

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-140>

УДК 338.48:339.92:341.176(4)

# ЄВРОПЕЙСЬКІ СТУДІЇ ВРЯДУВАННЯ ЄС У СФЕРІ СТАЛОГО ТУРИЗМУ ТА HORECA: РЕГУЛЯТОРНІ РАМКИ, КООРДИНАЦІЯ І ПРАКТИЧНІ ШЛЯХИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

## EUROPEAN STUDIES OF EU GOVERNANCE IN SUSTAINABLE TOURISM AND THE HORECA SECTOR: REGULATORY FRAMEWORKS, COORDINATION AND ACTIONABLE PATHWAYS FOR TRANSFORMATION

**Богдан Наталія Миколаївна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму і готельного господарства,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8176-9721>**Оболенцева Лариса Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму і готельного господарства,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7085-6902>**Свідло Каріна Володимирівна**

доктор технічних наук, професор,  
професор кафедри туризму і готельного господарства,  
Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0233-8473>**Bogdan Nataliia, Obolentseva Larysa, Svidlo Karyna**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Стаття присвячена дослідженню Європейських студій врядування та регуляторних рамок ЄС у сфері сталого туризму й HoReCa. В статті здійснено критичний огляд ключових інструментів врядування та регуляторні рамки ЄС у сфері сталого туризму та HoReCa, структуровано їх а рівнем впливу, ключовим змістом та значенням для туризму та HoReCa. Визначено шляхи трансформації малих і середніх підприємств (МСП) у секторі туризму та HoReCa в умовах посилених вимог сталого розвитку, що впливають із Європейсько-го зеленого курсу (European Green Deal) та ESG-політик. Встановлено, що практичні шляхи трансформації МСП у сфері туризму та HoReCa мають ґрунтуватися на поетапному впровадженні сталих практик, інтеграції ESG-принципів у стратегії бізнесу та використанні інструментів підтримки ЄС, які мають створити дієвий набір активного впровадження практичних шляхів реалізації для досягнення сталого і конкурентоспроможного розвитку.

**Ключові слова:** врядування, інструментарій, регуляторні рамки, зелений курс, сталий розвиток, МСП, трансформація.

The article is devoted to the study of European Studies of EU governance and regulatory frameworks in the field of sustainable tourism and the HoReCa sector. The aim of the article is to analyse the governance instruments and regulatory frameworks of the European Union in sustainable tourism and HoReCa, as well as to identify actionable pathways for the transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the context of the

implementation of the European Green Deal and ESG approaches at the sectoral and regional levels. The study demonstrates that the contemporary EU model of governance in sustainable tourism is characterised by a transition towards an integrated, multi-level and instrument-oriented framework, in which the European Green Deal, ESG regulation and SME support policies form a coherent and interrelated structure. A critical review of the key EU governance instruments and regulatory frameworks in sustainable tourism and HoReCa is conducted, and these instruments are systematised according to their level of impact, core content and relevance for the tourism and HoReCa sectors. This makes it possible to conceptualise a multi-level governance system aimed at coordinating the actions of public authorities, business actors and civil society in order to achieve a green, digital and resilient future for the tourism sector. The paper identifies practical pathways for the transformation of SMEs in the tourism and HoReCa sectors under increasingly stringent sustainability requirements arising from the European Green Deal and ESG policies. It is argued that effective SME transformation requires clearly defined, practice-oriented implementation mechanisms that combine regulatory requirements, EU support instruments and managerial solutions at the enterprise and local governance levels. The findings indicate that actionable pathways for SME transformation in tourism and HoReCa should be based on the phased implementation of sustainable practices, the integration of ESG principles into business strategies and the active use of EU support instruments. These pathways should combine impact assessment, technological innovation, operational modernisation, transparent non-financial reporting and participation in partnership networks, thereby forming an effective mechanism for achieving sustainable and competitive development in line with the EU approach to fostering synergies between the Green Deal, ESG frameworks and SME support policies.

**Keywords:** governance, policy instruments, regulatory frameworks, Green Deal, sustainable development, SMEs, transformation.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та інтенсифікації економічних процесів туризм виступає одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку держави та її регіонів. Підприємства туристичної сфери й об'єкти туристичної інфраструктури дедалі активніше залучаються до інноваційних процесів і цифрової трансформації економіки, формуючи передумови для зростання конкурентоспроможності.

Зростаючий вплив туристичної діяльності на довкілля, культурну спадщину та соціальні процеси зумовлює необхідність системного оцінювання її внеску в досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема у сферах економічного зростання, зайнятості та інноваційного розвитку. ЦСР, ухвалені державами-членами ООН у межах Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, визначають універсальну рамку для забезпечення збалансованого розвитку.

