

of Tourism]. *Konstruktivna heohrafiia i ratsionalne vykorystannia pryrodnykh resursiv*, 4, 44–48. <https://doi.org/10.17721/2786-4561.2024.4.special-6/19>

Danylian O. H. & Dzoban O. P. (2020). Virtualna realnist i kiberprostir yak atrybuty suchasnoho suspilstva [Virtual Reality and Cyberspace as Attributes of Modern Society]. *Informatsiia i pravo*, 4, 9–21. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.4\(35\).221212](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.4(35).221212)

Filippova O. Yu. & Klietsov Ye. H. (2024). Osoblyvosti virtualnoi realnosti (VR) v turystychnii sferi [Features of Virtual Reality (VR) in the Tourism Sector]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, 2, 37–43. <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-37-43>

Krapivina H. O. & Marchenko I. F. (2023). *Virtualizatsiia v turystychno-rekreatsiinii sferi: navch. posib.* [Virtualization in the Tourism and Recreational Sphere: tutorial]. Dnipro: PDTU.

Lee M., Lee S., Jeong M. & Oh H. (2020). Quality of virtual reality and its impacts on behavioral intention. *International Journal of Hospitality Management*, 5(90). Art. 102595. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102595>

Manziuk V. V., Zaborovskyi V. V. & Kopcha I. I. (2024). Tekhnolohii virtualnoi realnosti u sferi turyzmu [Virtual Reality Technologies in the Field of Tourism]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 1(82), 388–394. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.1.62>

Menshykova K. (2021, November 10). Do 2030 roku ob-siah svitovoho rynku VR dosiahne \$51 mlrd [By 2030, the Global VR Market will Reach \$51 Billion]. *deps*. <https://deps.ua/ua/news/novosti-rynka/9927.html>

Ohorodniichuk Yu. (2024). Virtualna realnist yak fenomen ta yii vplyv na buttia liudyny [Virtual Reality as a Phenomenon and its Impact on Human Existence]. *Humanities Studies*, 20, 83–92. <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-10>

Simavicius A., Krapivina H. O., Marchenko I. F. & Apilat O. V. (2024). Virtualizatsiia v turyzmi praktyka vykorystannia [Virtualization in Tourism: Practical Use]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 96–104. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).96-104](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).96-104)

Slotta D. (2025, December 17). Virtual reality (VR) – statistics & facts. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/2532/virtual-reality-vr/#topicOverview>

Spielmann N. & Mantonakis A. (2018). In virtuo: How user-driven interactivity in virtual tours leads to attitude change. *Journal of Business Research*, 88, 255–264. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.037>

Ukrainska elektronna entsyklopediia osvity. *Virtualna realnist* [Virtual Reality]. https://eduglos.iitta.gov.ua/index.php/Virtualna_realnist

Стаття надійшла до редакції / Received: 23.01.2026.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 05.02.2026
Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 640.4(338)
JEL: F63; L83; L86; M15; M21; O14
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-205-214>

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

©2026 ДАВИДОВА О. Ю., БАЛАЦЬКА Н. Ю.

УДК 640.4(338)
JEL: F63; L83; L86; M15; M21; O14

Давидова О. Ю., Балацька Н. Ю. Науково-методичні методи оцінки впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства

Мета статті полягає у визначенні чинників зовнішнього середовища, що найбільш суттєво впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства та проведення комплексної оцінки інтенсивності їх впливу на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства. Результати комплексної оцінки інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища довели, що готельно-ресторанне господарство в Україні, як і будь-який бізнес, розвивається у площині безпосереднього впливу широкого спектра зовнішніх чинників, деякі з яких є непередбачуваними. З метою оцінювання впливу значної кількості слабкоструктурованих і різномірних чинників зовнішнього середовища сформовано перелік факторів, що мають визначальне значення для підтримання економічної активності підприємств у кризовий період, згрупованих відповідно до складових GETS-моделі (уряд, економіка, технології, суспільство). Для забезпечення комплексного підходу до оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства розроблено причинно-наслідкову мережу GETS-факторів, що визначають особливості функціонування підприємств галузі. На основі створеної графічної моделі здійснено оцінювання рівня впливу кожної групи факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства України у 2024 році. З урахуванням необхідності інтегрованого аналізу впливу факторів зовнішнього середовища розраховано індекс інтенсивності впливу GETS-факторів, значення якого дозволило встановити властивий підприємствам готельно-ресторанного господарства безперервний характер динамічних процесів розвитку. Обґрунтовано, що частина таких процесів створює нові можливості для суб'єктів господарювання, формуючи сприятливі умови функціонування та розвитку, а інша їх частина, навпаки, породжує додаткові обмеження, ризики й ускладнення діяльності підприємств.

Ключові слова: готельно-ресторанне господарство, підприємство, зовнішні чинники, оцінювання, управління, розвиток.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 17.

