

УДК 338.48:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-22>**Гнаткович О.Д.***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та комерційної діяльності  
Львівського інституту економіки і туризму***Оленчин Ю.Ю.***магістр  
Львівського інституту економіки і туризму***Простоніс Н.Ю.***магістр  
Львівського інституту економіки і туризму***Hnatkovich Oksana***Doctor of Economics, Professor,  
Professor Department of Management and Business,  
Lviv Institute of Economics and Tourism***Olenchin Yuliya***Master's Degree,  
Lviv Institute of Economics and Tourism***Prostonis Nataliya***Master's Degree,  
Lviv Institute of Economics and Tourism*

## КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА М. ЛЬВОВА

### COMPETITIVE STRATEGY OF HOTEL MANAGEMENT IN LVIV

#### АНОТАЦІЯ

У статті здійснений аналіз стану конкурентоспроможності готельного господарства у м. Львів. Визначено, що для Львова характерною є тенденція зростання кількості не лише бізнес-туристів, а й відпочивальників. Представлені у місті готелі належать до усіх категорій і надають понад 6 тис. місць для розміщення гостей. Останніми роками готельна індустрія характеризується зростанням пропозиції за одночасного скорочення попиту на готельні послуги, що приводить до значної конкурентної боротьби на ринку готельних послуг. Для ідентифікації сильних і слабких сторін готельних підприємств Львова здійснено SWOT-аналіз. Із метою визначення зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування готельних підприємств, їхні продажі і прибутки у довгостроковій перспективі, здійснено DESTEP-аналіз. Використовуючи метод експертних оцінок, здійснено оцінку факторів зовнішнього середовища та їх впливу на функціонування готельної сфери м. Львова.

**Ключові слова:** готельне господарство, туризм, конкурентне середовище, стратегія, аналіз.

#### АННОТАЦИЯ

В статье осуществлен анализ конкурентоспособности гостиничного хозяйства г. Львова. Определено, что для Львова характерна тенденция роста количества не только бизнес-туристов, но и отдыхающих. Представленные в городе гостиницы принадлежат ко всем категориям и предоставляют более 6 тыс. мест для размещения гостей. В последние годы гостиничная индустрия характеризуется ростом предложения при одновременном сокращении спроса на гостиничные услуги, что приводит к значительной конкурентной борьбе на рынке гостиничных услуг. Для идентификации сильных и слабых сторон гостиничных предприятий Львова осуществлен SWOT-анализ. С целью определения внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование гостиничных предприятий, их продажи и прибыли в долгосрочной перспективе, осуществлен DESTEP-анализ. Используя метод экспертных оценок, осу-

ществлена оценка факторов внешней среды и их влияния на функционирование гостиничной сферы г. Львова.

**Ключевые слова:** гостиничное хозяйство, туризм, конкурентная среда, стратегия, анализ.

#### ANNOTATION

In the competitive market of hospitality services, hotel business enterprises, while servicing tourists and other categories of citizens, must not only provide a high level of comfort, but also constantly increase the level of customer service, offer a wide range of additional and related services, including information, household, intermediary, business center services, leisure organization. The competitiveness of the enterprise is determined by many factors, in particular, it is the management structure of the enterprise, the purposefulness of work, marketing policy. A wide range of such factors narrows the focus on the competitive advantage of the enterprise, that is, defines the characteristics and properties that provide the advantages of the enterprise over its competitors. The article analyzes the competitiveness of the hotel industry in Lviv. It is determined that Lviv is characterized by a tendency of increasing not only business tourists but also tourists. Lviv is one of the leading hotels in Ukraine. Lviv today is the most powerful tourist center of Ukraine, but not a business but a leisure profile. An important trend for Lviv is the renewal of the accommodation infrastructure in compliance with the standards of service and development of a network of small and medium-sized boutique hotels. The hotels presented in the city belong to all categories and provide more than 6 thousand places for accommodation of guests. In recent years, the hotel industry has been characterized by increasing supply while reducing demand for hotel services, leading to significant competition in the hotel services market. Despite the political situation in the country and the conduct of hostilities, the segment of foreign tourism was partially restored. A SWOT analysis was conducted to identify the strengths and weaknesses of Lviv hotel enterprises. To determine the external strategic factors that have a high probability of implementation and impact on the operation of hotel enterprises, theirsales and profits in the long run, DESTEP analysis. Using the method of expert assessments, the

environmental factors and their influence on the functioning of the Lviv hotel sphere were evaluated.