Водночас, попри значний потенціал туризму, зберігаються методологічні та практичні проблеми, пов'язані з оцінкою мультиплікативного ефекту туристичних підприємств, інтеграцією цифрових і «зелених» технологій та комплексним аналізом впливу туристичної діяльності на розвиток локальних громад. Зазначений аспект актуалізує потребу в розробленні науково-методичних підходів до оцінювання економічної, соціальної та екологічної ефективності туристичної інфраструктури з урахуванням її внеску в досягнення ключових ЦСР.

МСП відіграють ключову роль у туристичній екосистемі ЄС, забезпечуючи значну частину

робочих місць (близько 67%) та доданої вартості (близько 57%), будучи рушіями інновацій, адаптивності та стійкості, пропонуючи унікальні місцеві продукти та послуги, інтегруючи туризм у регіональний розвиток і стимулюючи економічне зростання, хоча й стикаються з викликами в умовах сталої трансформації [1].

МСП виконують у туризмі ЄС наступні функції: створення робочих місць та економічний стимул; інновації та диверсифікація; адаптивність та стійкість; основа сталості; постачальники для великих компаній.

Попри наявність розвинених інструментів врядування ЄС у сферах сталого розвитку, зеленого переходу та підтримки МСП, зберігається суттєвий розрив між рівнем формування політик і їх практичною реалізацією на галузевому та регіональному рівнях, який зумовлений складністю регуляторних рамок ЄС, обмеженою інституційною спроможністю регіональних акторів, недостатньою обізнаністю підприємств із вимогами політик та браком прикладних механізмів перекладу стратегічних цілей у конкретні бізнес-практики. У результаті потенціал інструментів врядування ЄС часто реалізується фрагментарно та нерівномірно, особливо в секторах із високою часткою МСП, таких як туризм і HoReCa.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначена проблематика вже висвітлювалася у наукових працях вітчизняних та закордонних науковців.

Останні публікації показують зсув акценту від декларативної підтримки сталого туризму до питання ефективності інструментів полі-

тики та вимірюваних результатів. Зокрема, дослідження про турполітику в умовах турбулентності («troubling times») підкреслюють, що кризові контексти (кліматичні, геополітичні, енергетичні) роблять інструменти врядування (governance) критично важливими для узгодження цілей, стейкхолдерів і реалізації [2].

На практиці зазначену важливість підтримують і транснаціональні проекти ЄС, які прямо фокусуються на покращенні інструментів політики та індикаторному моніторингу сталості на рівні регіонів/дестинацій (тобто «implementation capacity» і «monitoring tools») [3].

Оглядові роботи з врядування («governance») у сталому туризмі підкреслюють: дослідження залишаються фрагментованими, а поняття «governance» використовується по-різному (мережеве, багаторівневе, інституційне), що ускладнює порівняння країн і перенесення практик [4].

Паралельно з'являються індикаторні/індексні підходи до оцінки «готовності дестинацій» до сталих траєкторій («synthetic indices»), що є відповіддю на потребу у вимірюваності політик [5].

Єврокомісія останніми роками активно просуває перехідні траєкторії (transition pathways) для туризму, включно з механізмами взаємонавчання а партнерства («peer-learning/twinning») для дестинацій і підтримкою кращих практик на рівні країн-членів («policy & governance», «green/digital transitions», «resilience», «skills»). Це створює політичну рамку, у якій шляхи реалізації/трансформації («pathways») стають практичним мовним стандартом політики ЄС [6].

У 2024–2025 роках один із найпомітніших трендів – спроба зробити ESG-звітність та вимоги більш керованими для МСП, зокрема через добровільні стандарти для SMEs (VSME), розроблені EFRAG і рекомендовані Єврокомісією (як спосіб спростити ESG-інформаційні запити й підтримати доступ до фінансування) [7].

Це важливо саме для HoReCa, де частка МСП висока: ключовий науково-практичний сюжет зараз – як «велика» регуляторика (CSRD/ESRS/ціннісні ланцюги) транслюється в управлінські рішення малих бізнесів.

На міжнародному рівні формується більш прикладна інфраструктура ESG для туризму: UN Tourism у 2024 презентував роботу над гармонізованою ESG Framework for Tourism Businesses (сигнал про інституціалізацію ESG у туризмі як секторі) [8].

У готельному сегменті паралельно рухаються ініціативи зі стандартизації («sustainability disclosures/benchmarks» для hospitality) [9].

Разом із тим, дослідження й політичні проекти регулярно фіксують розрив між політикою та практикою: нестача компетенцій, інструментів, даних і кадрового ресурсу на регіональному рівні та на рівні МСП [3].