Давидова Оксана Юрїївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: davydova_oks@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3045-9464>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAA-2501-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210600924>

Балацька Наталія Юрїївна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: natyrbal_28@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3940-1568>

UDC 640.4(338)

JEL: F63; L83; L86; M15; M21; O14

Davydova O. Yu., Balatska N. Yu. The Scientific and Methodological Approaches to Assessing the Impact of the External Environment on the Development of Hospitality Enterprises

The aim of the article is to identify the external environmental factors that most significantly affect the operations of hospitality enterprises and to conduct a comprehensive assessment of the intensity of their impact on the development of these enterprises. The results of the comprehensive assessment of the intensity of external environmental factors' impact have shown that the hospitality sector in Ukraine, like any business, develops under the direct influence of a wide range of external factors, some of which are unpredictable. To evaluate the impact of a large number of weakly structured and heterogeneous external environmental factors, a list of factors crucial for maintaining the economic activity of enterprises during a crisis period has been compiled, grouped according to the components of the GETS (government, economy, technology, society) model. To ensure a comprehensive approach to assessing the intensity of external factors' impact on the development of hotel and restaurant enterprises, a causal network of GETS factors was developed, identifying the characteristics of the industry's enterprise operations. Based on the own graphical model, the level of influence of each group of external environment factors on the development of hotel and restaurant enterprises in Ukraine in 2024 was evaluated. Considering the need for an integrated analysis of external environment influences, the GETS factor impact intensity index was calculated, the value of which allowed determining the continuous nature of the dynamic development processes inherent in hotel and restaurant enterprises. It is substantiated that some of these processes create new opportunities for business entities, providing favorable conditions for operation and development, while others, conversely, generate additional constraints, risks, and complications for enterprise activities.

Keywords: hotel and restaurant economic management, enterprise, external factors, evaluation, management, development.

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 17.

Davydova Oksana Yu. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Hotel, Restaurant Business and Craft Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: davydova_oks@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3045-9464>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAA-2501-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210600924>

Balatska Natalia Yu. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Hotel, Restaurant Business and Craft Technologies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: natyrbal_28@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3940-1568>

Умови функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу формуються під впливом сукупності різноманітних факторів і сил. Чинники зовнішнього середовища характеризуються значною чисельністю, слабкою структурованістю та різноманітністю.

Події останніх років підтверджують визначальну роль зовнішнього середовища в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Глобальні економічні та соціальні наслідки пандемії COVID-19 та воєнні дії в Україні надзвичайно негативно позначилися на сфері гостинності. Ці події вплинули практично на всі напрями економічної та суспільної діяльності держав світу та України також, причому найбільших втрат зазнали сфера послуг, культурна та спортивна галузі, а також готельно-ресторанне господарство.

Серед широкого кола економічних і соціальних завдань, що вирішуються в економіці України, особливого значення набуває проблема розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки саме в цій сфері відображається рівень задоволення споживчих потреб, а також результативність функціонування виробничої та обігової сфер [1].

Ефективний розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства є неможливим без належної системи управління їх діяльністю. Водночас вибір науково-методичних підходів до управління розвитком підприємства зумовлюється не лише його внутрішнім станом, а й впливом зовнішнього середовища, рівнем конкурентного тиску, стратегічними цілями підприємства та іншими чинниками, що визначають напрями його функціонування.

Зважаючи на те, що чинники зовнішнього середовища здатні діяти одночасно та взаємно посилювати один одного, їхній сумарний вплив істотно збільшився. Карантинні та обмежувальні заходи, до яких вимушені пристосовуватися заклади готельно-ресторанного господарства, призвели до суттєвої трансформації споживчих пріоритетів із переорієнтацією на безпеку та збереження здоров'я, що спричинило значне підсилення тиску на діяльність підприємств сфери гостинності.

Усвідомлення зазначених процесів підтверджує високу сприйнятливість підприємств готельно-ресторанного господарства до змін зовнішнього середовища та актуалізує необхідність розроблення й обґрунтування методичних підходів до кількісної оцінки інтенсивності такого впливу.

Зростання уваги до питань ціннісно-орієнтованого управління розвитком у сучасних умовах зумовлене потребою забезпечення ефективної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища, а також необхідністю підтримання прогресивного характеру їх функціонування. Це, своєю чергою, посилює актуальність дослідження методологічних підходів і формування концептуальних основ ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства.

