

УДК 338.48:647.5(477)(063)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.27>**Гаталяк О.М.**

асистент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2548-5668>**Грицишин А.Т.**

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-566X>**Мандюк Н.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4454-5702>**Hatalyak Oksana, Hrytsyshyn Anna, Mandiuk Nazarii**

Ivan Franko National University of Lviv

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА СУЧАСНИЙ СТАН ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАРКЕТИНГОВИХ І УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ****ORGANIZATION AND CURRENT STATE OF THE HOTEL
AND RESTAURANT INDUSTRY IN UKRAINE UNDER THE TRANSFORMATION
OF MARKETING AND MANAGERIAL APPROACHES**

У статті досліджено трансформаційні процеси у готельному та ресторанному господарстві України й узагальнено адаптивні організаційно-управлінські підходи до функціонування підприємств сфери гостинності. Використано статистичний і порівняльний методи аналізу динаміки розвитку галузі, системний підхід до узагальнення змін організаційних і управлінських процесів та структурно-логічний метод формування висновків. Результати засвідчують суттєве зменшення кількості колективних засобів розміщення у 2021–2022 рр. і поступове відновлення суб'єктів господарювання у 2023–2024 рр., що підтверджує адаптивність галузі. Проаналізовано сучасні управлінські й маркетингові підходи та практики адаптації підприємств. Практична значущість полягає у можливості використання результатів для вдосконалення управління і маркетингових стратегій підприємств сфери гостинності.

Ключові слова: ресторанне господарство, готельне господарство, організація діяльності, маркетинг, управління, сервіс.

The purpose of the article is to comprehensively analyze the current state of the Ukrainian hotel and restaurant industry under conditions of economic turbulence, military challenges and market transformation, with a focus on organizational principles, management processes and the impact of modern marketing and digital approaches on business performance. The relevance of the study is determined by the need to rethink traditional models of hospitality management in response to globalization, digitalization, changing consumer behavior and increased competition in crisis conditions. The research methodology is based on a combination of general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparative and structural analysis, statistical analysis of official data from the State Statistics Service of Ukraine, and a system approach to studying organizational and managerial transformations. The study also applies elements of descriptive and analytical methods to assess marketing and digital trends in the hospitality sector. The results of the research indicate that despite a significant decline in the



© Гаталяк О.М., Грицишин А.Т., Мандюк Н.Л., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

number of accommodation facilities and demand during the COVID-19 pandemic and the full-scale war, the hotel and restaurant industry of Ukraine demonstrates a high level of adaptability and resilience. Since 2023, gradual stabilization and recovery have been observed, supported by the reorientation toward domestic demand, the introduction of customer-oriented marketing strategies, digital tools, CRM systems, online booking platforms and artificial intelligence technologies. The transition to process-oriented, flexible and client-centric management models contributes to optimizing business processes, improving service quality and strengthening competitive positions. The practical value of the article lies in the possibility of using the proposed conclusions and analytical results in the development of adaptive organizational and managerial models for hotel and restaurant enterprises, as well as in improving marketing strategies and digital transformation practices in the hospitality industry under conditions of uncertainty.

Keywords: *restaurant industry, hotel industry, organizational management, marketing, management, service*

Постановка проблеми. Загострення кризових явищ, кадровий дефіцит і швидка цифровізація актуалізують потребу переосмислення традиційних підходів до організації, управління та маркетингу підприємств готельного та ресторанного господарства України. В цих умовах особливою актуальністю набуває обґрунтування напрямів формування адаптивних моделей функціонування підприємств сфери гостинності, здатних забезпечити їхню стійкість і конкурентоспроможність. Це передбачає об'єднання організаційних, управлінських і маркетингових інструментів у цілісну систему, яка включає процесно-орієнтоване управління, орієнтацію на потреби клієнтів, гнучкість організаційної структури, впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси та стратегічне управління ризиками.

