

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61>

УДК 338.48: 338.483.13

# SWOT-АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

## SWOT ANALYSIS OF THE POST-WAR DEVELOPMENT POTENTIAL OF THE TOURIST AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE

**Коваленко Надія Олегівна**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1651-9750>

**Kovalenko Nadiia**

Kherson State Agrarian and Economic University

Метою дослідження є визначення потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Визначено, що введення військового стану на території України та початку бойових дій різні обставини, зокрема морально-психологічні потрясіння, економічний занепад підприємництва та неможливість ведення бізнесу, суттєво паралізували значну частину туристичного та гостинного бізнесу. Представлено SWOT-аналіз, який дозволив здійснити моніторинг зовнішніх та внутрішніх викликів, конкретизовано потенційно сильні та слабкі сторони готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні. За результатами аналізу представлено перспективні напрямки післявоєнного розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні. Визначено пріоритетні заходи, впровадження яких матиме позитивний та стимулюючий вплив на потенціал об'єкту дослідження.

**Ключові слова:** військовий стан, внутрішній туризм, готельно-ресторанний та туристичний бізнес України, SWOT-аналіз, післявоєнний розвиток.

The purpose of the study is to determine the potential of the post-war development of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine. It was determined that the introduction of martial law on the territory of Ukraine and the beginning of hostilities, various circumstances, in particular moral and psychological upheavals, the economic decline of entrepreneurship and the impossibility of doing business, significantly paralyzed a significant part of the tourism and hospitality business. Part of the temporarily occupied territories of Ukraine became unsuitable for further activities, as buildings, premises and a significant part of fixed assets were destroyed or destroyed, there was a loss of logistical connections and professional and important personnel. Accordingly, the process of business relocation from the temporarily occupied territories to the controlled territory of Ukraine has been implemented. It was determined that difficult times place additional demands on the business of tourism and hotel and restaurant business, and therefore require specific and timely solutions, a non-standard approach taking into account state and social needs, moral and ethical and cross-cultural wishes taking into account material, financial and economic, labor and informational resource limitations, as well as the absence of state security guarantees. A SWOT analysis is presented, which allowed monitoring external and internal challenges, specified potential strengths and weaknesses of the hotel-restaurant and tourism business in Ukraine. The problems related to business processes and management of the hotel-restaurant and tourism business are characterized, as well as prospective ways of transformation of business processes of post-war development are explored. Based on the results of the analysis, promising directions for the development of the hotel-restaurant and tourism business in Ukraine after the war are presented. It was determined that special attention should be paid to ensuring barrier-free conditions for various categories of the population. Priority measures have been determined, the implementation of which will have a positive and stimulating effect on the potential of the research object.

**Keywords:** martial law, domestic tourism, hotel-restaurant and tourist business of Ukraine, SWOT analysis, post-war development.

**Постановка проблеми.** Повномасштабний наступ російських сил на територію України негативно позначився на всіх секторах економіки країни. Особливо ці обставини позначились сферах туризму та гостинності, які зазнали різкого спаду попиту в перші місяці війни, адже показники діяльності знизились майже на 90% [1]. Невпевненість в безпеці, евакуація багатьох біженців та загальна економічна нестабільність суттєво відвернули увагу українців від подорожей. Не менш впливовим фактором є зменшення кількості іноземних туристів, які відвідують Україну через небезпеку війни. У 2023 році готельно-ресторанний й, частково, туристичний бізнес почав поступово відновлювати свою діяльність. За результатами анкетування, проведеного Європейською Бізнес-Асоціацією, виявлено, що у 2023 році 47% підприємств працюють у повному обсязі, тоді як 50% бізнесу функціонує частково або з певними обмеженнями [2].

