

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(19\).2026.6](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(19).2026.6)

УДК 640.4:005.334(477.411.1)

Безручко Любомир Степанович

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0075-8631>

Грицишин Анна Тарасівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-566X>

Бригілевич Галина Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5306-3684>

АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛІВ М. КИЄВА ДО УМОВ ВІЙНИ

Готельне господарство м. Києва є одне із найбільш розвинутих на території України. Тут функціонують основні мережеві готелі, що є показовим для визначення особливостей адаптації менеджменту готельних мереж до реалій війни. Такі тенденції пов'язані із столичним та діловим значенням міста, історичною сформованістю готельного бізнесу та потенційним розвитком готельного ринку. Загалом тут представлено 10 готельних мереж, з яких 7 є міжнародними та 3 національними операторами. Міжнародні готельні мережі представлені 15 готелями, а національні – 16. Серед міжнародних ланцюгів найбільше готелів представляють компанію Accor (6 готелів) та Radisson Hotel Group (3 готелі). Повномасштабне вторгнення фактично призупинило діяльність готельних мереж у місті. Серед основних негативних моментів, з якими стикнулись готельні мережі Києва під час війни, виділимо: руйнування готелів внаслідок обстрілів (готель Holiday Inn Kyiv), зменшення потоку споживачів готельних послуг, зміна підходів міжнародних партнерів внаслідок побоювань втрати інвестицій, відтік кваліфікованого трудового персоналу, переобладнання готелів внаслідок потреби укриття та альтернативного джерела живлення, постійні повітряні тривоги та комендантська година, потреба зміни джерел постачання ресурсів для підприємства. Проте у 2024 році готельні мережі міста продемонстрували показники економічного зростання, що вказує на адаптацію підприємств до умов війни та поживлення ділової активності. Ця тенденція виникла внаслідок зміни підходів до управління готелями. Такими управлінськими рішеннями є першочергове акцентування на забезпечення безпеки споживачів та персоналу, оптимізація витрат підприємств, багатофункціональність персоналу, пристосування до постійних стресових ситуацій та динамічних змін, більша увага гостям, індивідуальні підходи та нестандартні рішення проблем, технічне пристосування до реалій війни, зміна маркетингових підходів, активізація цифрового маркетингу, вдосконалення процесу управління готельним підприємством, зменшення часу прийняття рішень та очікування вказівки від управлінської компанії.

Ключові слова: мережеві готелі, менеджмент готельного господарства, адаптивний менеджмент, міжнародні готельні мережі, антикризові заходи.

Постановка проблеми та її актуальність.

Готельна інфраструктура є важливою складовою туристичної та бізнес-індустрії будь-якого великого міста. Київ, як столиця України, відіграє ключову роль у розвитку готельного бізнесу країни. Тут представлені як міжнародні, так і національні готельні мережі, які забезпечують високий рівень обслуговування

для туристів, ділових мандрівників та офіційних делегацій.

Війна в Україні внесла суттєві корективи у функціонування мережевих готелів міста, що насамперед пов'язано із безпековим та соціально-економічним фактором. Тому дослідження особливостей адаптації мережевих готелів столиці до реалій війни може



© Безручко Л. С., Грицишин А. Т., Бригілевич Г. М., 2026

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

стати прикладом для формування стратегії управління готельним бізнесом в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження готельного господарства м. Києва до повномасштабного вторгнення здійснено Романовою М. [6].

Питанню менеджменту готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи приділена увага низки праць українських науковців. Зокрема Круковська О. провела дослідження менеджменту готельно-ресторанного бізнесу України в умовах невизначеності [3]. Лявинець Г., Люлька О., Ткачук Ю. визначили вплив інноваційних технологій на можливості адаптивного менеджменту, що актуально для сфери гостинності в умовах ковідної кризи та умов війни [4]. Детальний аналіз застосування адаптивного менеджменту у ресторанному господарстві в умовах криз досліджено у публікації Назаренко С., Носань Н. [5].