Емпіричні панельні дослідження по країнах ЄС показують, що перехід до сталості може мати не лінійну траєкторію (короткострокові компроміси/інерція), і це підтримує логіку шляхів реалізації/трансформації («pathways») та поетапної трансформації замість очікування миттєвих результатів [10].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Вищезазначені аспекти аналізу наукових досліджень з даної проблематики надають можливості дійти наступних висновків щодо невирішених раніше питань: бракує мосту policy-to-practice для МСП у HoReCa: як саме пакети політик Green Deal/ESG перетворюються на набір управлінських рішень/кроків; недостатньо порівняльних моделей регіонального впровадження («regional implementation»); які механізми врядування працюють у різних країнах/регіонах і чому [11]; є нагальна потреба в індикаторах і практичних інструментах («toolkits», «monitoring», «case-based learning») для реального впровадження сталості – цей напрям системно просувається на рівні проєктів ЄС.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз інструментів врядування та регуляторних рамок Європейського Союзу у сфері сталого туризму й HoReCa, а також визначення практичних шляхів (actionable pathways) трансформації малих і середніх підприємств (МСП) у контексті реалізації Європейського зеленого курсу (Green Deal) та ESG-підходів на галузевому і регіональному рівнях.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань:

проаналізувати еволюцію підходів ЄС до врядування у сфері сталого туризму, зокрема в контексті Green Deal, ESG-регулювання та політик підтримки МСП;

– систематизувати ключові інструменти та регуляторні рамки ЄС, що визначають умови сталого розвитку туристичного сектору та HoReCa;

– виявити розриви між інструментами врядування ЄС та їх практичною імплементацією.

тацією на галузевому й регіональному рівнях, особливо для МСП;

- оцінити роль МСП у забезпеченні сталості туристичної екосистеми ЄС та їх спроможність до зеленої й ESG-трансформації;
- обґрунтувати практичні шляхи трансформації МСП (actionable pathways) у сфері туризму та HoReCa з урахуванням вимог Green Deal і ESG;
- визначити можливості адаптації європейських підходів і кращих практик до національного та регіонального контексту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підходи Європейського Союзу до врядування у сфері туризму зазнали суттєвої трансформації протягом останніх двох десятиліть, еволюціонуючи від фрагментарних ініціатив і рекомендацій до системної багаторівневої моделі сталого врядування, інтегрованої в загальні стратегічні пріоритети ЄС. Якщо на початкових етапах туризм розглядався переважно як інструмент економічного зростання та зайнятості, то з середини 2010-х років у центрі уваги поступово опинилися питання сталості, кліматичної нейтральності, соціальної відповідальності та регіональної згуртованості.

Прийняття Порядку денного сталого розвитку ООН до 2030 року стало важливою відправною точкою для переосмислення ролі туризму в європейській політиці. У відповідь ЄС почав активно інтегрувати принципи сталого розвитку в туристичні стратегії, зокрема через розвиток індикаторних систем, добровільних стандартів і платформ обміну кращими практиками. Однак вирішальний зсув у підходах до врядування відбувся з ухваленням Європейського зеленого курсу (European Green Deal), який закріпив сталий розвиток як наскрізний принцип усіх політик ЄС, включно з туризмом і HoReCa [7].

Паралельно з цим посилилася роль ESG-регулювання як елемента врядування сталим розвитком. Запровадження нових вимог до нефінансової звітності та стандартів сталості, з одного боку, сприяє підвищенню прозорості та відповідальності бізнесу, а з іншого – створює додаткові виклики для секторів із домінуванням малих і середніх підприємств.

Особливе місце в сучасній моделі врядування займають політики підтримки МСП, які визнаються ключовими акторами туристичної екосистеми ЄС. Сучасні підходи ЄС зміщуються від прямого регулювання до створення сприятливого інституційного середовища, що включає фінансові інструменти, мето-

дичні рекомендації, навчальні програми та платформи співпраці. Водночас дослідження свідчать про збереження розриву між рівнем формування політик і їх практичною імплементацією на галузевому та регіональному рівнях.

Таким чином, еволюція підходів ЄС до врядування у сфері сталого туризму характеризується переходом до інтегрованої, багаторівневої та інструментально орієнтованої моделі, у якій Green Deal, ESG-регулювання та політики підтримки МСП формують спільну рамку. Водночас ефективність цієї моделі значною мірою залежить від здатності транслювати стратегічні цілі ЄС у практичні рішення для підприємств туристичного сектору та HoReCa, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Європейський Союз формує політику сталого розвитку туризму на основі комплексних регуляторних рамок і практичних інструментів, що поєднують екологічні, соціальні й економічні виміри. Однією з основних стратегічних платформ є European Tourism Agenda 2030, яка встановлює пріоритети для національних і регіональних влад у напрямі «зеленого», цифрового та інклюзивного туризму. Вона охоплює ключові сфери: зелений та цифровий перехід, стійкість і інклюзивність та розвиток компетенцій, і слугує спільним «компасом» для держав-членів і стейкхолдерів у секторі туризму [12].

