382.2023.2257963>
3. Hoekman B., Shepherd B. Single Market Competitiveness: Advancing Cross-Border Trade in Services. *Policy Department for Economy and Growth, Directorate-General for Economy, Transformation and Industry EU*. 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/772639/ECTI_STU%282025%29772639%28SUM01%29_EN.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
4. Ayyildiz A. Service quality implications of cross-cultural differences in tourism and hospitality. *Multidisciplinary Business Review*. 2024. Vol. 17, No. 1. DOI: <http://dx.doi.org/10.35692/07183992.17.1.2>
5. Buhalis D., Leung D., Lin M. Metaverse as a disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. *Tourism Management*. 2023. Vol. 97. Article 104724. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104724>
6. Morhulets O., Pavlenko V., Ponomarenko I. The influence of social networks and psychological mechanisms on consumer behaviour in the era of digitalisation. *Economics and Business Management*. 2026. Vol. 17, No. 1. P. 9–27. DOI: <https://doi.org/10.31548/economics/1.2026.09>
7. Danylyshyn B., Kovalova O., Oleshko A., et al. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, No. 4. P. 661–671. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>
8. Benassi M. Enhancing Sustainable Tourism through Cross-Border Cooperation: Insights from Interreg Projects Croatia and Neighbouring Countries. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*. 2025. Vol. 23, No. 2. P. 182–196. DOI: <https://doi.org/10.7906/index.23.2.9>
9. Lee S., Hwang D.H. S., Shin M., Kang K.H. Strategic corporate social responsibility in the tourism and hospitality industry: Conceptual proposal. *Tourism Economics*. 2025. Vol. 31, No. 5. P. 813–826. DOI: <https://doi.org/10.1177/13548166241299140>
10. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>
11. The European Green Deal. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal_en (дата звернення: 16.04.2026).
12. Poland Hotel & Chains Report 2026. *Horwath HTL*. URL: <https://horwathhtl.com/insight/poland-hotel-chains-report-2026/> (дата звернення: 20.04.2026).
13. New records set by online booking platforms in 2024. *Eurostat*. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250402-1> (дата звернення: 30.03.2026).
14. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson. 2022. 608 p.
15. Morhulets O., Olshanska O., Cherniavska O., et al. Strategic challenges of digital transformation in consumer behavior for business management systems. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2026. Vol. 1919. P. 385–396. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-22382-1_33
16. European Tourism: Trends & Prospects. Quarterly Report Q1/2025. *European Travel Commission*. 2025. URL: <https://etc-corporate.org/uploads/2025/05/ETC-Quarterly-Report-Q1-2025-Public-version.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).
17. Interreg Go! Governance models for tourism & culture in Interreg programmes. *European Commission*. 2025. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/whats-new/conferences/Interreg-Annual-Event2024/InterregGO!_Tourism.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
18. Sampaio C., et al. Hospitality and Tourism Demand: Exploring Industry Shifts, Themes, and Trends. *Societies*. 2024. Vol. 14, No. 10. Article 207. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc14100207>
19. Agudo J., et al. Quality-Certified Hotels: The Role of Certification Bodies on the Formation of Customer Behavioral Intentions. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 22. Article 12733. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212733>
20. Okhunjon K. The Role of Tourism-Innovation Clusters in Regional Economic Development and Development Prospects. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. 2025. Vol. 38, No. 4. P. 126–132. DOI: <https://doi.org/10.51699/economics.v38i4.813>