Таким чином, наукова проблема дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні положень щодо формування адаптивних, процесно-орієнтованих і клієнтоцентризованих моделей управління підприємствами готельно-ресторанного господарства України з урахуванням сучасних трансформаційних процесів і специфіки функціонування галузі в умовах воєнних і кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці дослідження присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Організація ресторанного та готельного господарства розглядається в наукових роботах як сукупність взаємопов'язаних складових, що охоплює виробничо-технологічні процеси, управління персоналом, матеріально-технічне забезпечення, маркетингову діяльність і фінансово-економічні механізми. Традиційно цю сферу вивчають в межах організаційно-економічного підходу, у якому головна увага приділяється структурі підприємств, організації виробничих і сервісних процесів, ресурсному забезпеченню та економічній ефективності діяльності [1]. Також поширений управлінський підхід, який акцентує увагу на процесах планування, організації, мотивації та контролю в діяльності готельно-ресторанних підприємств [6]. Нині організація готельного та ресторанного господарства трансформується у напрямі гнучкого управління, сфокусованого на адаптацію бізнес-процесів до змін попиту, кадрових обмежень та ризиків зовнішнього середовища, що є характерним і для теперішнього стану згаданої сфери господарства України.

Детальніше організацію готельного господарства України в умовах воєнного стану висвітлено в наукових працях Д. Харенка, О. Шиківної та Л. Тітомир [10]. Маркетингову діяльність як складову системи управління готельно-ресторанним підприємством аналізує Я. Москвяк [7]. У працях Н. С. Приймак та О. А. Ніколайчук управління готельно-ресторанним бізнесом досліджується з позицій системного менеджменту, з акцентом на інтеграцію управління персоналом, маркетингових інструментів та операційних процесів [8]. Аспекти впровадження індивідуалізованих та адаптаційних стратегій менеджменту в умовах воєнних дій, економічної нестабільності та змін споживчих уподобань ґрунтовно досліджує О. Круковська [6].

З огляду на проаналізовані роботи, можна констатувати, що сучасні дослідження охоплюють основи управління, інновацій, розвитку ринку готельно-ресторанних

послуг, історію сфери гостинності та використання ІТ-систем для управління готельно-ресторанними підприємствами, розкриваючи специфіку галузі та необхідні організаційні зміни для ефективного функціонування бізнесу.

Поміж тим, недостатньо розробленими залишаються питання комплексної інтеграції організаційних, управлінських і маркетингових інструментів у межах єдиної адаптивної моделі функціонування готельно-ресторанних підприємств, а також особливості застосування клієнтоорієнтованих і цифрових підходів з урахуванням специфіки кризових умов розвитку галузі в Україні.

Водночас, на відміну від наявних досліджень, у яких організаційні, управлінські та маркетингові аспекти розглядаються переважно відокремлено, у статті запропоновано інтегративне бачення поєднання організаційних, управлінських і маркетингових підходів у межах єдиного адаптивного функціонування готельно-ресторанних підприємств в умовах воєнних та кризових викликів, що дозволяє комплексно оцінити сучасні трансформаційні процеси у сфері гостинності України.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є комплексне вивчення сучасного стану українського готельно-ресторанного бізнесу з фокусом на організацію господарства та управлінські процеси, а також на вплив новітніх маркетингових стратегій і цифрових технологій на ефективність його функціонування.

Виклад основного матеріалу. Сучасний готельний та ресторанный бізнес України знаходиться у стані глибокої трансформації, спричиненої як пандемією COVID-19, так і повномасштабною російсько-українською війною. Змінилися умови функціонування сфери гостинності, спричинивши скорочення кількості активних засобів розміщення, падіння зовнішнього попиту, перерозподіл внутрішнього ринку, дефіцит кадрів та необхідність швидкої цифрової адаптації. За офіційною інформацією Державної служби статистики України [4], у 2024 році кількість колективних засобів розміщення скоротилася майже в 2,9 разів порівняно з 2018 роком. Порівняльний аналіз динаміки кількості колективних засобів розміщення у 2018–2024 рр. засвідчує його істотне скорочення: з 4719 до 1635 одиниць. З 2020 року відбувається різкий спад, що досяг мінімуму у 2022 р. (причини – пандемія COVID-19 та повномасштабна війна). Найвразливішою виявилася категорія інших засобів розміщення, кількість яких у 2022 р. скоротилася до 229 одиниць (що становило 19,3 % від рівня попереднього року). У 2023–2024 рр. зафіксовано ознаки стабілізації та незначного відновлення ринку, проте загальні обсяги лишаються суттєво нижчими за довоєнні показники (табл. 1).