У межах практичної реалізації цієї стратегії ЄС розробив Transition Pathway for Tourism – інструмент координації політик та дій для досягнення сталості і підвищення стійкості туристичної екосистеми. Звіти з оцінювання прогресу в рамках цього інструмента демонструють конкретні зобов'язання регіональних і місцевих партнерів, у тому числі МСП, щодо впровадження практик зеленого переходу.

Окрім стратегічних документів, ЄС реалізує практичні проєкти та технічну підтримку, спрямовані на зміцнення стійкості, інновацій та цифрової трансформації сектору. Наприклад, ініціативи, що підтримують туристичні екосистеми, пропонують пакети технічних дій для країн-членів, сприяють регіональній співпраці й обміну кращими практиками, а також допомагають у впровадженні зелених і цифрових рішень на місцевому рівні.

До конкретних інструментів та механізмів впровадження сталості належать комунікаційні та навчальні інструменти, які допомагають місцевим органам і організаціям туризму

долучати громадськість, поширювати інформацію про практики сталого розвитку та стимулювати обмін досвідом між DESTINATIONAMI.

Рамки регулювання включають також створення Європейського простору даних про туризм, що покликаний забезпечити обмін статистичними й операційними даними між суб'єктами галузі, посилити аналіз трендів та сприяти прийняттю рішень на основі даних для сталого розвитку й інновацій.

На рівні нормативного тиску ЄС просуває цілі щодо зниження впливу туристичних послуг на довкілля, включно з впровадженням заходів для зменшення обсягу відходів, підвищення енергоефективності та розширення застосування екологічних маркерів, таких як EMAS або EU Ecolabel. Це частина більш широкого пакету дій, спрямованого на сприяння екологічно відповідальній поведінці серед туристичних компаній і МСП без створення надмірних бар'єрів для торгівлі та інновацій [13].

Таким чином, інструменти врядування ЄС у сфері сталого туризму й HoReCa охоплюють стратегічні рамки (European Tourism Agenda 2030), операційні механізми координації та взаємонавчання (Transition Pathway), практичні проекти і технічну підтримку, а також дані та стандарти для аналізу і моніторингу сталості. Ця багаторівнева система спрямована на узгодження дій держав-членів, бізнесу та громадянського суспільства задля досягнення зеленого, цифрового та стійкого майбутнього туристичного сектору (табл. 1).

Попри те, що ЄС просуває багаторівневе врядування у сталому туризмі (EU-держави-члени-регіони-дестинації-бізнес), на практиці імплементація часто є нерівномірною та фрагментованою. Перехід до «зеленого» туризму передбачає синхронізацію політики мобільності, енергетики, клімату і стандартів сталості (зокрема в логіці Green Deal і пакета Fit for 55), але на рівні дестинацій та підприємств ці вимоги не завжди перекладаються у доступні інструменти, ресурси й управлінські рішення [14].

Stocktaking за Transition Pathway for Tourism показує позитивну динаміку залучення стейкхолдерів, але також фіксує, що низка викликів туристичної екосистеми не повністю врахована наявними діями та потребує подальшого уточнення пріоритетів і механізмів впровадження. Це означає, що між стратегічними цілями та прикладними діями на місцях зберігається розрив у реалізації [15].

Для МСП ключовий розрив проявляється у сфері ESG/звітності та ланцюгів постачання: навіть коли МСП формально не підпадають під обов'язкову звітність, виникає ефект просачування вниз («trickle-down effect»), коли великі компанії та фінансові інституції запитують у них дані сталості, що створює додаткове адміністративне навантаження без відповідної спроможності (дані, персонал, методики). Саме для зменшення цього тиску Єврокомісія рекомендує застосовувати добровільний стандарт VSME і обмежувати запити до МСП рамкою цього стандарту [16].

Окремо варто зазначити, що дискусії про спрощення сталого регулювання та відтермінування частини вимог демонструють напругу між амбіціями політики та реальними можливостями бізнесу (особливо менших компаній) виконувати нові вимоги вчасно.