**Key words:** hospitality, tourism, competitive environment, strategy, analysis.

**Постановка проблеми.** Готельний ринок України перебуває на стадії свого становлення і переживає не найкращі часи. Хоча з погляду досвіду і ситуації щодо забезпеченості номерним фондом порівняно з європейськими країнами він не є насиченим і має передумови до зростання, в умовах вітчизняних реалій номерів не просто досить, а є надлишок.

Львів сьогодні – найпотужніший туристичний центр України, проте не ділового, а відпочинкового профілю. Для Львова актуальним напрямом є відновлення інфраструктури розміщення з дотриманням стандартів обслуговування та розвитку мережі малих і середніх butik-готелів. Тому велике значення на сучасному етапі має розроблення ділової (конкурентної) стратегії вищого рівня для готельних підприємств, яка буде визначати розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вивчення проблеми стратегічного розвитку готельної індустрії зумовило звертання до праць Н. Ганич, яка визначала сучасний стан та шляхи оптимізації розвитку готельного господарства м. Львова [1], М. Мальської, І. Пандяка, Ю. Занько, які вивчали історію становлення готельної справи та організацію готельного обслуговування у львівських готелях [2]. Л. Гірняк та М. Мосінг здійснили аналіз розвитку готельного господарства Львова [3]. У цих роботах досліджуються найбільш розвинуті територіальні сегменти туризму, а також аналізуються чинники, що впливають на розвиток готельної галузі в Україні та м. Львові зокрема. Однак на тлі тенденцій сучасного розвитку економічної ситуації, яка характеризується високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби, виникає необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

**Постановка завдання.** У своїй статті ми спробуємо здійснити аналіз стану конкурентоспроможності готельного господарства у м. Львів та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності його діяльності. Цього можна досягнути за допомогою комплексу *методів дослідження*, таких як системний – для аналізу ринку готельних послуг м. Львова; індукції та дедукції – для узагальнення явищ і процесів, пов'язаних із конкурентоспроможністю готельного підприємства; аналізу і синтезу – для виявлення впливу факторів внутрішнього середовища підприємства на ефективність його діяльності; SWOT-аналізу – для ідентифі-

кації сильних і слабких сторін готельних підприємств; DESTEP-аналізу – для визначення зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування цих підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Хоча бізнес-туризм традиційно формує значну частину попиту на готельні номери у великих містах, для Львова характерною є тенденція зростання кількості не лише бізнес-туристів, а й відпочивальників. Львів є одним із лідерів в Україні за кількістю готелів (109 у 2016 р.), середній річний показник заповнюваності становить 60%, в низький сезон – 20-30%, а у пікові сезони – 80-90%. Це – доволі непогані показники. Навіть більше, експерти запевняють, що наявної пропозиції не досить і місто надзвичайно потребує недорогих, але мережевих готелів [3].

Наявні у місті готелі належать до усіх категорій і надають понад 6 тис. місць для розміщення гостей, про що свідчать дані Львівської міськради. Однак у цю статистику входять далеко не всі львівські готелі. Підрахувати точний обсяг ринку неможливо, оскільки не всі готельєри повідомляють про себе місцевій владі і не всі реєструються на українських і міжнародних сайтах. Наприклад, на сайті Львівської міськради зареєстровано 44 готелі і 21 хостел, на [doroga.ua](http://doroga.ua) – 16 готелів та 13 хостелів, на [booking.com](http://booking.com) – 53 готелі, 43 хостели, 37 апартаментів і п'ять гостьових будинків [3]. За три останні роки у Львові з'явилося 15 нових готелів, які поповнили номерний фонд на 502 номери.