Значна частина колективних засобів розміщення і закладів ресторанный господарства була зруйнована або опинилася на тимчасово окупованих територіях. Попри на суттєвий спад у 2022 р., і готельне, і ресторанный господарство демонструють високу стійкість і потенціал до відновлення, що свідчить про поступове відновлення підприємницької активності у сфері гостинності протягом 2023–2024 рр. (табл. 2).

Загалом за 2018–2024 рр. кількість суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщення та організації харчування зросла на 11,1 тис. од. Зокрема, у 2018–2020 рр. бачимо стале зростання кількості суб'єктів господарювання з тимчасового розміщення та організації харчування зростання, досягнувши максимуму в 2020 р. (71,8 тис. од.), що супроводжувалося високими темпами приросту. У 2021–2022 рр. – різке скорочення, особливо у 2022 р. (–14,1 тис. од., темп приросту –19,7 %). Починаючи з 2023 р., галузь перейшла до фази відновлення, що підтверджується відновленням кількості суб'єктів господарювання у 2023–2024 рр. та наближенням окремих показників до докризового рівня.

Порівняльний аналіз табл. 1 і табл. 2 підтверджує значне зниження показників у 2021–2022 рр., однак зменшення числа колективних засобів розміщення було значно глибшим і тривалішим, особливо в сегменті інших засобів розміщення. Починаючи з 2023–2024 рр. фіксуємо відновлення, але якщо кількість суб'єктів господарювання

Таблиця 1
Динаміка кількості колективних засобів розміщення в Україні за 2018–2024 рр.

Рік	Загалом засобів розміщення	Темп зростання, %	Готелі та аналогічні засоби розміщення	Темп зростання, %	Інші засоби розміщення	Темп зростання, %
2018	4719	–	2777	–	1942	–
2019	5335	113	3165	114,0	2170	111,7
2020	4523	84,8	2902	91,7	1621	74,7
2021	3457	76,4	2273	78,3	1184	73,0
2022	1592	46,1	1363	60,0	229	19,3
2023	1627	102,2	1368	100,4	259	113,1
2024	1635	100,5	1376	100,6	259	100,0

Джерело: складено авторами на основі [4]

Таблиця 2
Динаміка кількості суб'єктів господарювання з тимчасового розміщення та організації харчування в Україні за 2018–2024 рр.

Рік	Кількість суб'єктів, тис. од.	Абсолютна зміна до попереднього періоду, тис. од.	Темп зростання, %	Темп приросту, %
2018	61,7	–	–	–
2019	69,7	+8,0	113,0	+13,0
2020	71,8	+10,1	116,4	+16,4
2021	69,8	–2,0	97,2	–2,7
2022	57,7	–14,1	80,3	–19,7
2023	67,3	+9,6	116,3	+16,3
2024	72,8	+5,5	108,2	+8,3

Джерело: складено авторами на основі [4]

майже повернулася до довоєнних значень, то колективні засоби розміщення показують стабілізацію на помітно нижчих показниках.

Війна в Україні призвела до значної територіальної асиметрії у завантаженості засобів розміщення: найбільша завантаженість є у західних регіонах (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), де рівень заповнюваності номерного фонду у 2024 році перевищував 60–65%. Водночас у центральних регіонах цей показник тримався на рівні 35–40% [10].