Трансформація малих і середніх підприємств (МСП) у секторі туризму та HoReCa в умовах посилення вимог сталого розвитку, що випливають із Європейського зеленого курсу (European Green Deal) та ESG-політик, потребує чітко визначених, практичних шляхів впровадження. Ці активні трансформації мають поєднувати нормативно-регуляторні вимоги, інструменти підтримки та управлінські рішення на рівні підприємства й місцевих систем управління.

1. Оцінка та планування екологічних показників

Початковим кроком для МСП є оцінка власного впливу на довкілля та вибір ключових показників (KPIs), релевантних ESG-логіці. Це включає:

- аналіз енергоспоживання й парникових викидів;
- оцінку водоспоживання й відходів;
- вимірювання соціальних факторів (умови праці, взаємодія з місцевою громадою).

Такий аудит дає основу для розроблення стратегій скорочення негативного впливу, що відповідають Green Deal. Подібні підходи рекомендуються у рекомендаціях ЄК щодо інтеграції ESG-принципів у малий бізнес (European Commission, 2025).

2. Впровадження енергоефективних та «зелених» рішень

На основі оцінки впливу підприємства можуть впроваджувати конкретні екологічні заходи:

- модернізація освітлення, систем опалення/охолодження для підвищення енергоефективності;

Таблиця 1

**Ключові інструменти врядування та регуляторні рамки ЄС  
у сфері сталого туризму та HoReCa**

| Інструмент /<br>рамка ЄС                                             | Рівень впливу                          | Ключовий зміст                                                                                    | Значення<br>для туризму<br>та HoReCa                                                 | Джерело                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Європейський туристичний порядок денний 2030                         | Стратегічний<br>(ЄС / держави-члени)   | Визначає довгострокові пріоритети зеленого, цифрового, стійкого та інклюзивного розвитку туризму. | Формує спільну рамку політики розвитку туризму та сектору HoReCa.                    | Європейська Комісія, 2022             |
| Перехідна траєкторія для туризму (Transition Pathway for Tourism)    | Операційний<br>(ЄС – регіони – бізнес) | Інструмент координації дій, зобов'язань та ролей заінтересованих сторін.                          | Сприяє практичній реалізації цілей Green Deal, зокрема для МСП.                      | Європейська Комісія, 2022; 2024       |
| Європейський зелений курс (European Green Deal)                      | Горизонтальний<br>(усі сектори)        | Курс на кліматичну нейтральність, ресурсну ефективність і циркулярну економіку.                   | Визначає стратегічні орієнтири сталого розвитку туризму та гостинності.              | Європейська Комісія, 2019             |
| ESG-регулювання ЄС (CSRD, ESRS)                                      | Регуляторний                           | Вимоги до нефінансової звітності та розкриття інформації щодо сталого розвитку.                   | Опосередковано впливає на HoReCa через ланцюги постачання та доступ до фінансування. | Європейська Комісія, 2023             |
| Добровільний стандарт ESG для МСП (VSME)                             | Добровільний / підтримуючий            | Спрощена рамка ESG-звітності для малих і середніх підприємств.                                    | Полегшує впровадження ESG-практик МСП у туризмі та HoReCa.                           | Європейська Комісія; EFRAG, 2024–2025 |
| EU Ecolabel / EMAS                                                   | Добровільні інструменти                | Системи екологічної сертифікації та екологічного менеджменту.                                     | Стимулюють екологічно відповідальні практики в готелях і ресторанах.                 | Європейська Комісія                   |
| Європейський простір туристичних даних (European Tourism Data Space) | Цифровий / аналітичний                 | Обмін туристичними даними для моніторингу та прийняття управлінських рішень.                      | Підвищує якість регіональної туристичної політики та планування.                     | Європейська Комісія                   |
| Програми підтримки МСП ЄС (ESF+, COSME, InvestEU)                    | Фінансово-інституційний                | Фінансова та інституційна підтримка інновацій, зайнятості й стійкості МСП.                        | Створюють умови для сталої трансформації підприємств HoReCa.                         | Європейська Комісія                   |

*Джерело: сформовано на основі [15; 16]*

- впровадження систем сортування та утилізації відходів;
- перехід на відновлювані джерела енергії там, де це технічно можливо.

Ці кроки безпосередньо узгоджуються з цілями European Green Deal щодо скорочення викидів і сприяння циркулярній економіці. Наявні інструменти сертифікації, такі як EU

Ecolabel та EMAS, можуть бути використані для демонстрації відповідності стандартам сталості (European Commission; EU Ecolabel / EMAS).