Питання трансформації концептуальних підходів як до управління, так і до розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, спрямованих на їх адаптацію до вимог сучасного розвитку, з урахуванням високої динамічності зовнішнього середовища та змін макро- і мікрочинників, що визначають умови функціонування підприємств, привертають значну увагу таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Прохорова В. В., Давидова О. Ю. [2], Тарасюк Г. М., П'янков В. С. [3], Мельниченко С. В., Зікій Н. В. [4], Чепурда Г. М., Андронович Г. М., Басалаєв Р. О. [5], Гаврилюк С. П., Доліч Є. Р. [6], Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. [7], Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Канцур І. Г. [8], Шевчук Ю. А. [9], Олійник О. М., Сапельнікова Н. Л., Тонких О. Г. [10], Юдіна О. І., Корнеєв М. В., Стеблюк Н. Ф. та ін. [11], Папп В. В. [12], Шталь Т. В., Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. [13], Жуков В. В. [14; 15] та ін. Науковцями формуються концептуальні положення щодо різних процесів, які відбуваються на підприємствах, – від загальних концепцій підприємства до концепцій розвитку, управління підприємством і його розвитком.

Прагнення дослідників до розроблення таких підходів зумовлене бажанням підвищити ефективність функціонування підприємств і вдосконалити систему їх управління. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових публікацій із зазначеної

тематики, недостатньо опрацьованими залишаються питання визначення ключових елементів концептуальної моделі управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства під впливом чинників зовнішнього середовища.

Метою статті є визначення чинників зовнішнього середовища, що найбільш суттєво впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства, та проведення комплексної оцінки інтенсивності їх впливу на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства.

Сучасний етап розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства супроводжується появою нових причинно-наслідкових взаємозв'язків, які формують специфіку умов їх функціонування. Сукупний вплив факторів зовнішнього середовища зумовлює можливі відхилення від запланованих орієнтирів розвитку підприємства та може призводити до раптового переходу системи в інший атрактор розвитку [16].

Сучасні аналітичні інструменти надають можливість визначити ключові чинники, що найбільш суттєво впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства, а також врахувати їх під час формування стратегічних напрямів розвитку [17].

PEST-аналіз забезпечує дослідження змін макросередовища за чотирма основними напрямками, що не підлягають безпосередньому контролю підприємства: політичним, економічним, соціальним і технологічним.

Т.Е.М.Р.Л.Е.С.-аналіз спрямований на оцінювання впливу семи груп факторів зовнішнього середовища – технологічних, економічних, політичних, законодавчих, екологічних і соціальних.

SWOT-аналіз дозволяє узгодити можливості та загрози зовнішнього середовища із сильними та слабкими сторонами підприємства і визначити стратегічні напрями його розвитку.

SNW-аналіз орієнтований на дослідження потенціалу внутрішнього середовища підприємства.

Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на різних рівнях використовується модель LoNG, у межах якої розглядаються три рівні дослідження: локальний (*Lo – local*), національний (*N – national*) і глобальний (*G – global*) [17].

Під час комплексної оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно розглядати економічну, політичну, технологічну, міжнародну та соціокультурну сфери, які неодмінно чинять вплив на функціонування підприємства.

Аналіз за зазначеними напрямками доцільно здійснювати відповідно до моделі GETS, що відображає чотири визначальні групи зовнішнього тиску: *Government, Economy, Technology, Society*. Перевага цього підходу полягає в можливості визначення потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища з урахуванням двох параметрів – сили їх впливу на підприємство готельно-ресторанного господарства та ймовірності реалізації відповідних факторів.

Для оцінки інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства розроблено анкету, в якій респондентам запропоновано відповісти на перелік питань щодо проблем і перспектив розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. Оцінку інтенсивності впливу чинників здійснено шляхом визначення характеру впливу.

Розгляд підприємства готельно-ресторанного господарства як відкритої системи зумовлює необхідність оцінювання зовнішніх можливостей за критерієм «Економіка» (*E*) у процесі реалізації стратегії розвитку. Зазначена група чинників відображає загальний стан економіки держави або окремого регіону та характеризує рівень впливу економічних умов на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства.

Група критеріїв «Технології» (*T*) дає змогу визначити рівень інноваційності технологічних рішень, що застосовуються у готельно-ресторанному господарстві. Виокремлення цього критерію пояснюється тим, що ступінь використання сучасних технологій у підприємницькій діяльності безпосередньо впливає на зміцнення конкурентних позицій підприємств, ефективність технологічно орієнтованих бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, забезпечення належної якості продукції та послуг, оптимізацію витрат і задоволення потреб цільової аудиторії. Наприклад, у сучасних умовах ефективним інструментом організації діяльності закладів ресторанного бізнесу стала онлайн-вітрина закладу. Використання доповнення Poster Shop забезпечує доступ споживачів до меню через сайт і створює зручні умови для оформлення замовлень на виніс або доставку.

Група критеріїв «Суспільство» (*S*) спрямована на оцінювання соціального клімату в Україні або окремому регіоні, а також на визначення можливостей і бар'єрів розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Дана сукупність факторів формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку підприємств з урахуванням рівня соціального розвитку суспільства [16].

