

КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС ГОТЕЛІВ СЕРЕДНЬОГО КЛАСУ МІСТА ЛЬВОВА

COMPETITIVE STATUS OF HOTELS THE MIDDLE CLASS OF THE LVIV CITY

У статті надано визначення конкурентного статусу, типи конкурентної поведінки підприємств. У межах аналізу кон'юнктури ринку наведено результати дослідження готельного бізнесу туристичного кластеру Львівської області. На підставі динаміки статистичної інформації обґрунтовано високий рівень конкуренції в готельному бізнесі міста та його інвестиційну привабливість. Зазначено чинники розвитку індустрії гостинності. Виявлено цінні категорії готелів, що користуються найвищим попиту серед гостей міста: budget, економ та midscale. У сфері послуг відіграють велику роль не лише цінні, а й нецінні методи конкуренції. На прикладі окремих готелів міста Львова проведено оцінювання рівня їхнього конкурентного статусу за фінансово-економічними, організаційними, маркетинговими, соціальними критеріями. Кращий статус зумовлено місцем розташування, досвідом, якістю обслуговування. Проте акценти зміщуються у бік креативності.

Ключові слова: готель, конкуренція, конкурентний статус, конкурентоспроможність, якість забезпечення послуги, ефективність.

В статті дані определения конкурентного статуса, типа конкурентного поведения предприятий. В рамках анализа рынка приведены результаты исследования гостиничного бизнеса туристического кластера Львовской области. На основании динамики статистической информации обоснован высокий уровень конкуренции в гостиничном бизнесе города и его инвестиционная привлекательность. Указаны факторы развития индустрии гостеприимства. Выявлены ценовые категории отелей, пользующихся высоким спросом среди гостей города: budget, эконом и midscale. В сфере услуг играют большую роль не только ценовые, но и неценовые методы конкуренции. На примере отдельных гостиниц Львова проведена оценка уровня их конкурентного статуса по финансово-экономическим, организационным, маркетинговым, социальным условиям. Выигрышный статус обусловлен месторасположением, опытом, качеством обслуживания. Однако акценты смещаются в сторону креативности.

Ключевые слова: гостиница, конкуренция, конкурентный статус, конкурентоспособность, качество обеспечения услуги, эффективность.

УДК 005.336:640.4

Скрипко Т.О.

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
і комерційної діяльності
Львівський інститут економіки і туризму
Романяк Х.В.
студентка
Львівський інститут економіки і туризму

The article presents the results of the research of the hotel business market of the tourist cluster of Lviv region. The status of an object is position, rank in the hierarchy, structure or system. Competitive status is the position of the organization in a competitive struggle, a determinant of its position on the market. There are main types of competitive behavior: creative, adaptive and based on additional services. In the service sector, the first type of competitive behavior is most effective when the advantage is provided by introducing new components or new technologies. Creative competition helps to change the existing structure of supply and demand. Competitive status of an enterprise depends on: the composition of assets, experience in a particular market, financial resources, the state of technology, image, organizational culture, motivational system and strategy form the competitiveness of the enterprise. Increasing importance in competition for a customer acquires means of non-price competition. The development of the services market and the reasons for the increase in tourist flow in the region are considered. The practical application of evaluating the competitive position of hotels lies in the clear direction of improving the hotel's status. The main factors that give the company benefits: location, image, service standards. The effectiveness of the activity and the competitive status are interconnected at the macro level with the level of economic development, on the meso-regional ones with the regional and local development strategies, at the micro level, with the efficiency of management and many other exogenous and endogenous factors. The competitive position of the investigated three-star hotels reflects the differences in the development process of enterprises both in terms of satisfaction of public needs and the efficiency of production and economic activity. Successful companies are targeting a competitive strategy to protect against competitors by improving the technological, assortment, service activities, policies of individualization of demand.