### 3. Адаптація нефінансової звітності відповідно до ESG

Упровадження ESG-підходів передбачає впровадження системи нефінансової звітності, що дозволяє прозоро повідомляти про стійкість. Хоча деякі МСП юридично не підпадають під розширені вимоги CSRD, вони можуть добровільно впроваджувати звітність за VSME-стандартом, розробленим EFRAG для малого бізнесу. Це дозволяє систематизувати дані, впроваджувати стандарти disclosure і підвищувати інвестиційну привабливість (European Commission; EFRAG, 2024).

### 4. Цифрова трансформація та інновації

Діджиталізація бізнес-процесів є важливим елементом ESG, оскільки дозволяє:

- автоматизувати збір даних про стійкість;
- оптимізувати операційні процеси;
- впроваджувати CRM/ERP-системи, що зменшують операційні витрати й екологічний слід.

МСП можуть скористатися інструментами ЄС для цифрової трансформації, включно з технічною підтримкою і фінансуванням у рамках програм типу Digital Europe / COSME (European Commission, Digital Transition Reports).

### 5. Партнерства та участь у кластерних ініціативах

Ефективна трансформація передбачає включення підприємств у мережі співпраці, які забезпечують обмін кращими практиками, доступ до тренінгів і ресурсів:

- участь у локальних кластерах стійкого туризму;
- співпраця з профспілками, асоціаціями та організаціями сертифікації;
- участь у міжнародних платформах взаємонавчання (наприклад, ініціативи за Transition Pathway for Tourism).

Такий підхід відповідає рекомендаціям щодо побудови мережної координації політик і практик, що пропонує ЄК для сектору туризму (European Commission, 2024).

Green Deal і ESG-політики супроводжуються цілим набором фінансових інструментів, доступних для МСП:

- ESF+, InvestEU – підтримка інновацій, створення робочих місць та підвищення стійкості;

- гранти на модернізацію обладнання;
- зелені кредити з пільговими умовами.

Ці механізми допомагають покривати початкові витрати на адаптацію «зелених» та цифрових рішень, що часто є бар'єром для невеликих підприємств (European Commission, Funding Programmes).

Можливості адаптації європейських підходів і кращих практик до національного та регіонального контексту полягають у гнучкому впровадженні інструментів врядування ЄС з урахуванням інституційної спроможності, галузевої структури та соціально-економічних особливостей територій. Це передбачає поетапну інтеграцію принципів Green Deal і ESG через адаптацію стандартів до потреб МСП, використання добровільних та пропорційних інструментів, розвиток регіональних пілотних проєктів і кластерних ініціатив, а також залучення місцевих стейкхолдерів до співвиробництва політик. Такий підхід забезпечує трансляцію європейських стратегічних цілей у практичні рішення на національному та регіональному рівнях, підвищуючи ефективність і стійкість їх реалізації.

**Висновки.** На основі аналізу джерел, що включають документи ЄС та ЄК, наукові статті європейських дослідників, встановлено, що сучасна модель ЄС врядування у сфері сталого туризму характеризується переходом до інтегрованої, багаторівневої та інструментально орієнтованої моделі, у якій Green Deal, ESG-регулювання та політики підтримки МСП формують спільну рамку.

Елементи новизни дослідження полягають у наступному:

- здійснено критичний огляд ключових інструментів врядування та регуляторні рамки ЄС у сфері сталого туризму та HoReCa, структуровано їх а рівнем впливу, ключовим змістом та значенням для туризму та HoReCa, що дозволяє створити багаторівневу систему, яка спрямована на узгодження дій держав, бізнесу та громадянського суспільства задля досягнення зеленого, цифрового та стійкого майбутнього туристичного сектору;

- визначено шляхи трансформації малих і середніх підприємств (МСП) у секторі туризму та HoReCa в умовах посилення вимог сталого розвитку, що впливають із Європейського зеленого курсу (European Green Deal) та ESG-політик, що потребує чітко визначених, практичних шляхів впровадження та поєднання нормативно-регуляторних вимог, інструменти підтримки та управлін-

ські рішення на рівні підприємства й місцевих систем управління.

Отже, практичні шляхи трансформації МСП у сфері туризму та HoReCa мають ґрунтуватися на поетапному впровадженні сталих практик, інтеграції ESG-принципів у стратегії бізнесу та використанні інструментів підтримки ЄС. Вони повинні поєднувати оцінювання впливу, технологічні інновації, модернізацію операцій, прозору звітність і участь у партнерських мережах, що створює дієвий набір активного впровадження практичних

шляхів реалізації («actionable pathways») для досягнення сталого і конкурентоспроможного розвитку. Це узгоджується з підходами ЄС до синергії між Green Deal, ESG і підтримкою МСП.