Останніми роками готельна індустрія характеризується зростанням пропозиції за одночасного скорочення попиту на готельні послуги, що приводить до значної конкурентної боротьби на ринку готельних послуг. Одним із головних напрямів формування конкурентних переваг в індустрії гостинності стало надання послуг більш високої якості порівняно з конкурентами. Ключовим питанням тут є надання таких готельних послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів.

З активним розвитком сфери туризму у Львові, активізацією ділової та туристичної міграції значно збільшилася кількість засобів розміщення, а отже, посилилася конкуренція. Якщо у 2011 році на Львівщині було зареєстровано 228 заклади розміщення готельного типу, з них 119 готелів, то у 2017 році ці показники становили 277 і 170 закладів відповідно (табл. 1).

Незважаючи на політичну ситуацію в країні та ведення військових дій, частково відновлено сегмент іноземного туризму. В 2017 році збільшився потік індивідуальних туристів із Туреччини та Польщі. Загублений обсяг туристів з країн СНД – РФ, Білорусі та ін. Основний потік – це внутрішній туризм, туристичні групи з Туреччини, МІСЕ-туризм.

Таблиця 1

## Колективні заклади розміщування у м. Львові

Заклади	Рік	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
	Готелі та аналогічні заклади розміщування, усього							
Кількість закладів, одиниць		228	250	272	273	273	287	277
Кількість ліжок (місць), одиниць		12 589	15 389	16 194	16 796	17 759	17 949	18 292
Кількість розміщених, осіб		396 212	471 010	493 197	449180	591292	749855	871 401
Кількість розміщених іноземців, осіб		85 393	107 637	110 785	47 013	63 665	93 549	121 043
Готелі								
Кількість закладів, одиниць		119	130	151	158	164	168	170
Кількість ліжок (місць), одиниць		9 058	11 208	11 925	12 533	13 567	13 472	13 938
Кількість розміщених, осіб		297 258	371 584	391 917	359348	493439	655491	766 521
Кількість розміщених іноземців, осіб		80 035	103 573	106 588	45 693	62 072	89 361	115 336
Мотелі								
Кількість закладів, одиниць		22	40	49	42	40	41	39
Кількість ліжок (місць), одиниць		614	1 138	1 353	1 063	1 180	1 143	1 096
Кількість розміщених, осіб		17 541	28 483	33 424	19 703	23 877	23 204	29 197
Кількість розміщених іноземців, осіб		746	1 221	765	302	480	365	418
Хостели								
Кількість закладів, одиниць		...	3	3	9	9	14	11
Кількість ліжок (місць), одиниць		...	98	67	427	370	309	310
Кількість розміщених, осіб		...	272	1 391	15 595	14 620	14 817	17 028
Кількість розміщених іноземців, осіб		...	–	695	356	477	2 836	4 221
Інші готельні заклади								
Кількість закладів, одиниць		87	77	69	64	60	64	57
Кількість ліжок (місць), одиниць		2 917	2 945	2 849	2 773	2 642	3 025	2 948
Кількість розміщених, осіб		81 413	70 671	66 465	54 534	59 356	56 343	58 655
Кількість розміщених іноземців, осіб		4 612	2 843	2 737	662	636	987	1 068

Джерело: сформовано на основі джерела [5]

Для ідентифікації сильних і слабких сторін готельних підприємств Львова ми здійснили SWOT-аналіз. Це – найефективніший стратегічний інструмент, який допомагає визначити конкурентні переваги, що виокремлюють підприємство від інших, наявних на ринку. Послуги, наявні на ринку, що не мають значних позитивних відмінностей, не здатні забезпечити максимальну ефективність. Визначення унікальної послуги, що забезпечить прогресивний розвиток, потребує сучасних методів стратегічного аналізу.