Key words: hotel, competition, competitive status, competitiveness, quality of service provision, efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний стан конкуренції на споживчому ринку України характеризується переважним розвитком цінової конкуренції між окремими продавцями товарів. Проте для підтримання конкурентоспроможності в індустрії гостинності організація повинна створювати нові переваги щонайменше зі швидкістю, з якою конкуренти зможуть копіювати наявні. Отже, для того, аби зберігати і розвивати підприємництво за допомогою стійкого утримання конкурентної переваги, необхідні оригінальні нововведення. У готельному бізнесі у туристичних кластерах, яким є м. Львів, спостерігається високий рівень конкуренції. Проблема стабільного функціонування в таких умовах є дуже актуальною. Важливим поштовхом для активного розвитку Львова як туристичної столиці України стала Програма розвитку туристичної галузі міста Львова на 2016–2022 роки, розроблена міською владою [14]. Метою реаліза-

ції цієї Програми є збільшення туристичних потоків, забезпечення міста стабільними прибутками, підвищення якості надання туристичних послуг, збільшення відсотка зайнятості населення Львова у галузі туризму та ін. У рамках зазначеної Програми вже удосконалюється система управління туристичною галуззю Львова (з 2017 року оновили структуру Управління туризму та створили при ньому Громадську раду), створюється сучасна та комфортна для гостей міста туристично-інформаційна інфраструктура, поширюється інформація про туристичний потенціал Львова на національному та міжнародному рівнях для посилення туристичного бренду міста.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням конкуренції, конкурентоспроможності, конкурентності присвячено багато праць відомих закордонних вчених з економічної теорії (А. Сміт), стратегічного менеджменту (М. Портер,

П. Друкер). Серед сучасних вітчизняних науковців, які досліджують питання конкурентного статусу підприємств, – О.В. Коваленко, С.М. Клименко, М.М. Мартиненко, О.Ф. Оснач, Т.В. Омеляненко, Н.М. Ушакова та ін.

Постановка завдання. Мета дослідження – оцінювання конкурентного статусу окремих готелів міста Львова та виокремлення основних конкурентних переваг. Завданнями дослідження є: виокремлення вирішальних чинників конкурентних переваг готельного продукту з урахуванням сучасної кон'юнктури ринку індустрії гостинності в межах туристичного регіонального кластеру; обґрунтування взаємозв'язку між гендерною та професійною ознаками гостей і вимогами до готельних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Статус – абстрактний багатозначний термін, що означає сукупність стабільних значень параметрів об'єкта або суб'єкта [1]. Коротко кажучи, статус об'єкта або суб'єкта – це його стан або позиція, ранг у будь-якій ієрархії, структурі, системі. Статус є динамічною характеристикою, однак майже завжди йдеться про те, що відбувається зараз. В економічній літературі дається різна інтерпретація дефініції «конкурентний статус». Основним тлумаченням конкурентного статусу є те, що це – позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку [6].

О.В. Коваленко виокремлює три основних типи конкурентної поведінки: креативну, пристосувальницьку і базовану на додаткових послугах, пов'язаних із гарантійним обслуговуванням [5, с. 202]. На наш погляд, у сфері послуг найефективнішим є перший тип конкурентної поведінки, коли перевага забезпечується шляхом запровадження нових компонентів чи нових технологій тощо. Креативна конкуренція сприяє зміні наявної структури попиту і пропозиції.

Конкурентний статус підприємства залежить від багатьох чинників: складу активів, досвіду роботи на певному ринку, фінансових ресурсів, стану технології, іміджу тощо. Крім того, організаційна культура, мотиваційна система і стратегія формують конкурентоспроможність підприємства. Сильні і слабкі сторони, поєднані з ціннісними орієнтирами, визначають внутрішні (для підприємства) межі стратегії конкуренції [13].

Теоретичним підґрунтям дослідження конкурентного статусу готелів виступає низка передумов, що визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку: рівень якості задоволення споживчого попиту, ефективність функціонування господарської системи та ресурсний потенціал [4].

Як уже зазначалося, цінові методи конкуренції, що є основними у сфері торгівлі, не спрацьовують на ринку готельних послуг, а надто тих, що орієн-

товані на споживача із середнім та високим рівнем доходів. Засоби нецінової конкуренції мають усе більше значення у змаганні за клієнта.