З оглядом на зазначене вище, пропонується подальші розвідки продовжити в напрямку пошуку та реалізації шляхів адаптації Європейських практик Green Deal, ESG і підтримки МСП, а також розроблення фінансового механізму забезпечення їх практичної реалізації з урахуванням Українських реалій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Nipper M., Ostermaier A., Theis J. Mandatory Disclosure of Standardized Sustainability Metrics: The Case of the EU Taxonomy Regulation, 2022. arXiv:2205.15576. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.15576> (дата звернення 12.12.2025)
2. Kir Kušcer<sup>1</sup>, Mike Peters and Sarah Schönherr Tourism Policymaking in Troubling Times: Sustainability-Driven Challenges, Implemented Policies, and Goals for Sustainable Development. *Sustainability*. 2024, 16(23), 10599 DOI: <https://doi.org/10.3390/su162310599> (дата звернення 12.12.2025)
3. Tourism4SDG Improving the effectiveness of tourism policy instruments for SDG achievement. URL: [https://www.interregeurope.eu/tourism4sdg?utm\\_source](https://www.interregeurope.eu/tourism4sdg?utm_source) (дата звернення 12.12.2025)
4. Borges, M., Eusébio, C., & Carvalho, N. Governance for sustainable tourism: A review and directions for future research. *European Journal of Tourism Research*, 2014, pp. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v7i.139> (дата звернення 14.12.2025)
5. Federica Epifani<sup>1</sup>, and Donatella Valent. Sustainable Governance of Tourism-Based Social–Ecological Landscapes. *Sustainability*, 2023, 15(22), 15967. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215967> (дата звернення 14.12.2025)
6. Sustainable EU tourism – shaping the tourism of tomorrow. URL: [https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/sustainable-eu-tourism-shaping-tourism-tomorrow\\_en?utm\\_source](https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/sustainable-eu-tourism-shaping-tourism-tomorrow_en?utm_source) (дата звернення 12.12.2025)
7. EU Sustainability: State of Play – European Green Deal, Omnibus, and Corporate Sustainability Regulation. URL: [https://www.lw.com/en/insights/eu-sustainability-state-of-play-european-green-deal-omnibus-corporate-sustainability-regulation?utm\\_source](https://www.lw.com/en/insights/eu-sustainability-state-of-play-european-green-deal-omnibus-corporate-sustainability-regulation?utm_source) (дата звернення 16.12.2025)
8. Inaugural Event of the ESG Framework for Tourism Businesses. URL: [https://www.untourism.int/events/inaugural\\_event\\_ESG?utm\\_source](https://www.untourism.int/events/inaugural_event_ESG?utm_source) (дата звернення 14.12.2025)
9. EEA launches a Taskforce and global consultation on sustainability standards in hospitality. URL: [https://www.eea.international/eea-launches-a-taskforce-and-global-consultation-on-sustainability-standards-in-hospitality/?utm\\_source](https://www.eea.international/eea-launches-a-taskforce-and-global-consultation-on-sustainability-standards-in-hospitality/?utm_source) (дата звернення 17.12.2025)
10. Trstenjak, A., Tomas Žiković, I. & Žiković, S. Making tourism more sustainable: empirical evidence from EU member countries. *Environ Dev Sustain*, 2025, 27, 9325–9355. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04284-9> (дата звернення 17.12.2025)
11. Bulat, V. Integrating Sustainable Tourism into EU Strategies for Economic Security through a Comparative Regulatory Analysis. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 2025. 21(4), 184–196. URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDOE/article/view/3516> (дата звернення 19.12.2025)
12. European Tourism Agenda 2030: Commission welcomes the commitment of EU countries to make tourism greener, more digital and resilient. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/european-tourism-agenda-2030-commission-welcomes-commitment-eu-countries-make-tourism-greener-more-2022-12-02\\_en?utm\\_source](https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/european-tourism-agenda-2030-commission-welcomes-commitment-eu-countries-make-tourism-greener-more-2022-12-02_en?utm_source) (дата звернення 19.12.2025)
13. Draft Council Conclusions on 'European Agenda for Tourism 2030. URL: [https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12112-2022-INIT/en/pdf?utm\\_source](https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12112-2022-INIT/en/pdf?utm_source) (дата звернення 19.12.2025)
14. The green transition of tourism. URL: [https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/green-transition-tourism\\_en?utm\\_source](https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/green-transition-tourism_en?utm_source) (дата звернення 23.12.2025)
15. European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Transition pathway for tourism – Taking stock of progress by 2023, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/775069> (дата звернення 23.12.2025)

16. Commission Recommendation (EU) 2025/1710 of 30 July 2025 on a voluntary sustainability reporting standard for small and medium-sized undertakings URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2025/1710/oj/eng?utm\\_source](https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2025/1710/oj/eng?utm_source) (дата звернення 23.12.2025)