Зрозуміло, що кількісні показники не так точно відображають ефективність діяльності підприємств. Обмежений доступ до узагальнених фінансових даних у воєнний період зумовив фокусування дослідження на організаційних, управлінських та структурних характеристиках функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства.

Однією із суттєвих ознак сучасної організації готельного і ресторанного господарства є трансформація маркетингових підходів, що, своєю чергою зумовило зміни структури бізнес-процесів і логіки управління сервісом.

Нині маркетингова діяльність підприємств готельного і ресторанного господарства України вирізняється посиленою увагою до внутрішнього попиту та побудові довгострокових відносин із споживачами. Зміни в структурі попиту зумовили активізацію використання інструментів клієнтоорієнтованого маркетингу, зокрема популярності набули індивідуалізовані пропозиції, програми лояльності, креативні формати відпочинку, розроблені з огляду на запити внутрішніх споживачів. Активне використання

соціальних мереж, співпраця з інфлюенсерами сприяють оптимізації маркетингових комунікацій, залученню споживачів, формуванню лояльності до бренду та підвищенню ефективності просування послуг на ринку, особливо у молодіжних сегментах.

Одночасно відбувається трансформація маркетингових та операційних процесів готельно-ресторанних підприємств, пов'язана з впровадженням цифровізації, технологізації. Сучасний маркетинг готельного та ресторанного господарства в Україні дедалі більше спрямовується на онлайн-маркетинг, SEO, соцмережі, контент-стратегії та CRM-системи для взаємодії з клієнтами. Це охоплює сегментацію аудиторії, дослідження поведінки гостей, таргетовані пропозиції й автоматизацію комунікацій. Нині спостерігаємо поширення ШІ-технологій у маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. ChatGPT та Google Gemini чимраз частіше використовують як засоби для створення контенту, автоматизації обслуговування відвідувачів та персоналізації маркетингових кампаній (табл. 3).

Водночас бачимо суттєві зміни в управлінських підходах у готельно-ресторанному бізнесі. Відбувається поступовий перехід від функціонально-ієрархічних моделей управління до процесно орієнтованих і клієнтоорієнтованих підходів, у межах яких головна увага зосереджується на оптимізації бізнес-процесів і підвищенні якості обслуговування [9]. Основні напрями цих змін узагальнені в табл. 4.

Суттєвий вплив на організацію діяльності підприємств має цифровізація управління, що проявляється у запровадженні автоматизованих систем бронювання, управ-

Таблиця 3

Тенденції та інструменти трансформації маркетингу готельного та ресторанного господарства України

Загальна тенденція	Зміст модифікації
клієнтоорієнтованість	побудова довгострокових відносин зі споживачами, управління клієнтською лояльністю
орієнтація на споживчий досвід	персоналізація сервісу, емоційна складова послуг
цифровізація	впровадження CRM-систем, SEO, використання аналітики, автоматизація маркетингу, впровадження ШІ-технологій
розвиток контент-маркетингу	застосування відеоконтенту, використання соцмереж, співпраця з інфлюенсерами
технологізація маркетингових комунікацій	використання онлайн-бронювання, POS-систем, QR-меню, цифрових сервісів самообслуговування
акцент на стійкий розвиток	просування локальних продуктів, впровадження еко-брендів та відповідального споживання

Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 5]

Таблиця 4

Зміни управлінських підходів та їх вплив на організацію діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства України (2018–2024 рр., з урахуванням прогнозних змін)

Назва управлінського підходу	Вплив на організацію діяльності підприємств	Сутність змін для готельного та ресторанного господарства України
1	2	3
процесно-орієнтоване управління	скорочення часу обслуговування, зменшення витрат, підвищення операційної ефективності	оптимізація бізнес-процесів в умовах дефіциту персоналу та ресурсних обмежень; поєднання функцій офіціанта та адміністратора залу; стандартизація процесів кухні в ресторанах середнього сегмента