Проте їх дослідження масштабуються на рівень України, а вказана тематика не має відображення на рівні м. Києва, як столиці та найбільш показового центру розвитку готельного господарства країни.

Мета статті. Метою дослідження є вивчення особливостей впливу війни на мережеві готелі м. Києва та способів адаптації їх менеджменту до кризових умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. У готельній інфраструктурі м. Києва представники готельних мереж відіграють ключову роль. Це пов'язано із такими чинниками:

- готельне господарство міста орієнтується на обслуговування ділових туристів, що пов'язане із соціальним та діловим значенням міст;
- готельне підприємство тут має тривалу історію та добре вибудовані взаємозв'язки із глобальними гравцями;
- значні перспективи міста для відкриття готелів вищої категорії, у якій найбільше працюють готельні мережі;
- продумана інфраструктура та господарський сектор міста, що додатково приваблює інвесторів.

Київ має розгалужену готельну мережу, яка задовольняє потреби як туристів, так і бізнес-туристів. Наявність міжнародних брендів підвищує туристичну привабливість міста, а національні готелі створюють унікальну атмосферу гостинності.

Станом на 2024 рік готельний ринок Києва демонструє ознаки стабілізації та зростання, незважаючи на складні умови воєнного часу. Столиця залишається ключовим центром ділового та внутрішнього туризму, що сприяє активному розвитку готельних мереж. Зокрема у місті Києві знаходиться 64% від усіх готелів, що входять у міжнародні готельні мережі [9].

Тривала історія розвитку готельного господарства міста дозволила сформувати потужний сегмент готельних ланцюгів. Зокрема серед міжнародних готельних мереж виділимо Hilton, InterContinental, Radisson, Fairmont. Ці готелі відповідають міжнародним стандартам і приваблюють іноземних гостей.

Попри входження міжнародних гравців, у Києві активно функціонують і національні готельні мережі, серед найбільших виділимо широке представлення готелів мереж Optima Hotel Group та Premier Hotels and Resorts. Загальна інформація про готелі м. Києва, які входять у готельні мережі, вказана у таблиці 1.

Аналіз існуючих готельних підприємств вказує, що міжнародні готельні мережі в основному представлені

Таблиця 1 – Готелі м. Києва, що входять у готельні мережі

Назва мережі	Назва готелю	Кількість номерів
Міжнародні готельні мережі		
Intercontinental Hotel Group (Великобританія)	InterContinental - Київ 5*	272
Radisson Hotel Group (Бельгія)	Radisson Blu Hotel 5*	255
	Radisson Blu Hotel Podil 4*	164
	Park Inn by Radisson 4	196
Accor (Франція)	Ibis 3*	212
	Fairmont Grand Hotel 5*	258
	Ibis Kyiv Railway hotel 3*	281
	Adagio Kyiv Beresteiska 4*	104
	Ibis Kyiv Beresteiska 3*	158
	Mercure Київ Конгресс 4*	160
Global Hyatt Corporation (США)	Hyatt Regency Kyiv 5*	234
Hilton (США)	Hilton Hotel 5*	262
Marriott (США)	Aloft Kiev 4*	310
	11 Mirrors 4*	50
Wyndham Worldwide (США)	Ramada Encore 4*	264
Національні готельні мережі		
Optima Hotel Group	Alliance City Апартамент Готель BeRest Inn	48
	VitaPark Борисфен	63
	Alliance City Готель Турист	334
	Готель «Раціотель Київ»	78
	Готель «Raziotel Київ» (м. Бориспільська)	37
	Alliance City Парк-Готель Голосієво	54
	Optima Collection Поділ Плаза	56
Premier Hotels and Resorts	Premier Hotel Rus	451
	Premier Palace Hotel	289
	Premier Hotel Slavutych	272
	Premier Hotel Lybid	274
Royal Hospitality Group	Royal Grand Hotel	51
	Royal Olympic Hotel	62
	Royal Congress Hotel	265
	Royal City Hotel	20
	Hotel De Paris	23

Джерело: сформовано автором

готелями вищої категорії. Серед готелів 3 зірки функціонує тільки готель Ibis Kyiv Railway hotel готельної мережі Accor. Натомість національні готельні ланцюги охоплюють різноманітні сегменти споживачів готельних послуг. Загалом міжнародні ланцюги представлені 15 готельними закладами, а національні – 16. Це вказує на невелику перевагу національних ланцюгів над міжнародними. Проте міжнародні готельні мережі переважають національні за кількістю номерів у володінні з показником 3180 номерів до 2377 відповідно.