За результатами проведеного анкетного опитування за кожним напрямом оцінювання відпо-

відно до моделі GETS сформовано перелік ключових чинників, які здійснюють вплив на розвиток підприємств ресторанного бізнесу в Україні [17].

Отриманий у процесі дослідження перелік GETS-факторів, що впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства, а також запропонований методичний інструментарій оцінювання інтенсивності їх впливу створюють підґрунтя для формування ефективної стратегії розвитку підприємств у кризовий період.

З огляду на динамічний характер змін зовнішнього середовища, склад і значущість GETS-факторів змінюватимуться з часом, утворюючи нові причинно-наслідкові взаємозв'язки, що обумовлює необхідність їх постійного моніторингу та контролю.

Зважаючи на широкий спектр GETS-факторів, які визначають розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства, актуальним стає завдання розроблення інтегрованих моделей аналізу. Побудова таких моделей потребує використання підходів, здатних поєднати значну кількість різнорідних елементів системи. Одним із найбільш доцільних є причинно-наслідковий підхід, що базується на застосуванні причинно-наслідкових комплексів [17].

Відповідно до цього підходу кожен елемент моделі включає групу причин (причина та умови), групу наслідків (результат і зміна умов) і ядро. Ядро відображає причинно-наслідкову залежність, формуючи групу наслідків на основі визначеної групи причин. Воно може бути представлене в різних формах – у вигляді формули, рівняння, алгоритму або нейронної мережі. Теорія причинно-наслідкових комплексів слугує основою для визначення принципів декомпозиції складної системи, виділяючи шість ключових класів її компонентів:

- ✦ командно-інформаційний елемент (графіки, інструкції, правила, управлінські розпорядження);
- ✦ людський фактор (адміністратори, портьє, ресторатори, кухарі, офіціанти та інший персонал);
- ✦ обладнання (технологічне, хлібопекарське, кондитерське, холодильне, посудомийне, вагове тощо);
- ✦ енергозабезпечення (паливо, електроенергія та інші ресурси);
- ✦ матеріальні ресурси (обладнання, меблі, оснащення, сировина, напівфабрикати тощо);
- ✦ зовнішні умови функціонування (сезонність, місце розташування закладу, географія доставки продукції тощо).

Комбінування зазначених базових компонентів у різних варіаціях дає можливість формувати

Таблиця 2

Значення локальних індикаторів оцінки інтенсивності впливу GETS-чинників на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні у 2024 р.

Параметри GETS-моделі	Значення локальних індикаторів GETS-моделі (K ^G , E, T, S)	Висновок про інтенсивність впливу
Government	0,873	Дуже висока
Economy	0,732	Висока
Tehnology	0,516	Середня
Society	0,839	Дуже висока

нові системні елементи, що характеризуються новими властивостями та функціональними характеристиками.

З метою розв'язання проблеми оцінювання інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства доцільно застосовувати причинно-наслідковий підхід із використанням причинно-наслідкових мереж, що дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язки між факторами зовнішнього середовища та результатами діяльності підприємства.

Розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні значною мірою визначається їх здатністю своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища та оперативно адаптуватися до них. Оскільки трансформації зовнішнього середовища є неминучими, саме рівень гнучкості підприємств у реагуванні на непередбачувані виклики виступає ключовим чинником, що може визначати різницю між успішним розвитком і простим виживанням підприємства готельно-ресторанного господарства.

З метою визначення рівня інтенсивності сукупного впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства розроблено спеціальну оцінну шкалу, що дозволяє кількісно характеризувати інтенсивність їх впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Шкала оцінки значень локальних індикаторів інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства

Діапазон змін значень локальних індикаторів (K ^G , E, T, S)	Оцінка інтенсивності впливу i-тої групи чинників на розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства
0,81–1,00	Дуже висока (H ⁺)
0,71–0,80	Висока (H)
0,51–0,70	Середня (M)
0,31–0,50	Низька (L)
0–0,30	Дуже низька (L ⁻)

Результати оцінки інтенсивності впливу чинників за кожним параметром GETS-моделі наведено в табл. 2.

Згідно з результатами розрахунків локальних індикаторів оцінювання інтенсивності впливу зовнішніх чинників на розвиток готельно-ресторанного господарства в Україні встановлено, що найвищий рівень впливу спостерігається за пара-

метром «Уряд», значення якого у 2024 р. є максимальним і становить 0,873, що відповідає дуже високій інтенсивності впливу.