Продовження таблиці 4

1	2	3
клієнтоорієнтоване управління	зростання лояльності клієнтів, стабілізація попиту	орієнтація на внутрішній туризм і локального споживача; запровадження спеціальних тарифів для внутрішніх туристів, військовослужбовців і волонтерів тематичні вечори, індивідуальні сет-меню; спеціальні пропозиції для переселенців (Bankhotel, Premier Hotels)
цифровізація управління	підвищення прозорості управлінських рішень, автоматизація обліку	використання хмарних PMS-, POS- і CRM-систем для дистанційного контролю; онлайн-бронювання номерів і столиків; електронний облік продажів і складських запасів
гнучка організаційна структура	підвищення адаптивності підприємств до нестабільного попиту	скорочення ієрархії та розширення функціоналу персоналу; мультифункціональні команди; змінні графіки роботи в ресторанах і готелях
стратегічне та антикризове управління	забезпечення безперервності діяльності підприємств	зосередження на фінансовій стійкості та управлінні ризиками; диверсифікація послуг: доставка, кейтеринг, організація соціальних і благодійних заходів
управління персоналом	зниження плинності кадрів, підвищення якості сервісу	компенсація кадрового дефіциту через навчання та нематеріальну мотивацію; тренінги, адаптаційні програми для нових працівників, гнучка система мотивації

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 6; 8; 9; 11–13]

лінійна взаємовідносинами з клієнтами (CRM), фінансового та операційного обліку [2; 6]. Застосування цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, зменшенню операційних витрат і забезпеченню оперативної реакції на зміни ринкової ситуації.

Водночас посилюється орієнтація на клієнта як головний елемент управлінської стратегії готельно-ресторанних підприємств [8]. Персоналізація послуг, впровадження стандартів якості обслуговування та програм лояльності зумовлюють зміну підходів до організації процесів обслуговування.

Важливим напрямом сучасного менеджменту є також розвиток гнучких і адаптивних моделей управління, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на коливання попиту, змінювати формати обслуговування та розширювати спектр послуг [2].

Провідні підприємства готельного та ресторанного господарства України змінюють управлінські підходи у відповідь на виклики 2019–2025 рр. Так, Ribas Hotels Group адаптувала структуру обслуговування, розширила цифрові сервіси та вийшла на нові міжнародні ринки, що сприяло підвищенню стійкості бізнес моделі [13]. Деякі підприємства, приміром Bankhotel [11] у м. Львові та об'єкти мережі Premier Hotels [12], реалізують соціальні програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, що позитивно вплинуло на їхній імідж та репутацію. Для ілюстрації цих реальних прикладів і сучасних управлінських рішень у готельно-ресторанному господарстві України були використані офіційні веб-сайти згаданих компаній.

Висновки. Таким чином, готельне та ресторанне господарство України впродовж останнього часу зазнало глибоких структурних, організаційних і управлінських трансформацій, які проявилися у скороченні кількості колективних засобів розміщення, територіальній асиметрії попиту та кадровому дефіциті. Водночас галузь продемонструвала високий рівень адаптивності, що засвідчується відновленням кількості

суб'єктів господарювання у 2023–2024 рр. та активним упровадженням клієнтоорієнтованих, цифрових і процесно-орієнтованих підходів до управління. Узагальнені в дослідженні тенденції та підходи формують підґрунтя для подальшого моделювання адаптивних організаційно-управлінських рішень.