Нині Львівщина активно розбудовує туристичний кластер. Чисельність відвідувачів Львова за 2015–2016 роки зросла на 25%; серед іноземних туристів – із Польщі, Німеччини, Білорусі, США, Канади, Італії, Австрії, Туреччини. Більшість туристів зупиняється в готелях (24,2%), у родичів чи друзів (25,2%) та в апартаментах (22,7%). Згідно з рейтингом найдешевших туристичних міст світу американське видання Business Insider надало Львову пальму першості, адже, наприклад, турист може заплатити за житло в еквіваленті 25 доларів США. Американське агентство CNN склало рейтинг найкращих міст в Україні – 2017, які обов'язково необхідно відвідати (must visit), – Львів також посів перше місце [14].

Сучасний ринок готельної нерухомості Львова вважається досить розвиненим та інвестиційно привабливим. Зокрема, його відрізняє від інших українських міст велика концентрація тематичних та бутік-готелів. Порівняно з іншими містами і навіть столицею, де не відбувається значного зростання відвідувачів, у Львові динаміка туристичних потоків пов'язана з організацією міжнародних фестивалів високого рівня, спортивних заходів, реалізацією Програми розвитку туристичної галузі міста, збільшенням авіамаршрутів та інфраструктури в цілому.

Якщо аналізувати структуру готельного ринку Львова за обсягом номерного фонду, то понад 80% належить категоріям budget, economy та midscale, тобто середнього рівня. Така ж тенденція зберігається і з відкриттям нових готельних об'єктів. Найбільший приріст номерного фонду за 5–7 років відбувся в готелях категорій economy, midscale та upper midscale [14]. Натомість об'єктів міжнародного стандарту luxury є лише один. Отже, платоспроможний попит споживачів зумовлює структуру пропозиції.

Порівняльне оцінювання конкурентного статусу конкретних підприємств проведено за методикою О.Ф. Оснач за такими етапами: визначення кола підприємств-конкурентів, збір інформації про їхню діяльність, формування системи оціночних показників, обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки [8].

На початковому етапі (визначення кола конкурентів) ми порівняли умови, ресурси та результати роботи групи підприємств. Єдиний сегмент діяльності, визначений у межах міста, подібність елементного, якісного та цінового рівня готельного продукту, однаковість фаз життєвого циклу підприємств та основних стратегічних цілей розвитку дали підстави стверджувати, що готелі «Львів» і «Гетьман» є цілком зіставимими для порівняння. Формування системи оціночних показників відбу-

валося за такими основними критеріями: виторг, перелік та обсяг послуг, обсяг та структура капіталу, рентабельність діяльності та використання капіталу, обсяг та склад оборотного капіталу та його використання, продуктивність та ефективність праці, цінова політика, рекламна діяльність, організація господарських зв'язків, їхня стабільність та ефективність, професійний рівень керівників та спеціалістів, раціональність оргструктури, інформаційне забезпечення, новітність технологій обслуговування.

Окремі порівняльні характеристики вибраних готелів наведено у табл. 1.

За місткістю готель «Львів» є великим, за кількістю персоналу й обсягом річного доходу – середнім [9]. За позиціювання себе як тризіркового ціни є дещо вищими, ніж в конкурентів. Вважаємо, що вдале місце розташування є вирішальним чинником політики ціноутворення.

Економічний аспект ефективності бізнесу продемонстрував, з одного боку, значне зростання валового прибутку в готелі «Львів» (в 1,5 разу), однак, з іншого, обсяг чистого прибутку знизився внаслідок кредитного навантаження і здорожчання собівартості діяльності. У 2017 році здійснювався ремонт приміщень із залученням капіталовкладень у сумі 372 тис. грн. Позитивним є зростання майже на чверть порівняно з минулим періодом оборотних активів. Сума чистого прибутку зменшилася за 2 роки майже на третину, що зумовлено

збільшенням собівартості послуг, зростанням витрат на оплату праці персоналу (державне підвищення мінімальної зарплати, збільшення штату персоналу ресторану), адміністративних витрат, ремонтно-інвестиційними видатками, а також недосконалістю діючої бізнес-моделі розвитку підприємства.

У ТОВ «Готель «Львів» відсутній маркетинг. Обов'язки збирати оцінки клієнтів за допомогою короткої анкети та ознайомлюватися періодично із відгуками у книзі відгуків і в інтернет-джерелах покладено на адміністратора. Це є слабким місцем в управлінні, адже підприємство не може добре орієнтуватися в ринкових мінливих умовах.