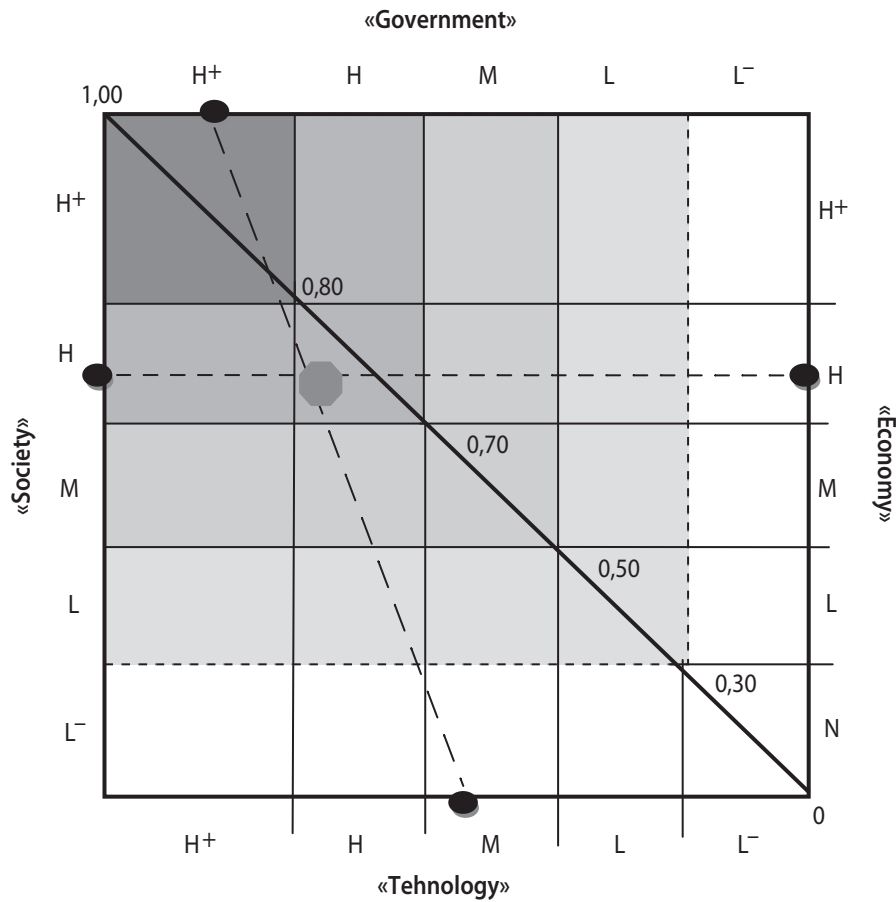
Високий рівень інтенсивності впливу також характерний для груп параметрів «Економіка» та «Суспільство», локальні індикатори яких становлять відповідно 0,732 та 0,739. Це свідчить про суттєву залежність розвитку підприємств галузі від економічних умов і соціальних процесів.

Водночас параметр «Технологія» характеризується середнім рівнем впливу на розвиток підприємницьких структур, оскільки значення відповідного локального індикатора дорівнює 0,516. Це підтверджує наявність потенціалу подальшого посилення ролі технологічних чинників у забезпеченні розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Для загальної оцінки інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток готельно-ресторанного господарства в Україні розроблено графічну модель (рис. 1).

На кожній стороні графічної моделі у відповідному масштабі відображено значення локальних індикаторів, які поєднані між собою пунктирною лінією. У точках їх перетину побудовано перпендикуляри до діагоналі моделі. Залежно від розташування отриманої точки визначено інтегральне значення узагальненої оцінки, а також встановлено відповідну зону інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток готельно-ресторанного господарства України.

Аналіз моделі, представленої на рис. 1, дозволяє зробити висновок, що для підприємств готельно-ресторанного господарства України характерний високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, визначених у межах GETS-підходу. За таких умов особливого значення набуває впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності.



Зони, що характеризують інтенсивність впливу GETS-факторів на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні:

- – зона дуже високої інтенсивності впливу GETS-факторів;
- – зона високої інтенсивності впливу GETS-факторів;
- – зона середньої інтенсивності впливу GETS-факторів;
- – зона низької інтенсивності впливу GETS-факторів;
- – зона дуже низької інтенсивності впливу GETS-факторів;
- – значення локальних індикаторів оцінки інтенсивності впливу факторів k-ої групи параметрів GETS-моделі на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства («уряд», «економіка», «технології», «суспільство»);
- ◆ – інтегральна оцінка інтенсивності впливу GETS-факторів на розвиток готельно-ресторанного господарства в Україні

Рис. 1. Графічна модель оцінки інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні у 2024 р.