У 2024 році, з урахуванням небезпеки і незвичайних умов, туристичний та гостинний сектор стикається з серйозними викликами. Попри це, важливе зосередження на відновленні та розвитку сфери гостинності та туризму впроваджуючи перспективні стратегії та інноваційні підходи до побудови бізнес-процесів та управління ними. Тільки за таких умов готельно-ресторанний та туристичний бізнес зможуть адаптуватись до змін, витримати кризовий період та повернутися до попереднього рівня розвитку із збереженням конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Військова агресія стала справжнім випробуванням в управлінні бізнес-процесами сфери гостинності та туризму. Основною складністю є відсутність, як теоретичних досліджень, так і практичного досвіду управління бізнес-процесами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах повномасштабної війни.

Аспекти розвитку та функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а пошуку антикризових та превентивних заходів здійснено такими науковцями досліджували: Плотнікова М. [3], Якобчук В. [3], Ходаківський Є. [3], Войтенко А. [3], Колеснікова М. [3], Мельник Н. [4], Юринець З. [4].

Проблемам розвитку та функціонування туристичного бізнесу присвячені праці багатьох дослідників, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку проводять Баженова С. [5], Вдовічен А. [6], Самодай В. [7], Рибальченко С. [7], Орищенко Є. [7], Безручко Л. [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Посилаючись на ґрунтовність напрацювань, проведених вітчизняними та закордонними науковцями, слід зауважити, що практика діяльності вимагає проведення дослідження у векторі післявоєнної трансформації бізнес-процесів та розвитку напрямку поствоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні на основі SWOT-аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Готельно-ресторанний та туристичний бізнес стикнувся з неочікуваними та непередбачуваними викликами які відбувались в останні роки й продовжують створювати загрози й зараз. Через кілька місяців війни, в Україні працювало лише 68% закладів громадського харчування, які належать до готельно-ресторанного бізнесу. Це дуже мало, враховуючи загальну кількість закладів, що були відкриті до початку конфлікту. Однак, у західних і деяких центральних областях країни, на фоні воєнного стану, кількість нових вакансій і доходи підприємств громадського харчування, що належать до готельно-ресторанного бізнесу, вже повернулися довоєнного рівня [2].

Згідно з дослідженнями компаній Poster і Work.ua, готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні найбільш активно відновлюється в західних і центральних регіонах країни [9]. У першому півріччі 2023 року український кордон перетнуло 1,3 мільйона відвідувачів, що свідчить про значний інтерес до нашої країни. Не дивлячись на наявні загрози в Україні, цей показник можна вважати досить високим і обнадійливим. Зокрема, серед країн, звідки найчастіше приїжджали туристи, лідером є Молдова з числом 573 545 громадян, які відвідали нашу країну. На другому місці знаходиться Румунія з 232 942 особи, на третьому – Польща з 136 604 туристами. Не маючи доступу до моря, Угорщина займає четверте місце з 72 635 громадянами, а Словаччина – п'яте місце з 31 393 особами [10].

Необхідно відзначити, що цей позитивний туристичний рух має велике значення для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні. Він сприяє розвитку економіки, створенню нових робочих місць та залученню інвестицій. Однак, враховуючи складний політичний та воєнний контекст, необхідно

прикласти додаткові зусилля для привертання більшої кількості туристів й відвідувачів України та представити гарантії їх безпеки. Слід зазначити, що війна, яка триває в окремих регіонах України, має вплив на туристичну індустрію, виникає необхідність ретельного аналізу та контролю ситуації, залучення туристів у безпечні області країни та пропонування їм альтернативних маршрутів й форм відпочинку.

Матриця SWOT-аналізу потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні представлена на рис. 1.

У першому півріччі 2022 року в Україні спостерігається значний ріст готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Особливо вражаючі результати були зафіксовані в семи областях країни, з яких шість знаходяться у Західній Україні.