Натомість у «Гетьмані» працює відділ маркетингу, який очолює заступник директора з маркетингу і готельного управління. Проте висока плинність кадрів обслуговуючого персоналу зумовлена низьким рівнем оплати праці й авторитарним централізованим стилем управління.

З метою дослідження особливостей попиту гостей на послуги, мети і термінів розміщення, факторів вибору відповідних готелів для проживання в ньому тощо проведено анкетне опитування.

У вестибюлях готелів були розкладені анкетні листи, і працівники служби прийому і розміщення клієнтів пропонували гостям їх заповнити. Всього було заповнено 193 анкети, з них було відібрано для обробки 175. У процесі вибірки враховувалися: вік, стать, вид занять респондентів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика готелів «Гетьман» і «Львів»

Оціночні показники	«Гетьман»	«Львів»
Сертифікація	З 2001 р. офіційний статус 3-зіркового	Не сертифікований, лише позиціонується як 3-зірковий
Місткість	Належить до категорії малих (96 номерів)	Належить до категорії великих (220 номерів)
Наявність маттехбази для надання додаткових послуг	Актовий зал на 300 місць, зал для проведення фуршетів та презентацій на 80 місць, конференцзал на 50 місць, зал засідань на 50 місць, навчальна аудиторія на 50 місць.	конференс-залу, для семінарів на 100 місць
Цінова сегментна група	Середня	Вище середньої
Коефіцієнт використання місткості готелю середньорічний, %	53	60
Максимальне завантаження, %	65	85
Динаміка виручки, 2015/2017 рр., %	13,5%	28,4
Динаміка чистого прибутку, %	1,2	-28,5
Рентабельність продаж, %	16,1	23,6
Чисельність персоналу, осіб	101	96
Продуктивність праці (виручка на одного працівника), тис. грн.	65	168
Рентабельність активів, %	4,5	6,4
Номенклатура послуг, окрім проживання і харчування	Перукарня, стоматологічний кабінет, масажний кабінет, солярій, нотаріус, автостоянка з цілодобовою охороною на 80 автомобілів.	Банкомат, перукарня

Джерело: складено на основі [2; 3; 7]

тів. Більшість гостей (87,5%) становлять особи у віці до 50 років. За гендерною ознакою незначно переважають чоловіки, а за видом занять частка ділових людей (підприємців, менеджерів, службовців, спеціалістів становить 77,1%. Вперше відвідують місто Львів 35,4% респондентів, решта – вже повторно.

Виходячи з основної мети відвідування, респонденти розподілилися таким чином: туризм, розваги, відпочинок – 58,3%; вирішення ділових питань – 25%; лікування, медична консультація профілактичні заходи з метою оздоровлення – 9,4%; інші причини – 7,3%.

Дві третини опитаних планує перебувати у готелі від одного до трьох днів, від 4 до 7 днів – 24%, і решта – на більш тривалий термін.

Згідно з дослідженням, більшість гостей (53,1%) обирає готель для проживання, виходячи з якості обслуговування, доброзичливості персоналу, оснащення номерів вигодами.

Досить велике значення має місцезнаходження готелю (16,7%) і вартість номера (15,6%). Питома вага інших факторів (імідж готелю, його категорія, пропозиція основних і додаткових послуг) становить 14,6%, тобто вони мають другорядне значення.

Структура джерел інформації для потенційних клієнтів щодо вибору готелю виявилася такою. Більшість респондентів (42,7%) вибирають готель на основі рекомендації родичів і знайомих. Велике значення має реклама на сайті в інтернеті (34,4%). Частина інформації надходить із реклами в ЗМІ (15,6%) та інших джерел (7,3%).

Клієнти полюбляють відвідувати той самий готель, якщо після першого відвідування у них залишилися приємні спогади. У цьому ж готелі наступного разу розміщується більшість гостей (53,1%).

Основними причинами зміни місце проживання після першого відвідування є такі:

- незручне розташування (30,2%);
- незадовільна якість обслуговування (22,9);
- недостатнє оснащення номерів вигодами (22,9%);
- не влаштувала ціна (18,8%).