Зважаючи на те, що ключовим критерієм, який враховується під час формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства, виступає інтенсивність впливу зовнішніх чинників, здійснено розрахунок інтегрального індексу інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств галузі. Зазначений індекс визначається на основі локальних оцінок індикаторів за кожним із критеріїв GETS-моделі («уряд», «економіка», «технологія», «суспільство»):

$$A^{GETS} = \frac{\sum (K^G \cdot \omega^G + K^E \cdot \omega^E + K^T \cdot \omega^T + K^S \cdot \omega^S)}{\sum \omega^{GETS}} \quad (1)$$

де A^{GETS} – загальний індекс інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства;

ω – коефіцієнт значущості k-ї групи параметрів GETS-моделі, для розрахунку якого пропонується використовувати метод апроксимації рангів монотонної функції цілочисельного аргументу за такою формулою (Медиковський і Шуневич, 2011):

$$\omega^{(G,E,T,S)} = 2[m(n+1)] - \sum_{k=1}^n r_{ik}(mn(n+1)), \quad (2)$$

де r_{ik} – ранг, присвоєний i -му параметру GETS-моделі k -м експертом;

n – кількість параметрів GETS-моделі (4);

m – число експертів, які взяли участь в анкетному опитуванні щодо оцінки інтенсивності впливу чинників на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні [14].

Відповідно до результатів проведених розрахунків загальний індекс інтенсивності впливу GETS-факторів зовнішнього середовища на роз-

виток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні у 2024 році склав 0,647. З метою інтерпретації значень загального індексу інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища розроблена шкала оцінки (рис. 2) та охарактеризований стан зовнішнього середовища.

Результати комплексної оцінки інтенсивності впливу чинників зовнішнього середовища довели, що готельно-ресторанне господарство в Україні, як і будь-який бізнес, розвивається у площині безпосереднього впливу широкого спектра зовнішніх чинників, деякі з яких є непрогнозованими.

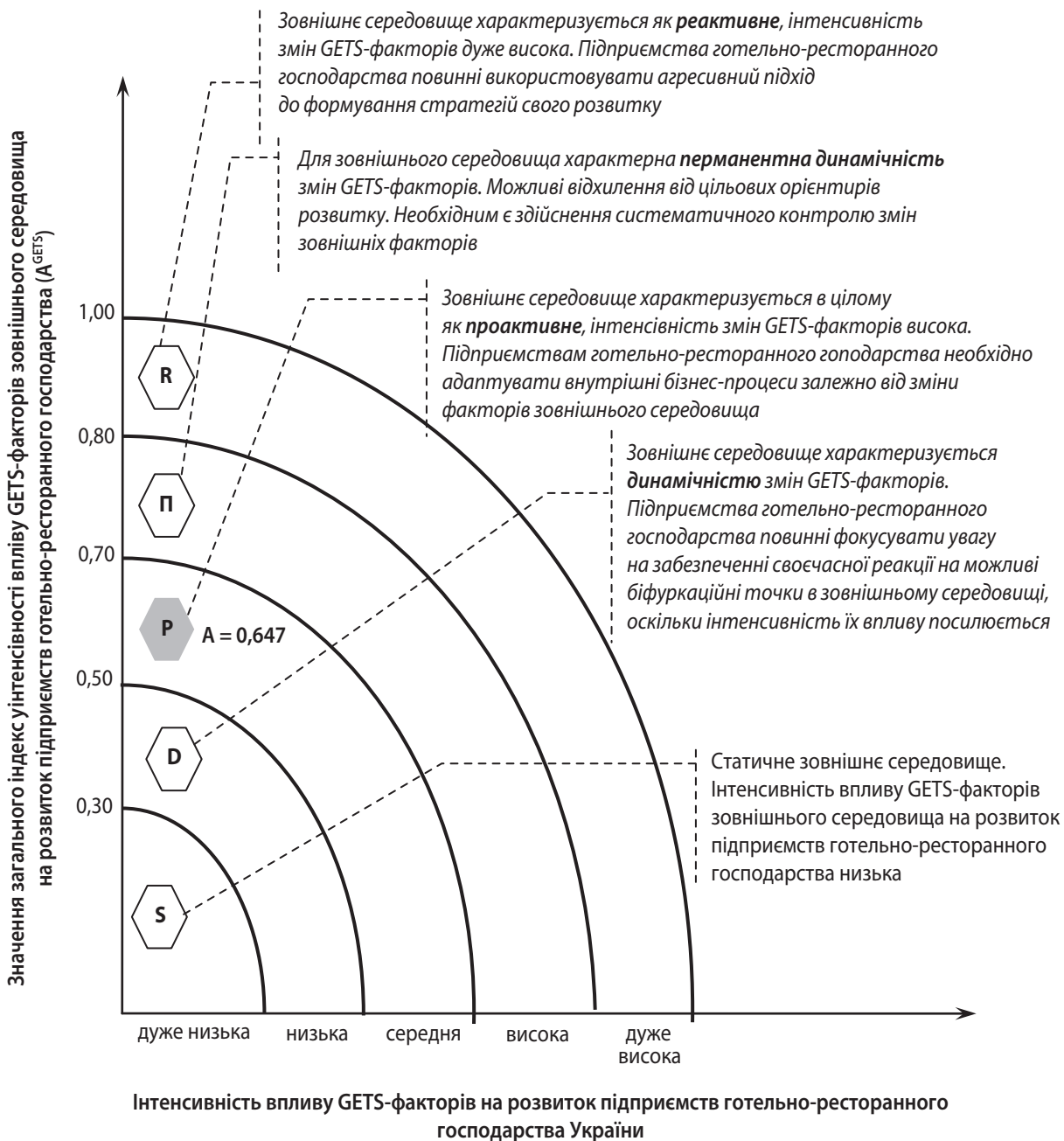


Рис. 2. Якісна оцінка інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства України