## REFERENCES:

1. Nipper M., Ostermaier A., Theis J. (2022) Mandatory Disclosure of Standardized Sustainability Metrics: The Case of the EU Taxonomy Regulation, arXiv:2205.15576 DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.15576> (accessed December 12, 2025)
2. Kir Kušcer<sup>1</sup>, Mike Peters and Sarah Schönherr (2024) Tourism Policymaking in Troubling Times: Sustainability-Driven Challenges, Implemented Policies, and Goals for Sustainable Development. *Sustainability*. 16(23), 10599. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162310599> (accessed December 12, 2025)
3. Tourism4SDG Improving the effectiveness of tourism policy instruments for SDG achievement. URL: [https://www.interregeurope.eu/tourism4sdg?utm\\_source](https://www.interregeurope.eu/tourism4sdg?utm_source) (accessed December 12, 2025)
4. Borges, M., Eusébio, C., & Carvalho, N. (2014) Governance for sustainable tourism: A review and directions for future research. *European Journal of Tourism Research*, pp. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v7i.139> (accessed December 14, 2025)
5. Federica Epifani<sup>1</sup>, and Donatella Valent. (2023) Sustainable Governance of Tourism-Based Social–Ecological Landscapes. *Sustainability*, 15(22), 15967 DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215967> (accessed December 14, 2025)
6. Sustainable EU tourism – shaping the tourism of tomorrow. URL: [https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/sustainable-eu-tourism-shaping-tourism-tomorrow\\_en?utm\\_source](https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/sustainable-eu-tourism-shaping-tourism-tomorrow_en?utm_source) (accessed December 12, 2025)
7. EU Sustainability: State of Play – European Green Deal, Omnibus, and Corporate Sustainability Regulation. URL: [https://www.lw.com/en/insights/eu-sustainability-state-of-play-european-green-deal-omnibus-corporate-sustainability-regulation?utm\\_source](https://www.lw.com/en/insights/eu-sustainability-state-of-play-european-green-deal-omnibus-corporate-sustainability-regulation?utm_source) (accessed December 16, 2025)
8. Inaugural Event of the ESG Framework for Tourism Businesses. URL: [https://www.untourism.int/events/inaugural\\_event\\_ESG?utm\\_source](https://www.untourism.int/events/inaugural_event_ESG?utm_source) (accessed December 14, 2025)
9. EEA launches a Taskforce and global consultation on sustainability standards in hospitality. URL: [https://www.eea.international/eea-launches-a-taskforce-and-global-consultation-on-sustainability-standards-in-hospitality/?utm\\_source](https://www.eea.international/eea-launches-a-taskforce-and-global-consultation-on-sustainability-standards-in-hospitality/?utm_source) (accessed December 17, 2025)
10. Trstenjak, A., Tomas Žiković, I. & Žiković, S. (2025) Making tourism more sustainable: empirical evidence from EU member countries. *Environ Dev Sustain*, 27, 9325–9355. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-04284-9> (accessed December 17, 2025)
11. Bulat, V. (2025) Integrating Sustainable Tourism into EU Strategies for Economic Security through a Comparative Regulatory Analysis. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 21(4), 184–196. URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/AUDOE/article/view/3516> (accessed December 19, 2025)
12. European Tourism Agenda 2030: Commission welcomes the commitment of EU countries to make tourism greener, more digital and resilient. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/european-tourism-agenda-2030-commission-welcomes-commitment-eu-countries-make-tourism-greener-more-2022-12-02\\_en?utm\\_source](https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/european-tourism-agenda-2030-commission-welcomes-commitment-eu-countries-make-tourism-greener-more-2022-12-02_en?utm_source) (accessed December 19, 2025)
13. Draft Council Conclusions on 'European Agenda for Tourism 2030. URL: [https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12112-2022-INIT/en/pdf?utm\\_source](https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12112-2022-INIT/en/pdf?utm_source) (accessed December 19, 2025)
14. The green transition of tourism. URL: [https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/green-transition-tourism\\_en?utm\\_source](https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/green-transition-tourism_en?utm_source) (accessed December 23, 2025)
15. European Commission: Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Transition pathway for tourism – Taking stock of progress by 2023, Publications Office of the European Union, 2024. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/775069> (accessed December 23, 2025)
16. Commission Recommendation (EU) 2025/1710 of 30 July 2025 on a voluntary sustainability reporting standard for small and medium-sized undertakings. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2025/1710/oj/eng?utm\\_source](https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2025/1710/oj/eng?utm_source) (accessed December 23, 2025)