Крім цього, певне значення має номенклатура додаткових послуг закладу. Загальну оцінку готелю «Гетьман» це не погіршило, тому що він має досить широку номенклатуру. Натомість слабким місцем для окремих клієнтів готелю «Львів» є брак безоплатних місць для паркування приватного автотранспорту.

Гіпотеза маркетингового дослідження конкурентного статусу стосувалася існування лінійної залежності між показниками, які визначають попит на туристичні послуги, зокрема гендерна ознака та вид професій (занять) гостей готелю.

З метою виявлення тісноти зв'язку між окремими показниками, які формують попит на товари

і послуги, використано коефіцієнти кореляції Пірсона. Коефіцієнт кореляції Пірсона (позначають "R") характеризує лінійну залежність між двома змінними X та Y. Він широко використовується для вимірювання ступеня лінійної залежності між двома змінними.

Коефіцієнт кореляції Пірсона між двома змінними дорівнює сумі добутків відхилень, поділених на добуток їх стандартних відхилень. Коефіцієнт кореляції набуває значень від -1 до +1. Значення +1 означає, що залежність між X та Y є лінійною, і всі точки функції лежать на прямій, яка відображає зростання Y при зростанні X. Значення -1 означає, що всі точки лежать на прямій, яка відображає зменшення Y за зростання X. Якщо коефіцієнт кореляції Пірсона дорівнює 0, то саме лінійної кореляції між змінними немає. Тіснота зв'язку вважається високою, якщо значення показника вище від 0,5.

Коефіцієнт Пірсона для чоловіків і жінок становив відповідно 0,95 і 0,93, що означає надзвичайно великий вплив на формування попиту на послуги готелю. Є тісний зв'язок між видом діяльності гостя готелю (підприємець, спеціаліст, студент тощо) та особливостями вимог на послуги з розміщення й проживання (значення коефіцієнту кореляції Пірсона в усіх випадках вище за 0,9).

При цьому для досліджених груп важливість факторів вибору готелю відрізняється. Наприклад, як основну мету відвідування міста Львова 56,1% опитаних підприємців вказують вирішення ділових питань (середній результат – 25%). На мету лікування й оздоровлення вказує 28,5% пенсіонерів та домогосподарок (середній результат – 9,4%). Майже 90% студентів та робітників мають можливість перебувати в готелі не більше трьох днів, за середнього значення 66,7%.

Ділові гості насамперед звертають увагу на якість обслуговування та місце розташування готелю (відповідно 28,6% і 18,8%). Готель «Гетьман» має за цим критерієм перевагу, оскільки має кращі умови для бізнес-туризму, ніж «Львів». Натомість краще місцерозташування, у центрі міста, має його конкурент. Для більшості робітників і студентів визначальним фактором вибору готелю є його вартість.

У процесі оцінки конкурентного статусу підприємств використано як кількісні, так і якісні показники щодо управління персоналом, основними та обіговими коштами, використання матеріальних і фінансових ресурсів, управління процесом обслуговування.

Узагальнюючим висновком щодо конкурентного положення готелів є дещо кращий статус готелю «Львів». Основні фактори, які надають підприємству переваги: місце розташування, імідж, дотримання стандартів обслуговування.

Висновки з проведеного дослідження.

Ефективність діяльності і конкурентний статус взаємопов'язані на макрорівні з рівнем економічного розвитку, на мезорівні – з регіональною та місцевою стратегією розвитку, на мікрорівні – з ефективністю менеджменту та багатьма іншими екзо- та ендогенними чинниками. Конкурентне становище досліджених трьохзіркових готелів відображає відмінності процесу розвитку підприємств як за ступенем задоволення суспільних потреб, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.

Як показали результати моніторингу, не досить ретельно аналізувати чинники, які впливають на конкурентоспроможність, здійснювати контроль за їх впливом, потрібно ще й креативно розвиватися.