Серед міжнародних ланцюгів найбільше готелів входить у компанію Accor (6 готелів) та Radisson Hotel Group (3 готелі) (рис. 1).

Значно вище кількісне представництво готелів серед національних мереж: Optima Hotel Group – 6 закладів, Premier Hotels and Resorts – 4 та Royal Hospitality Group – 5 готелів.

Більшість готелів, які відносяться до мереж, знаходиться в центральній частині міста. Нові мережеві заклади все більше відходять від центру міста, що вказує на розосередження ділової активності, чому сприяє будівництво низки бізнес-центрів, а також доступності земельних ділянок та нерухомості на периферії.

Попри війну готельні мережі у 2024 році показують незначні темпи зростання дохідності, зокрема:

- *Hilton Kyiv*: один із лідерів ринку з доходом 302,5 млн грн у першому півріччі 2024 року, що на 16% більше порівняно з 2023 роком.
- *Optima Hotel Group*: досягла доходу 217,3 млн грн, збільшивши його на 11%, порівняно з попереднім роком.
- *Premier Hotels and Resorts*: одна з найстаріших мереж, з доходом 205,1 млн грн у першому півріччі 2024 року.

• *Tourist Hotel Kyiv*: популярний серед українських туристів з інших регіонів, з доходом 150,3 млн грн [2].

Загалом міжнародні готелі рівня 3 * охоплюють тільки 11 % від номерного фонду готелів міжнародних корпорацій Києва. Готелі 4 зірки охоплюють 22 % пропозиції номерного фонду серед міжнародних брендів. Найбільше представлення та значне охоплення номерного фонду мають готелі 5 зірок. Тут діють такі відомі бренди, як Hilton, Hyatt, IHG та FRHI [6].

Повномасштабне вторгнення фактично призупинило діяльність готельних мереж у місті, адже безпосередня близькість бойових дій спонукала від'їзду усіх постояльців та відміні бронювання. Готельні ланцюги доклали максимальних зусиль для евакуації своїх мешканців, чим зарекомендували себе як зрілий та відповідальний бізнес. Частина закладів активно долучилась до волонтерської діяльності, максимально обмеживши своє підприємництво.

Важливим показником для відновлення діяльності висококласних мережевих готелів стало повернення у столицю дипломатичних корпусів та зростання кількості приїздів світових політиків. Саме ця тенденція дала поштовх до активізації діяльності міжнародних готельних мереж.

Серед готельних мереж Києва є також готелі, які постраждали внаслідок обстрілів. Готель Holiday Inn Kyiv, який має 11 поверхів у комплексі, постраждав найбільше: пошкоджені понад половина номерів, місця загального користування і виробничі приміщення. Готель не відновив своєї роботи до сьогодні.

Серед основних негативних моментів, з якими стикнулись готельні мережі Києва під час війни виділимо:

- руйнування готелів внаслідок обстрілів;
- зменшення потоку споживачів готельних послуг;