SWOT – аналіз готельних підприємств м. Львова наведено у табл. 2.

Перша частина SWOT-аналізу є найбільш ваговою. Створення списку сильних сторін дає змогу виокремити переваги, які можна перетворити у конкурентоспроможні. Слабкі сторони є перешкодою для стратегічного розвитку, тому вони повинні бути визнані та усунені. Можливості та загрози – це невідконтрольні для підприємства чинники, що впливають на успіх і які неможливо контролювати, а лише передбачити та оптимізувати.

Друга частина аналізу дає змогу сформувавши поля на перехресті окремих складових груп факторів, що враховуються під час подальшого розроблення стратегії підприємства.

Функціонування будь-яких підприємств чи організацій у конкурентному середовищі потре-

бує здатності вчасно адаптуватися відповідно до безперервних змін навколишнього середовища, оскільки більшість із них перебувають поза контролем. Саме тому важливо ідентифікувати і мінімізувати можливі зміни у навколишньому середовищі. Для цього застосуємо DESTEP-аналіз із метою визначення зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування готельних підприємств, їх продажі і прибутки у довгостроковій перспективі (табл. 3).

Провівши DESTEP-аналіз, визначено, що найактуальнішими проблемами, які перешкоджають росту готельного бізнесу у Львові, є економічні, політичні та соціальні фактори. Зокрема, для економіки такими є доларизація і високі ставки за кредит. Погіршення спричинене їх залежністю від нестабільності валюти і несприятливим інвестиційним кліматом.

На завершення, використовуючи метод експертних оцінок, здійснимо оцінку факторів зовнішнього середовища та їх впливу на функціонування готельної сфери м. Львова (табл. 4).

Для інвестиційного клімату найвпливовішими є нестабільна політична ситуація в країні, різкі зміни законодавства та корупційність влади.

Позитивним політичним фактором вважаємо впровадження безвізового режиму. На функціонування готельної сфери м. Львова впливають

Таблиця 2

SWOT-аналіз готельних підприємств м. Львова

	Характеристики підприємства	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Характеристики зовнішнього середовища	1. Зручне розташування 2. Невисокі порівняно з конкурентами ціни на послуги 3. Репутація надійного партнера 4. Наявний власний сайт готелю 5. Постійна клієнтська база 6. Надання додаткових туристичних послуг 7. Наявність конференц-залів та бізнес-центру	1. Висока сезонна залежність більшості частин діяльності 2. Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів 3. Плинність кадрів 4. Низька продуктивність 5. Застаріла матеріально-технічна база 6. Відсутність реальних конкурентних переваг 7. Невідповідний рівень якості обслуговування клієнтів до їхніх потреб 8. Пасивна рекламна діяльність 9. Відсутність ефективних маркетингових досліджень 10. Відсутність унікальних продуктів
Можливості (O)	SO-стратегії	WO-стратегії
1. Люди не перестануть подорожувати 2. Підвищення глобалізації, що привело до більшої кількості міжнародних мандрівників та туристів, особливо з країн, що розвиваються. 3. Спрямованість м. Львів на туристичну галузь 4. Сприятливий мікроклімат, створений місцевими органами самоврядування 5. Розвинута інфраструктура 6. Розвиток ділового туризму у місті Львів 7. Унікальна культурна спадщина (Старе Місто Львова включено до Списку Світової Спадщини ЮНЕСКО) 8. Сприяння інноваційній діяльності	1. Періодична розсилка пропозицій клієнтській базі 2. Співпраця з підприємствами та організаціями на постійній основі	1. Удосконалення наявних послуг відповідно до конкурентних переваг 2. Розвиток послуг, спрямованих на місцеве населення 3. Активна маркетингова діяльність у міжсезонний період 4. Співпраця з програмами міста
Загрози (T)	ST-стратегії	WT-стратегії
1. Несприятлива економіко-політична ситуація в державі. Несприятливий інвестиційний клімат 2. Зміна нормативно-правової бази 3. Тенденція до зменшення ділової активності через популяризацію вебінарів 4. Відсутність належного кваліфікованого персоналу 5. Підвищення вимог до якості товару та послуг і низьких цін та виникнення потреб у більш довершених послугах, технологіях 6. Старіння населення та зниження бюджету витрат людей 7. Незадоволеність продуктом 8. Погіршення стану комунальної інфраструктури.	1. Прозора фінансова політика для ключових стейкхолдерів 2. Створення бізнес-плану з детальним обґрунтуванням цілей	1. Залучення кадрів, зацікавлених у довготривалому працевлаштуванні 2. Прозора маркетингова політика, орієнтована на важких стейкхолдерів (клієнти преміум-класу) 3. Надання персоналу обов'язків щодо рекомендації управлінських рішень 4. Оновлення спектру послуг відповідно до затребуваності ринку 5. Оновлення матеріально-технічної бази відповідно до затребуваності ринку