Перспективи для подальших досліджень пов'язані з аналізом цифрових бізнес-моделей у ресторанному та готельному господарстві, використанням технологій штучного інтелекту, а також вивченням впливу поведінкових і соціокультурних чинників на організацію процесів обслуговування у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Банева І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасна економіка*. 2022. № 36. С. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01)
2. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка: монографія. Ужгород: Гельветика, 2017. 224 с.
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Ремзіна Н. А. Розвиток сучасних технологій провадження готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4(89). С. 231–246. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
4. Державна служба статистики України. Суб'єкти господарювання сфери тимчасового розміщення та організації харчування в Україні. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.01.2026).
5. Квак А. Просування готельно-ресторанного бізнесу в 2025 році. URL: <https://compas.agency/blog/prosuvannya-gotelno-restorannogo-biznesu> (дата звернення: 30.01.2026).
6. Круковська О. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні: виклики та зміни. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 1(11). С. 12–18. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
7. Москвяк Я. Управління маркетинговою діяльністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 302(1). С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-23>
8. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 1(51). С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50>
9. Рябенка М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>
10. Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072-2025-79-30>
11. BANKHOTEL, Львів. Готель у центрі Львова: офіційна інформація. URL: <https://lviv.travel/ua/places/hotels/bank-hotel-lviv> (дата звернення: 30.01.2026).
12. Premier Hotels and Resorts. Офіційний сайт мережі готелів. URL: <https://www.phnr.com/en> (дата звернення: 30.01.2026).
13. Ribas Hotels Group планує відкрити 6 готелів та апарт-комплексів в Україні у 2025–2026 рр. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1097460.html> (дата звернення: 30.01.2026).

References:

1. Banieva I. & Velychko O. (2022). Suchasni pidkhody do orhanizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Modern approaches to the organization of hotel and restaurant business]. *Suchasna ekonomika*, vol. (36), pp. 6–11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01)
2. Gakova M. V. (2017). Upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho hospodarstva: sutnist ta spetsyfika [Management of hotel and restaurant enterprises: Essence and specifics]. Helvetica. (in Ukrainian)
3. Hutsaliuk O. M., Bondar Y. A. & Remzina N. A. (2024). Rozvytok suchasnykh tekhnolohii provadzhenia hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu [Development of modern technologies

for hotel, restaurant, and tourism business]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, vol. 4(89), pp. 231–246. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Subiekty hospodariuvannia sfery tymchasovoho rozmishchennia ta orhanizatsii kharchuvannia v Ukraini [Subjects of temporary accommodation and catering in Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed January 30, 2026)

5. Harenko D., Shykina O. & Titomyr L. (2025). Suchasnyi stan ta orhanizatsiia hotelnoho biznesu Ukrainy v umovakh viiny [Current state and organization of the hotel business of Ukraine under wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072-2025-79-30>

6. Krukovska O. (2024). Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: vyklyky ta zminy [Hotel and restaurant business management in Ukraine: Challenges and changes]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, vol. 1(11), pp. 12–18. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)

7. Kvak A. (2025). Prosvannia hotelno-restorannoho biznesu v 2025 rotsi [Promotion of hotel and restaurant business in 2025]. Available at: <https://compas.agency/blog/prosvannya-gotelno-restorannogo-biznesu> (accessed January 30, 2026)

8. Moskviak Y. (2022). Upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpriemstva hotelno-restorannoho biznesu [Management of marketing activities of hotel and restaurant enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 302(1), pp. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-23>

9. Pryimak N. S. & Nikolaichuk O. A. (2023). Upravlinnia hotelno-restorannym biznesom: sutnist ta pidkhody do orhanizatsii [Hotel and restaurant business management: Essence and organizational approaches]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, vol. 1(51), pp. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50>

10. Riabenka M. O. & Postova V. V. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia v zakladakh hotelnoho ta restorannoho biznesu [Modern aspects of management in hotel and restaurant enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, vol. (13), pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>

11. BANKHOTEL, Lviv. (n.d.). Hotel in the centre of Lviv [Web page]. Lviv Travel. Available at: <https://lviv.travel/ua/places/hotels/bank-hotel-lviv> (accessed January 30, 2026).

12. Premier Hotels and Resorts. (n.d.). Official website. Available at: <https://www.phnr.com/en> (accessed January 30, 2026).

13. Ribas Hotels Group. (2025). Ribas Hotels Group plans to open six hotels and apartment complexes in Ukraine in 2025–2026. Interfax-Ukraine. Available at: <https://interfax.com.ua/news/economic/1097460.html> (accessed January 30, 2026).

Дата надходження статті: 19.01.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026