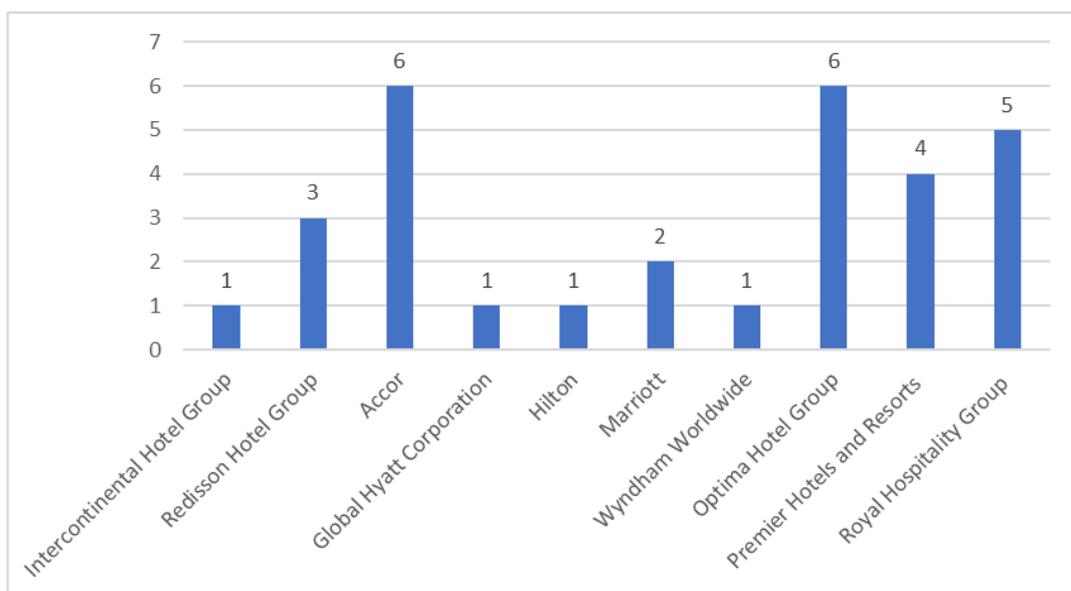


Рисунок 1 – Кількість готелів у готельних мережах м. Києва

Джерело: сформовано автором

- зміна підходів міжнародних партнерів внаслідок побоювань втрати інвестицій;
- відтік кваліфікованого трудового персоналу (міграція, мобілізація, поява кращих пропозицій на ринку);
- переобладнання готелів внаслідок потреби укриття та альтернативного джерела живлення;
- постійні повітряні тривоги та комендантська година, що ускладнює роботу готелю;
- потреба зміни джерел постачання ресурсів для підприємства.

Численні труднощі, з якими стикались готелі, вимагали зміни до підходів управління готелями. Зауважимо, що попри тривале функціонування міжнародні готельні компанії не мали значного досвіду пристосування до умов війни. Тому різні заклади сформували свої напрями кризового менеджменту в готелях Києва. Аналіз різноманітних підходів до управління готелями міста дозволив виділити декілька спільних рис антикризового менеджменту в готельних закладах м. Києва. Серед них виділимо наступні:

- першочергове акцентування на забезпечення безпеки споживачів та персоналу;
- оптимізація витрат підприємств;
- багатофункціональність персоналу. Особливо активно цим напрямом скористались національні готельні ланцюги, що працюють у бюджетному сегменті;
- пристосування до постійних стресових ситуацій та динамічних змін;
- більша увага гостям, адже умови військового стану більше вимагають людських якостей;
- індивідуальні підходи та нестандартні рішення проблем;
- технічне пристосування до реалій війни. Організація оповіщення, укриття, альтернативних джерел живлення, тощо;
- зміна маркетингових підходів, активізація цифрового маркетингу;

- вдосконалення процесу управління готельним підприємством, зменшення часу прийняття рішень та очікування вказівки від управлінської компанії.

Таким чином готельні мережі Києва демонструють адаптивність та стійкість в умовах війни, зосереджуючись на внутрішньому туризмі та ділових подіях.

Проведені антикризові заходи дозволили стабілізувати роботу готелів у 2023 році та вийти на незначні показники зростання у 2024 році. Зокрема, у 2024 році в Києві суттєво зросло завантаження номерного фонду готелів. За перше півріччя року рівень заповнюваності готелів досяг 38%, що майже вдвічі більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року, коли цей показник становив лише 21%. Такі зміни стали важливим маркером економічного пожвавлення та відновлення бізнес-середовища в місті [7].