Успішні підприємства орієнтують конкурентну стратегію на захист від конкурентів за рахунок удосконалення технологічної, асортиментної, сервісної діяльності, а також політики індивідуалізації споживчого попиту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Генеза ринкової економіки. Навчальний словник-довідник / За наук.ред Г. І. Башняніна, В. С. Іфтелічука. Київ.: Магнолія плюс, 2006. 688 с.
2. Готель «Гетьман» : веб-сайт. URL: <http://hetman.lviv.ua> (дата звернення: 24.06.2019).
3. Готель «Львів» : веб-сайт. URL: <https://hotel-lviv.com.ua> (дата звернення: 24.06.2019).
4. Економіка торговельного підприємства / За ред. Ушакової Н. М. Київ : Хрещатик, 2001. 800 с.
5. Коваленко О.В. Підприємництво та його організаційно-правові засади. Навчальний посібник. Київ : Видавництво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.
6. Мартиненко М.М. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
7. Матеріали бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Готель «Львів», ТОВ ГНК «Гетьман».
8. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Л.П. Коваленко. Промисловий маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 364 с.
9. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 98–104.
10. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей та діяльності конкурентів. / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 2000. 392 с.
11. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. Ст. 64.
12. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2011. 424 с.
13. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с.
14. Управління туризму Львівської міської ради. Аналіз ринку готельної нерухомості ABHG, 2017 : веб-сайт. URL: <http://www.artbuild.com.ua> (дата звернення: 24.06.2019).

REFERENCES:

1. Bashnyanin G.I., Iftelichuk. V.S. (ed.) (2006) *Geneza rinkovoyi ekonomiki. Navchalnij slovník-dovidnik* [Genesis of a market economy. Educational Dictionary-Directory]. Kyiv: Magnolia plus. (in Ukrainian).
2. *Gotel "Getman"* [Hotel "Getman"]. Website. Available at: <http://hetman.lviv.ua> (accessed 24 June 2019)
3. *Gotel "L'viv"* [Hotel "Lviv"]. Website. Available at: <https://hotel-lviv.com.ua> (accessed 24 June 2019)
4. Ushakova N.M. (ed.) *Ekonomika torgovelnogo pidpriemstva* [Economy of the trade enterprise]. (2001) Kyiv: Hreshatik. (in Ukrainian).
5. Klimenko, S.M. and al. (2006) *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva* [Managing the competitiveness of the enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).
6. Kovalenko O.V. (2013) *Pidpriyemnistvo ta yogo organizacijno-pravovi zasadi* [Entrepreneurship and its organizational and legal principles]. Kyiv: DZ "Luganskij Nacionalnij universitet imeni Tarasa Shevchenka" ["SI Lugansk National Taras Shevchenko University"] (in Ukrainian).
7. Martynenko M.M. (2006) *Strategichnij menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian).
8. Materiali buhgalterskoyi ta statistichnoyi zvitnosti TOV "Gotel "Lviv", TOV GNK "Getman" [Materials of accounting and statistical reporting of LLC "Hotel "Lviv", LLC "Hetman"]. (in Ukrainian) (unpublished).
9. Osnach O.F. (2009) *Promislovij marketing* [Industrial Marketing]. Kyiv: Centr uchbovoyi literaturi. (in Ukrainian).
10. Plikus I.J. (2012) *Potencial pidpriemstva, yogo ocinka j transformaciya: ekonomichna ta buhgalterska interpretaciya* [Potential of an enterprise, its estimation and transformation: economic and accounting interpretation]. *Finansi Ukrayini* [Finance for Ukraine], no.4, pp. 98–104. (in Ukrainian).
11. Porter M. (2000) *Strategiya konkurenciyi: Metodika analizu galuzej ta diyalnosti konkurentiv* [Competition Strategy: A methodology for analyzing the industries and activities of competitors]. Kyiv : Osnovi. (in Ukrainian).
12. *Pro zahist ekonomichnoyi konkurenciyi* (2001) [On the protection of economic competition: The Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady* [Information from the Verkhovna Rada]. no12, ar.64. (in Ukrainian).
13. Skrypko T.O. (2011) *Innovacijnij menedzhment* [Innovation management] Kyiv : Znannia. (in Ukrainian).
14. *Upravlinnya turizmu Lvivskoyi miskoyi radi. Analiz rinku gotelnoyi neruhomosti* [Department of Tourism of Lviv City Council. Analysis of the hotel real estate market] (in Ukrainian). ABHG, 2017. Available at: <http://www.artbuild.com.ua> (accessed 24 June 2019)