References

1. European Commission. (2024). *Enlargement reports 2024: Commission outlines progress and priorities for candidate countries*. https://commission.europa.eu/news-and-media/news/enlargement-reports-2024-commission-outlines-progress-and-priorities-candidate-countries-2024-10-30_en
2. Zhelyazkova, A., et al. (2024). Differentiated policy implementation in the European Union. *West European Politics*, 47(3), 439–465. <https://doi.org/10.1080/01402382.2023.2257963>
3. Hoekman, B., & Shepherd, B. (2025). *Single market competitiveness: Advancing cross-border trade in services*. Policy Department for Economy and Growth, Directorate-General for Economy, Transformation and Industry EU. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2025/772639/ECTI_STU%282025%29772639%28SUM01%29_EN.pdf
4. Ayyildiz, A. (2024). Service quality implications of cross-cultural differences in tourism and hospitality. *Multidisciplinary Business Review*, 17(1). <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.2>
5. Buhalis, D., Leung, D., & Lin, M. (2023). Metaverse as a disruptive technology revolutionising tourism management and marketing. *Tourism Management*, 97, 104724. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104724>
6. Morhulets, O., Pavlenko, V., & Ponomarenko, I. (2026). The influence of social networks and psychological mechanisms on consumer behaviour in the era of digitalisation. *Economics and Business Management*, 17(1), 9–27. <https://doi.org/10.31548/economics/1.2026.09>
7. Danylyshyn, B., Kovalova, O., Oleshko, A., et al. (2022). The conceptual framework for creating an industrial smart and tourism favored cluster for sustainable development of the Ukrainian region. *Economic Affairs*, 67(4), 661–671. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>
8. Benassi, M. (2025). Enhancing sustainable tourism through cross-border cooperation: Insights from Interreg projects Croatia and neighbouring countries. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 23(2), 182–196. <https://doi.org/10.7906/index.23.2.9>
9. Lee, S., Hwang, D. H. S., Shin, M., & Kang, K. H. (2025). Strategic corporate social responsibility in the tourism and hospitality industry: Conceptual proposal. *Tourism Economics*, 31(5), 813–826. <https://doi.org/10.1177/13548166241299140>
10. Morhulets, O., Korobkina, M., & Vofsi, P. (2023). Instytutsiini chynnyky ta yikh vplyv na rozvytok hotelno-restaurantnoho biznesu Ukrainy [Institutional factors and their influence on the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62> [in Ukrainian]
11. European Commission. (n.d.). *The European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/story-von-der-leyen-commission/european-green-deal_en
12. Horwath HTL. (2026). *Poland Hotel & Chains Report 2026*. <https://horwathhtl.com/insight/poland-hotel-chains-report-2026/>
13. Eurostat. (2025). *New records set by online booking platforms in 2024*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250402-1>
14. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
15. Morhulets, O., Olshanska, O., Cherniavska, O., et al. (2026). Strategic challenges of digital transformation in consumer behavior for business management systems. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 1919, 385–396. https://doi.org/10.1007/978-3-032-22382-1_33
16. European Travel Commission. (2025). *European tourism: Trends & prospects. Quarterly report Q1/2025*. <https://etc-corporate.org/uploads/2025/05/ETC-Quarterly-Report-Q1-2025-Public-version.pdf>
17. European Commission. (2025). *Interreg Go! Governance models for tourism & culture in Interreg programmes*. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/whats-new/conferences/Interreg-Annual-Event2024/InterregGO!_Tourism.pdf
18. Sampaio, C., et al. (2024). Hospitality and tourism demand: Exploring industry shifts, themes, and trends. *Societies*, 14(10), 207. <https://doi.org/10.3390/soc14100207>
19. Agudo, J., et al. (2021). Quality-certified hotels: The role of certification bodies on the formation of customer behavioral intentions. *Sustainability*, 13(22), 12733. <https://doi.org/10.3390/su132212733>
20. Okhunjon, K. (2025). The role of tourism-innovation clusters in regional economic development and development prospects. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*, 38(4), 126–132. <https://doi.org/10.51699/economics.v38i4.813>

Дата першого надходження статті до видання: 01.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.05.2026

Дата публікації: 01.06.2026

Morhulets Oksana*Doctor of Economic Sciences, Professor
Department of hotel and restaurant business
and tourism**National University of Life and
Environmental Sciences of Ukraine*

MECHANISMS AND VECTORS OF THE EUROPEAN INTEGRATION-DRIVEN TRANSFORMATION OF THE UKRAINIAN HOSPITALITY INDUSTRY

Summary. *Introduction.* European integration is a systemic factor in the transformation of service markets that goes far beyond the formal alignment of national legislation with EU law and encompasses profound changes in business models, managerial practices, and consumer behavior. The hospitality industry is one of the most sensitive segments of the service sector to changes in the institutional, regulatory, and market environment, owing to its high dependence on consumer and labor mobility and its close cross-sectoral links with tourism, transport, and creative industries. Ukrainian acquisition of EU candidate country status reinforces the need for a systemic understanding of the mechanisms of such influence, whereas the scholarly literature remains dominated by a fragmented approach in which regulatory harmonisation, market liberalisation or the digitalisation of the sector are analysed in isolation from one another, without constructing a holistic model capable of explaining the logic of transition from primary mechanisms of influence to the strategic transformation of enterprises.

Purpose. The purpose of this article is to systematize the mechanisms and vectors of the impact of European integration on the Ukrainian hospitality industry and, on this basis, to develop an integrative model of its transformation in European integration. The proposed model links the mechanisms of influence, transformation vectors, and trajectories of the industry's qualitative transition into a coherent conceptual framework while identifying the practical implications for its stakeholders.

Materials and methods. The information base of the study comprised EU legal and regulatory acts, European Commission reports, Eurostat data, data from the European Travel Commission and the European Bank for Reconstruction and Development, as well as contemporary international and Ukrainian scholarly publications. The study employed methods of theoretical generalization and systematization to structure the mechanisms, vectors, and trajectories of transformation; comparative analysis to juxtapose manifestations of European integration influence across different segments of the hospitality industry; the modeling method to construct an integrative three-level model of industry transformation; and the abstract-logical method to formulate theoretical generalizations and practical recommendations.

Results. Eight mechanisms of European integration influence on the hospitality industry were systematized: regulatory, market, institutional, socio-cultural, technological, ecological, economic-investment, and educational. Five vectors of sectoral transformation were identified – structural, competitive, behavioral, managerial, and spatial – reflecting specific manifestations of integration influence on business models, competitive behavior, consumer practices, and managerial approaches of enterprises. Four trajectories of qualitative transition from formal harmonization to strategic transformation of the sector were distinguished: from harmonization of norms to changes in service quality, from market access to competition of competencies, from

standardization to innovation, and from adaptation to development. Based on the systematized mechanisms, vectors, and trajectories, an original integrative three-level model with a feedback loop was developed, formalizing the cyclical rather than linear nature of the hospitality industry's European integration transformation, and differentiated practical recommendations for industry enterprises were formulated.

Prospects. Future research should focus on validating the proposed model by analyzing the European integration trajectories of Central and Eastern European countries. This will enable the identification of typical transformation scenarios, the development of a system of indicators, and the determination of best practices for the adaptation of the Ukrainian hospitality industry.

Key words: European integration, hospitality industry, transformation mechanisms, transformation vectors, development trajectories, competitiveness.