Для підприємств готельно-ресторанного господарства на сучасному етапі характерні складні умови здійснення діяльності, обумовлені перманентними динамічними процесами. Певна частина цих процесів відкриває для суб'єктів господарювання нові можливості розвитку, генерує певні сприятливі умови функціонування. Інша частина, навпаки, створює додаткові труднощі й обмеження.

Недооцінка значення інформації про зовнішні умови розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства призводить до негативних наслідків, які обумовлюють труднощі перегляду та трансформування стратегії розвитку, а також неможливість трансформації бізнес-процесів відповідно до умов зовнішнього середовища. Виходячи з цього, фактичний стан зовнішніх чинників та врахування інтенсивності їх впливу повинні бути враховані під час визначення цільових орієнтирів подальшого розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Таким чином, сучасна система управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства розглядається як безперервний і комплексний процес, що передбачає постійний збір, аналіз та опрацювання інформації про стан зовнішнього середовища, його вплив на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства, а також дослідження потреб, очікувань і пріоритетів споживачів з метою ефективного управління бізнес-процесами та формування перспектив розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ

З метою оцінки впливу широкого спектра слабкоструктурованих і розрізнених чинників зовнішнього середовища сформовано перелік чинників, які мають ключове значення для забезпечення економічної активності в кризових умовах за групами GETS-моделі (уряд, економіка, технології, суспільство).

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства в Україні, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок загального індексу інтенсивності впливу, сформованого на основі визначеної інтенсивності впливу кожної групи GETS-факторів та побудову причинно-наслідкової мережі їх зв'язків, дозволяє охарактеризувати зовнішнє середовище (реактивне, проактивне, перманентно динамічне, динамічне, статичне), що є інформаційним підґрунтям для оцінки можливостей і перспектив розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

Встановлено характерну для підприємств готельно-ресторанного господарства перманентність динамічних процесів та визначено цільові критерії адаптації до умов зовнішнього середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Давидова О. Ю. Аналіз та оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2. С. 93–98.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-14>
2. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 14–20.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-14-20>
3. Тарасюк Г. М., П'янков В. С. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 43. С. 140–143.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-24>
4. Мельниченко С. В., Зікій Н. В. Туристичні підприємства України: виклики реальності. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 3. С. 70–84.
DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)06)
5. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: кол. моногр. / за ред. Г. М. Чепурди. Черкаси: ЧДТУ, 2019. 157 с.
6. Гаврилюк С. П., Доліч Є. Р. Сучасні тенденції розвитку ринку готельних послуг м. Києва. *Регіональний туризм: сучасний стан та шляхи оптимізації*: матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2 квітня 2021 р.). Київ: Університет «КРОК», 2021. С. 134–136.
7. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: ЦУЛ, 2017. 344 с.
8. Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Канцур І. Г. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
9. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 41–51.
DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.4>
10. Олійник О. М., Сапельнікова Н. Л., Тонких О. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 40–46.
DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46>