За даними сервісу готельної аналітики Hotel Matrix, ціни на готелі в Києві продовжують зростати через високий попит на міжнародні та ділові заходи. За перші три місяці 2025 року витрати зросли у січні до €2 552 (+14%), у лютому до €2 590 (+17%), а в березні до €2 548 (+15%) [8].

Зауважимо, що попри війну активізував свою діяльність міжнародний оператор Accor, адже у 2023 році було відкрито готель Ibis Kyiv Beresteiska (158 номерів), а безпосередньо перед війною почав функціонувати апарт-готель Adagio Kyiv Beresteiska [1].

Проте SWOT-аналіз діяльності готельних мереж міста у період війни вказує на низку нерозв'язаних проблем, які потребують зміни підходів до управління (таблиця 2).

SWOT-аналіз показує, що готельні мережі Києва мають як сильні сторони, на які вони можуть опиратися, так і слабкі, які необхідно враховувати. Поточна ситуація створює значні загрози, але водночас відкриває певні можливості для адаптації та розвитку, особливо в напрямку внутрішнього туризму та підготовки до

Таблиця 2 – SWOT-аналіз діяльності готельних мереж Києва в умовах війни

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність міжнародних готельних брендів (Hilton, Radisson, Hyatt)	Високі експлуатаційні витрати на фоні економічної нестабільності
Розвинена інфраструктура в центрі міста	Обмежене фінансування модернізації вітчизняних готелів
Досвідчені управлінські кадри у великих мережах	Залежність від внутрішнього туризму під час війни
Зростаючий рівень сервісу в національних мережах	Часткове руйнування або простої окремих об'єктів через війну
Київ залишається діловим та політичним центром країни	Постійні обстріли та комендантська година
Активна співпраця з глобальними компаніями	Відтік кваліфікованих фахівців готельної сфери
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення внутрішнього туризму та ділових заходів	Військові дії, ризики для інфраструктури та безпеки
Проведення міжнародних конференцій у столиці	Кадровий дефіцит у сфері гостинності
Партнерство з IT-компаніями, розробка smart-рішень	Конкуренція з платформами типу Airbnb
Висока зацікавленість Україною іноземців	Тривалий термін ліквідації наслідків війни
Підвищення ефективності через цифровізацію (онлайн-бронювання)	Зростання витрат на енергоресурси, логістику
Вливання іноземних інвестицій та вкладення у післявоєнну відбудову	Тривала війна

Джерело: сформовано автором

майбутнього відновлення міжнародного потоку. Успіх готельних мереж у Києві залежить від їхньої здатності гнучко реагувати на зміни, оптимізувати витрати та підтримувати високі стандарти якості в складних умовах.

Попри війну готельне господарство міста пристосовується до умов та розвивається. Проведений SWOT-аналіз та аналіз тенденцій ринку готельного господарства столиці дозволяє виділити такі перспективи його розвитку:

- зростання адаптивності та гнучкості готелів;
- високі вимоги безпеки та пристосування до ділових вимог основних споживачів;
- впровадження енергоефективних та екологічних рішень;
- вдосконалення та впровадження нових інформаційних технологій для організації роботи з готелю (для делегацій, журналістів, реставраторів, міжнародних представників тощо), перетворення готелів не тільки в місце проживання, але й роботи;
- впровадження нових моделей бізнесу в готельному підприємстві: Workation та Co-living, підписні готелі;
- переформатування операційних моделей підприємства (зменшення персоналу, нові стандарти безпеки, зміна призначення просторів);
- реставрація мережевих готелів, які існують та зміна підходів до планування нових із врахуванням проблем, які проявились у період війни;
- розширення рекреаційних програм та інклюзії в готелях;
- балансування між діловими туристами (міжнародний бізнес, залучений до відбудови країни) та туристами з пізнавальною метою (які заохочують пізнати національні традиції країни);
- відкриття нових готелів як відомих брендів, так і національних мереж, які не представлені у столиці (наприклад Ribas).