<b>Внутрішнє середовище</b>	
<p><b>Сильні сторони (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначна історично-культурна спадщина.</li> <li>2. Нові післявоєнні напрямки розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.</li> <li>3. Державна та міжнародна підтримка гостинного та туристичного бізнесу.</li> <li>4. Використання регіональних програм розвитку.</li> <li>5. Зростання потенційних клієнтів за рахунок внутрішньо переміщених осіб, що відповідно, впливає й на збільшення клієнтів в певних регіонах.</li> <li>7. Збільшення інвестицій у готельно-ресторанний бізнес Центральних та Західних регіонів України.</li> <li>8. Впровадження потужного медійного та SMM маркетингу для популяризації діяльності та пропозицій.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність туристичного потоку в Україну.</li> <li>2. Вихід інвесторів з туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.</li> <li>3. Війна призвела до руйнування, пошкодження, окупації історичної та культурної інфраструктури.</li> <li>4. Ускладнення логістики, затримки доставки продукції для ресторанної сфери.</li> <li>5. Інформаційно-медійна кампанія щодо війни негативно відбивається на іміджі України світі.</li> <li>6. Зміна туристичних маршрутів та турів.</li> <li>7. Відсутність можливості використання повітряного простору.</li> <li>8. Економічна криза та зростання інфляції впливає на зниження покупної спроможності та рівень попиту.</li> <li>9. Безпековий ризик, є критерієм занепокоєння як для місцевих, так і для іноземних клієнтів.</li> </ol>
<b>Зовнішнє середовище</b>	
<p><b>Можливості (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Грантова підтримка для представників туристичного бізнесу, надання державної та міжнародної допомоги;</li> <li>2. Впровадження цифрових інновацій для інформаційного забезпечення комунікаційних процесів.</li> <li>3. Створення безпеки для клієнтів та формування безпекового іміджу закладів ГРБ.</li> <li>4. Розвиток подієвого туризму приуроченого до суспільно та державно важливих подій в Україні.</li> <li>5. Інформаційний прорив через мас-медіа з метою популяризації та підвищення інтересу до України</li> <li>6. Побудова нових туристичних маршрутів із врахуванням заходів безпеки.</li> <li>7. Диверсифікація туристичних пропозицій із новими напрямками (воєнного-історичний, меморіальний, подієвий, медичний, адаптивний туризм).</li> </ol>	<p><b>Загрози (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руйнування, пошкодження, окупації історичної та культурної інфраструктури.</li> <li>2. Зниження попиту через невпевненість у безпекових гарантіях.</li> <li>3. Інформаційно-медійна кампанія щодо війни негативно відбивається на іміджі України світі.</li> <li>4. Скорочення населення у зв'язку із еміграцією та внутрішньою міграцією.</li> <li>5. Недоступність послуг для широкого кола осіб, а саме, не лише людей з особливими потребами, але й членів їх сімей, опікунів, а також представників літньої категорії.</li> <li>6. Відсутність спеціально підготовленого персоналу для інклюзивного туризму.</li> <li>7. Відсутність цифрового обліку зруйнованих туристичних об'єктів.</li> </ol>

**Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні**

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи вищезгадані Львівську, Івано-Франківську та Закарпатську області, можна відзначити, що найбільший приріст у порівнянні з аналогічним періодом минулого року відбувся в Тернопільській області (145%), Хмельницькій області (116%), Кіровоградській області (105%) та Чернівецькій області (103%) [10]. Варто зауважити, що ці вражаючі показники росту готельно-ресторанного та туристичного секторів припадають на період, коли Україна продовжує вести війну.

Це свідчить про великий потенціал туристичного розвитку країни та вміння місцевих підприємців адаптуватися до непередбачуваної ситуації. Війна, безумовно, негативно впливає на економіку, але готельно-ресторанний та туристичний бізнес виявився відносно стійким до цих викликів, отже туристи та клієнти продовжують відвідувати Україну, що стимулює розвиток галузей. Надзвичайно важливо продовжувати розвивати готельно-ресторанний та туристичний бізнес, сприяти створенню нових робочих місць та залученню інвестицій у цю галузь. Зважаючи на високий попит на туристичні послуги та гостинність українського народу, готельно-ресторанний та туристичний бізнес має великий потенціал для зростання. Розвиток цієї галузі може стати важливим фактором у підтримці економічного становища країни та створенні нових можливостей для населення регіонів.

Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу повинні враховувати зміни, які відбулись як у місцевості окремих регіонів (руйнація та знищення історичних й культурних пам'яток, будівель, шляхів), так у свідомості громадян (вразливість, трансформація попиту, поглядів, тривожність), крім того, актуальності набудуть нові туристичні маршрути, пам'ятні місця).

Релокація готельного бізнесу із регіонів бойових дій до центральної та західної України відповідна міграції внутрішньо переміщених осіб, відповідно, потреба у тимчасовому житлі матиме місце допоки триває військова агресія. Відповідно, інвестиції у готельно-ресторанний бізнес центрально-західних регіонів країни збільшуються та матимуть окупність у зв'язку із стабільним попитом. Військова агресія призвела до ускладнення виїзного туризму, що стимулює поступове відродження внутрішнього туризму та зростання попиту на нього, така динаміка зберігатиметься й забезпечуватиме розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовно-безпечних регіонах [16].

Особливу увагу у повоєнний час слід приділити трансформації бізнес-процесів туристичної та готельно-ресторанної сфери шляхом забезпечення безбар'єрних умов різним категоріям осіб.

Безбар'єрний або інклюзивний туризм – це складова туризму, ГРБ, яка формує доступність послуг для широкого кола осіб, а саме, не лише людей з особливими потребами, але й членів їх сімей, опікунів, а також представників літньої категорії. Безбар'єрний туризм має на меті забезпечити комфортну та безпечну подорож для всіх туристів, незалежно від їхнього фізичного стану. Це означає, що готелі, ресторани, транспортні засоби та інші туристичні послуги повинні бути повністю пристосовані для людей з особливими потребами. У інклюзивному туризмі велика увага приділяється адаптації інфраструктури. Наприклад, готелі повинні мати спеціальні номери для осіб з інвалідністю та зручності для їх пересування, крім того, ресторани та інші громадські заклади повинні бути доступними для людей з різними видами обмежень, забезпечуючи широкі входи, пандуси та безперешкодний доступ до усіх приміщень [10].

Щоб забезпечити безпеку та комфорт під час подорожі, необхідно також забезпечити належне навчання персоналу, який працює в готелях, ресторанах та інших туристичних закладах, вони мають бути обізнані, як правильно взаємодіяти з людьми з особливими потребами та забезпечувати їхню безпеку та комфорт. Урахування потреб людей з особливими потребами у безбар'єрному туризмі є необхідним кроком до створення рівних можливостей для всіх. Це допомагає забезпечити доступ до культурних та природних цінностей для всіх бажаючих, розширює можливості мандрівників, поціновувачів культурної,сторичної, Зробімо безбар'єрний туризм доступним для всіх туристів, і наш світ стане більш відкритим та гостинним для кожного.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило визначити, що туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні, не встигнувши оговтатись від пандемічної кризи, зіштовхнувся із новим, надскладним, випробуванням, військовою агресією, що призвела до непередбачуваних наслідків. На сьогоднішній день готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні виявляється здатним витримати складні випробування, що ставить перед ним війна. Наполеглива праця та професіоналізм підприємців, які працюють у зазначених сферах, дозволяють їм зберігати стабільність



та навіть отримувати прибуток, незважаючи на негативні фактори. Українські ресторани та готелі продовжують приваблювати туристів та місцевих мешканців своїми якісними послугами та гостинністю, вони стають оазами спокою та комфорту в руйнівній реальності війни. Розумні та креативні рішення, що приймаються в цій галузі, допомагають залучати нових клієнтів та зберігати вірних постійних гостей. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні продовжує свою діяльність демонструючи професіоналізм та витримку. Незважаючи на випробування, він залиша-

ється надійним і важливим сектором розвитку економіки країни.