11. Юдіна О. І., Корнєєв М. В., Стеблюк Н. Ф. та ін. Ринок готельних послуг в Україні: оцінювання сучасного стану та динаміки розвитку. *Системи та технології*. 2023. № 2. С. 140–150.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.16>
12. Папп В. В. Роль готельного господарства у розвитку туризму в регіоні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 207–212. URL: http://www.visnyk-ekonomold.uzhnu.edu.ua/images/pubs/46/1/46_37.pdf
13. Shtal T., Davydova O., Sysoieva S. et al. Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*. 2024. Vol. 11. No. 2. P. 116–125.
DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2024.116>
14. Жуков В. В. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2024. Т. 29. Вип. 2. С. 6–10.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-1>
15. Жуков В. В. Формування інноваційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Scientific Research in the Conditions of Rapid Development of Information Technologies : XXXI International Scientific and Practical Conference (July 17–19, 2024)*. Helsinki, Finland. С. 195–197. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36460/1/Жуков%20В._тези.pdf
16. Балацька Н. Ю. Формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. Т. 25. Вип. 2. С. 62–69.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-10>
17. Балацька Н. Ю. Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. № 4. С. 38–48.
DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-4>
- umovakh sohodennia [Development of Hotel and Restaurant Business in Modern Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
- Chepurda H. M. (2019). *Stan ta perspektyvy rozvytku turystychnoho ta hotelno-restorannoho biznesu: kol. monohr.* [State and Prospects of Development of Tourism and Hotel-Restaurant Business: collective monograph]. Cherkasy: ChDTU.
- Davydova O. Yu. (2019). Analiz ta otsiniuvannia ryzykiv innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Analysis and Assessment of Risks of Innovative Management of the Development of Hotel and Restaurant Industry Enterprises]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 2, 93–98.
<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-14>
- Havryliuk S. P. & Dolich Ye. R. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku rynku hotelnykh posluh m. Kyieva [Modern Trends in the Development of the Hotel Services Market in Kyiv]. *Rehionalnyi turizm: suchasnyi stan ta shliakhy optymizatsii: materialy I-oi Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Regional Tourism: Current State and Optimization Ways: Materials of the 1st International Scientific and Practical Conference] (p. 134–136). Kyiv: Universytet «KROK».
- Melnychenko S. V. & Zikii N. V. (2019). Turystychni pidpriemstva Ukrainy: vykyky realnosti [Tourist Enterprises of Ukraine: Challenges of Reality]. *Visnyk KNTEU*, 3, 70–84.
[https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)06](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)06)
- Nechaiuk L. I. & Nechaiuk N. O. (2017). *Hotelno-restoranni biznes: menedzhment: navch. posib.* 3-tie vyd. [Hotel and Restaurant Business: Management: study guide. 3rd edition]. Kyiv: TsUL.
- Oliinyk O. M., Sapelnikova N. L. & Tonkykh O. H. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku rynku hotelno-restorannykh posluh [Modern Trends in the Development of the Hotel and Restaurant Services Market]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 2, 40–46.
<https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46>
- Papp V. V. (2015). Rol hotelnoho hospodarstva u rozvytku turizmu v rehioni [The Role of the Hotel Industry in the Development of Tourism in the Region]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 2, 207–212. http://www.visnyk-ekonomold.uzhnu.edu.ua/images/pubs/46/1/46_37.pdf
- Prokhorova V. V. & Davydova O. Yu. (2019). Hnoseologichni aspekty innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv [Gnoseological Aspects of Innovative Management of Enterprise Development]. *Biznes Inform*, 4, 14–20.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-14-20>
- Shevchuk Yu. A. (2020). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku hotelnoho biznesu Ukrainy: chynnyky ta problemy [Current State and Prospects of Development of Ukraine's Hotel Business: Factors and Problems]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu*

REFERENCES

- Balatska N. Yu. (2020). Formuvannia modeli pryiniattia rishen shchodo stratehichnoho rozvytku pidpriemstva restorannoho biznesu [Formation of a Decision-Making Model Regarding the Strategic Development of a Restaurant Business Enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, 2(25), 62–69.
<https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-81-10>
- Balatska N. Yu. (2019). Tsinnist restoranoi posluhy yak kliuchova determinanta rozvytku pidpriemstva [Value of Restaurant Service as a Key Determinant of Enterprise Development]. *Ekonomichni dyskurs*, 4, 38–48.
<https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-4>
- Bazhenova S. E., Polohovska Yu. Yu. & Kantsur I. H. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v

- tekhnologii ta dizainu. Seriiia «Ekonomiczni nauky», 1, 41–51.*
<https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.4>
- Shtal T., Davydova O. & Sysioieva S. (2024). Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 2(11), 116–125.
<https://doi.org/10.52566/msu-econ2.2024.116>
- Tarasiuk H. M. & Piankov V. S. (2022). Industriia hostynnosti Ukrainy: stanovlennia ta rozvytok [Ukraine's Hospitality Industry: Formation and Development]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo», 43, 140–143.*
<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-24>
- Yudina O. I., Kornieiev M. V. & Stebliuk N. F. (2023). Rynok hotelnykh posluh v Ukraini: otsiniuvannia suchasnoho stanu ta dynamiky rozvytku [Hotel Services Market in Ukraine: Assessment of the Current State and Development Dynamics]. *Systemy ta tekhnologii, 2, 140–150.*
<https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.16>
- Zhukov V. V. (2024). Formuvannia innovatsiinykh protsesiv u hotelno-restorannomu biznesi [Formation of Innovation Processes in the Hotel and Restaurant Business]. *Scientific Research in the Conditions of Rapid Development of Information Technologies: XXXI International Scientific and Practical Conference* (p. 195–197). Helsinki, Finland. https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36460/1/Zhukov%20V._tezy.pdf
- Zhukov V. V. (2024). Teoretychni osnovy upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Theoretical Foundations of Management of Innovative Activities of Hotel and Restaurant Business Enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnykova. Seriiia «Ekonomika», 2(29), 6–10.*
<https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-100-1>

Стаття надійшла до редакції / Received: 30.01.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 13.02.2026
 Оприлюднено / Published: 31.03.2026