Пристосування до умов війни вимагає перегляду реалізації основних підходів до менеджменту готельних закладів міста. Зокрема, у процесному підході вимагається залучення нових протоколів безпеки, оповіщення та пристосування до змін, викликаних війною. Вдосконалення системного підходу передбачає посилення взаємозв'язків між підсистемами підприємства задля швидкого прийняття рішення. Методом для досягнення такої мети є вдосконалення автоматизованих систем управління готелем з пристосуванням до кризових викликів.

Особливо актуальним у період війни є вироблення ситуативного підходу, для покращення пристосування до різноманітних непередбачуваних ситуацій доцільно організувати тренінги та навчання дій у кризових ситуаціях.

Забезпечення ефективного менеджменту мережевих готелів вимагає акцентувати увагу на таких проблемних моментах, як адаптивність, цифровізацію, соціальну відповідальність та персоналізованого підходу [3].

Висновки. Готельні мережі м. Києва внаслідок війни зазнали значних негативних змін, що пригальмувало їх розвиток у 2022–2023 роках. Зокрема, внаслідок обстрілів зазнав часткового руйнування готель Holiday Inn Kyiv та сьогодні перебуває на стадії реконструкції. Активізація ділової активності столиці та пристосування до реалій війни дозволили суттєво наростити можливості готельних компаній у 2024 році. Менеджмент готельних мереж міста здійснив низку заходів для адаптації до війни, проте проведений нами SWOT-аналіз вказує на потребу більшого вдосконалення управлінських рішень. Зокрема, впровадження концепцій Workation та Co-living, підписних готелів, посилення цифрових та безпекових рішень. Досвід адаптації до війни мережевих готелів столиці може стати основною для впровадження антикризових заходів на інших територіях.

Список використаних джерел:

1. Готелі Києва. URL: <https://hotelmix.com.ua/hotels/ukraine/kyiv> (дата звернення: 29.12.2025).
2. Київ очолює туристичний ринок під час війни: елітні готелі у фокусі зростання URL: https://vmisti.kyiv.ua/zhittya/ki%D1%97v-ocholu%D1%94-tyristichnii-rinok-p%D1%96d-chas-v%D1%96ini-el%D1%96tn%D1%96-gotel%D1%96-y-fokys%D1%96-zrostannia.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.12.2025)
3. Круковська О.В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 11–15.
4. Лявинець Г., Люлька О., Ткачук Ю. Інтелектуальні, орієнтовані на знання технології у адаптивному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-91> (дата звернення: 29.12.2025).
5. Назаренко С.А., Носань Н.С. Адаптивний менеджмент як чинник забезпечення ефективності діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 2 (31). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-10> (дата звернення: 29.12.2025).
6. Романова М.І. Готельне господарство Києва: сучасні тенденції. *Актуальні питання сучасної науки та практики*. Матеріали науково-практичної конференції (15 листопада 2018, Київ). Київ, 2018. С. 766–769.
7. У Києві майже в двічі зросло завантаженість готелів у 2024 році. URL: <https://mistokya.ua/business/v-kyievi-vdvichi-zroslo-zavantazhennia-hoteliv> (дата звернення: 29.12.2025)
8. Український готельний ринок переживає відродження. URL: <https://ubn.news/the-ukrainian-hotel-market-is-experiencing-a-revival-with-regions-exceeding-pre-war-occupancy-and-prices/#:~:text=The%20Ukrainian%20hotel%20market%20is,DE> (дата звернення: 29.12.2025).
9. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/about/> (дата звернення: 29.12.2025)

References:

1. Hoteli Kyeva [Hotels in Kyiv]. Available at: <https://hotelmix.com.ua/hotels/ukraine/kyiv> (accessed December 19, 2025).
2. Kyiv ocholiuie turystychnyi rynek pid chas viiny: elitni hoteli u fokusi zrostannia [Kyiv leads the tourism market during the war: luxury hotels in the spotlight]. Available at: https://vmisti.kyiv.ua/zhittya/ki%D1%97v-ocholu%D1%94-tyristichnii-rinok-p%D1%96d-chas-v%D1%96ini-el%D1%96tn%D1%96-gotel%D1%96-y-fokys%D1%96-zrostannia.html?utm_source=chatgpt.com (accessed December 19, 2025).
3. Krukovska O.V. (2024) Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Hotel and restaurant business management in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia* [Innovation and technology in services and food], № 1 (11). S. 11–15. (in Ukrainian)
4. Liavynets, H., Liulka, O., Tkachuk, Yu. (2024) Intelektualni, orientoivani na znannia tekhnolohii u adaptivnomu menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu [Intelligent, knowledge-oriented technologies in adaptive management of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-91> (accessed December 19, 2025). (in Ukrainian)
5. Nazarenko S.A., Nosan N.S. (2022) Adaptivnyi menedzhment yak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti diialnosti subiektiv restorannoho biznesu v umovakh nevyznachenosti [Adaptive management as a factor in ensuring the effectiveness of restaurant businesses in conditions of uncertainty]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk* [Priazovskyi economic herald], № 2 (31) 2. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-10> (accessed December 19, 2025). (in Ukrainian)
6. Romanova M.I. (2018) Hotelne hospodarstvo Kyieva: suchasni tendentsii [The hotel industry in Kyiv: current trends]. *Aktualni pytannia suchasnoi nauky ta praktyky*. Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii (15 lystopada 2018, Kyiv). Kyiv. S. 766–769. (in Ukrainian)
7. U Kyievi maizhe v vdvichi zroslo zavantazhenist hoteliv u 2024 rotsi Available at: <https://mistokya.ua/business/v-kyievi-vidvichi-zroslo-zavantazhenia-hoteliv> (accessed December 19, 2025).
8. Ukrainskyi hotelnyi rynek perezhivaie vidrozhennia [Hotel occupancy in Kyiv will almost double in 2024]. Available at: <https://ubn.news/the-ukrainian-hotel-market-is-experiencing-a-revival-with-regions-exceeding-pre-war-occupancy-and-prices/#:~:text=The%20Ukrainian%20hotel%20market%20is,DE> (accessed December 19, 2025).
9. Ribas Hotels Group. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/about/> (accessed December 19, 2025).

Liubomyr Bezruchko, Anna Hrytsyshyn, Halyna Bryhilevych

Ivan Franko National University of Lviv

ADAPTATION OF THE CHAIN HOTELS MANAGEMENT IN KYIV TO WARTIME CONDITIONS

The hotel industry in Kyiv is one of the most developed in Ukraine. Major hotel chains operate here, which is indicative of how hotel chain management has adapted to the realities of war. These trends are related to the city's capital and business significance, its historical development in the hotel industry, and the potential for future growth in the hotel market. In total, there are 10 hotel chains, comprising 7 international and 3 national operators. International hotel chains are represented by 15 hotels, while national chains are represented by 16. Among the international chains, the largest number of hotels are represented by Accor (6 hotels) and Radisson Hotel Group (3 hotels). The full-scale invasion has effectively suspended the activities of hotel chains in the city. Among the main negative aspects faced by Kyiv's hotel chains during the war are: the destruction of hotels as a result of shelling (the Holiday Inn Kyiv hotel), a decrease in the flow of hotel service consumers, a change in the approaches of international partners due to fears of investment losses, an outflow of qualified personnel, the re-equipment of hotels due to the need for shelter and alternative power sources, constant air raid alerts and curfews, and the need to change the sources of supply of resources for the enterprise. However, in 2024, the city's hotel chains demonstrated economic growth, indicating that businesses had adapted to the war conditions and that business activity was picking up. This trend arose as a result of changes in hotel management approaches. These management decisions include: a primary focus on ensuring the safety of consumers and staff, optimizing business costs, multifunctionality of staff, adaptation to constant stressful situations and dynamic changes, greater attention to guests, individual approaches and non-standard solutions to problems, technical adaptation to the realities of war, changes in marketing approaches, intensification of digital marketing, improvement of the hotel management process, reduction of decision-making time and waiting for instructions from the management company.

Keywords: chain hotels, hotel management, adaptive management, international hotel chains, anti-crisis measures.

Дата надходження статті: 05.01.2026

Дата прийняття статті: 03.02.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026