Трансформація бізнес-процесів туристичної та готельно-ресторанної сфери повинна мати адаптаційний напрямок, враховувати потреби всіх зацікавлених категорій туристів, клієнтів, відвідувачів, крім того, важливим аспектом є міжнародна та державна грантова й фондова підтримка, створення відповідної нормативної й законодавчої бази, що забезпечить подальший розвиток не лише відповідного бізнесу, але й стабілізує його, як сектор економіки країни.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Як працює готельний та туристичний бізнес в Україні в умовах війни: про стійкість та інновації з Антоном Тараненко. URL <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelanii-ta-turisticnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini>
2. Кохан М. О., Бірюкова Ю. А., Шпарик Я. Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 31–38.
3. Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
4. Юринець З., Мельник Н. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. С. 137–141.
5. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
6. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект* : матер. Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 10–21.
7. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>.
8. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2018. Випуск 45. С. 273–280.
9. Кількість нових вакансій та виручки закладів – спільне дослідження Poster та Work.ua. URL: [https://t.me/restorator\\_reve/1073](https://t.me/restorator_reve/1073)
10. Туризм. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Коваленко Н. О. Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 2 (44). С. 701–714. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9496/9549>

#### REFERENCES:

1. Yak pratsyuye hotel'nyy ta turystychnyy biznes v Ukraini v umovakh viyny: pro stiykist' ta innovatsii z Antonom Taranenko (2023). [How the hotel and tourism business works in Ukraine in war conditions: about sustainability and innovation with Anton Taranenko]. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelanii-ta-turisticnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini> (in Ukrainian)
2. Kokhan M. O., Biryukova Yu. A., Shparyk Y. A. (2023). Stratehichnyy potentsial hotel'no-restorannoho biznesu ukrayiny u chasy nevyznachenosti ta shvydkykh zmin. [The strategic potential of the hotel and restaurant business of Ukraine in times of uncertainty and rapid changes]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2023. № 57. P. 31–38. (in Ukrainian)
3. Plotnikova, M. F., Yakobchuk, V. P., Khodakivskyy, Y. I., Voytenko, A. B. and Kolesnikova, M. S. (2022) Derzhavna polityka realizatsiyi turystychnoho potentsialu Ukrayiny [State policy of realizing the tourism potential of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. Vypusk 3. P. 102–112. (in Ukrainian)

4. Yurynets, Z. and Melnyk, N. (2014). Osnovni aspekty formuvannia marketynhovoï polityky na pidpriemstvakh turystychnoi haluzi Ukrainy [Basic aspects of marketing policy formation at enterprises of the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*. Vypusk 6. P. 137–141. (in Ukrainian)
5. Bazhenova S., Pologhovsjka Ju., Kancur I. (2022). Rozvytok ghoteljno-restorannogho biznesu v umovakh sjoghodennja [Development of the hotel and restaurant business in today's conditions]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>. (in Ukrainian).
6. Vdovichen A. (2022). Reghionaljni osoblyvosti upravlinnja pidprijemstvamy sfery ghostynnosti v dovojennyj, vojennyj ta postvojennyj periody [Regional peculiarities of management of enterprises in the field of hospitality in the pre-war, war and post-war periods]. Upravlinnja rozvytkom sfery ghostynnosti: reghionaljnyj aspekt : mater. Mizhnar. nauk.-prakt. onlajn-konf. Chernivci: Tekhnodruk, pp. 10–21. (in Ukrainian)
7. Samodai V., Rybalchenko S., Oryshchenko E. (2022) Anti-crisis management of a hotel enterprise in war conditions. *Economy and society*, no. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>
8. Bezruchko L. (2018) Current state and prospects of development of hotel chains in the world and Ukraine. *Bulletin of Lviv University. International relations series*. Issue 45. P. 273–280.
9. Kijikistj novykh vakansij ta vyruchky zakladiv – spiljne doslidzhennja Poster ta Work.ua [The number of new vacancies and the revenue of institutions – a joint study by Poster and Work.ua]. Available at: [https://t.me/restorator\\_reve/1073](https://t.me/restorator_reve/1073). (in Ukrainian).
10. Turyzm. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Tourism. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
11. Kovalenko N. O. (2024) Napryamky pislyavoyennoi transformatsiyi biznes-protsesiv turystychnoho ta hotel'no-restorannoho biznesu v Ukraini [Directions of post-war transformation of business processes of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine]. *Naukovi perspektyvy*, no. 2 (44), pp. 701–714. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9496/9549> (in Ukrainian)