Skrypko Tetyana

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor at Department of Management and Business
Lviv Institute of Economics and Tourism

Romaniak Christina

Student
Lviv Institute of Economics and Tourism

COMPETITIVE STATUS OF HOTELS THE MIDDLE CLASS OF THE LVIV CITY

The purpose of the article. The purpose of the study is to assess the competitive status of individual hotels in the Lviv city and to identify the main competitive advantages. Analyzed trends of development of the services market and the reasons for the increase in tourist flow in the region.

Methodology. The assessment of the competitive status of enterprises was conducted in stages: the definition of the circle of competitors, gathering information about the activity, the formation of a system of indicators, information processing and the final evaluation. The methodological background was provided by a methodology for analyzing the industries and activities of the competitors of M. Porter. A questionnaire survey of hotel clients was realized. A total of 193 questionnaires were completed, 175 of which were selected for processing.

Results. The status of an object is its position, rank in the hierarchy, structure, system. Competitive status is the position of the organization in a competitive struggle, a determinant of its position on the market. There are three main types of competitive behavior: creative, adaptive and based on additional services. In the service sector, the first type of competitive behavior is most effective when the advantage is provided by introducing new components or new technologies. Creative competition helps to change the existing structure of supply and demand.

Competitive status of an enterprise depends on: the composition of assets, experience in a particular market, financial resources, the state of technology, image. In addition, organizational culture, motivational system and strategy form the competitiveness of the enterprise. Increasing importance in competition for a customer acquires means of non-price competition.

Lviv region will build a tourist cluster. The number of visitors to Lviv in two years increased by 25%; many foreign tourists. The hotel real estate market of Lviv is considered to be quite developed and investment attractive. The dynamics of tourist flows is related to the organization of international festivals, sports events, the implementation of the Program of development of the tourist industry of the city, the increase of infrastructure in general.

80% of the room rate belongs to the budget, economy and midscale categories. The same trend continues with the discovery of new hotels. The increase in the numbering room took place in hotels of economy categories, midscale and upper midscale. Instead of the objects of the international standard of luxury, there is only one. Thus, consumers' solvent demand determines the structure of the offer.

The only segment of activity defined within the city, the similarity of the elemental, qualitative and price level of the hotel product, the homogeneity of the phases of the life cycle of the enterprises and the main strategic goals of development gave reason to assert that the hotels "Lviv" and "Hetman" are quite comparable for comparison. In the process of assessing the competitive status of enterprises used both quantitative and qualitative indicators for personnel management, capital and working capital, the use of material and financial resources, management of the service process.

Practical implications. The practical application of evaluating the competitive position of hotels lies in the clear direction of improving the hotel's status. The main factors that give the company benefits: location, image, adherence to service standards.

The effectiveness of the activity and the competitive status are interconnected at the macro level with the level of economic development, on the meso-regional ones with the regional and local development strategies, at the micro level, with the efficiency of management and many other exogenous and endogenous factors. The competitive position of the investigated three-star hotels reflects the differences in the development process of enterprises both in terms of satisfaction of public needs and the efficiency of production and economic activity.

As the results of monitoring showed, it is not enough to carefully analyze the factors that affect competitiveness, monitor their influence, but also develop creatively.

Successful companies are targeting a competitive strategy to protect against competitors by improving the technological, assortment, service activities, policies of individualization of demand.

Value/originality. The hypothesis of the research of the competitive status was the existence of a linear relationship between the indicators that determine the demand for travel services.

In order to detect the tightness of the link between the individual indicators that form the demand for goods and services, the Pearson correlation coefficients are used. The Pearson coefficient for men and women was 0,95 and 0,93, which means an extremely large impact on the demand for hotel services. There is a close connection between the type of guest of the hotel (entrepreneur, specialist, student, etc.) and the particular requirements for accommodation and accommodation services (the value of the Pearson correlation coefficient in all cases is higher than 0,9). At the same time for the investigated groups the importance of the factors of hotel choice is different.