Джерело: складено на основі власних досліджень

такі соціальні та демографічні фактори, як спроможність споживачів купити послугу і якісне надання її з боку готелю.

Розвиток сучасних технологій викликає у споживачів очікування високого рівня обслуговування із застосуванням інноваційних технологій у повсякденному житті. При цьому внутрішнє використання інновацій пришвидшує бізнес-процеси, що дає змогу мінімізувати витрати.

Позитивним екологічним фактором для Львівщини є наявність природно-рекреаційних ресурсів.

У місті наявні проблеми з вивозу сміття, що може спричинити негативний вплив на попит туристичних послуг, оскільки для клієнтів середнього і вищого класу важливі такі чинники, як екологічність та органічність як продукції, так і навколишнього середовища.

**Висновки.** За результатами стратегічного аналізу вважаємо, що найефективнішими заходами для львівського готельного бізнесу буде впровадження нових послуг або вдосконалення старих. Проекти, що пропонуються до реалізації, повинні відповідати критеріям інноваційності, затребуваності на ринку послуг, наявності цільової групи споживачів, окупності та можливості залучення необхідного капіталу. При цьому слід звернути увагу на сегмент бюджетних готелів, міні-готелів, приватних апартаментів.

У Львові не досить готелів люкс-класу (чотири-п'ять зірок). А на їх послуги є досить високий попит. Про це свідчить повне заповнення номерів під час відомих фестивалів європейського рівня (Leopolis Jazz Fest, Book Forum Lviv, Театральний фестиваль Золотий

Таблиця 3

## DESTEP-аналіз факторів макросередовища готельних підприємств м. Львова

<p><b>Демографія</b> Рівень народжуваності та смертності Міграція населення Чисельність населення Статеві-віковий склад населення</p>	<p><b>Економіка</b> Нестабільність курсу валюти Високий рівень доларизації економіки Темпи інфляції Зміна структури доходів Недосконала податкова система Несприятливий інвестиційний клімат в країні Високі ставки комерційних кредитів Гостра конкурентна боротьба</p>
<p><b>Соціум</b> Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь Соціальна мобільність населення Міграція висококваліфікованих фахівців Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції</p>	<p><b>Технологія</b> Розвинуті телекомунікаційні системи Високі темпи і рівень розвитку науково-технічних змін Інтенсивний розвиток інформаційних технологій Доступність новітніх технологій Автоматизація буденних процесів</p>
<p><b>Екологія</b> Наявність природно-рекреаційних ресурсів Природно-кліматичні умови Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів Законодавство з охорони навколишнього середовища Проблема вивозу сміття Клієнтські екологічні цінності</p>	<p><b>Політика</b> Політична нестабільність у країні Різкі зміни у законодавстві Корумпованість влади Податкове регулювання сфери діяльності Запровадження безвізового режиму</p>

Джерело: складено на основі власних досліджень

Таблиця 4

## Оцінка факторів зовнішнього середовища та їх впливу на функціонування готельної сфери м. Львова

Опис фактора	Вплив фактора	Експерт-на оцінка				Середня оцінка	Оцінка з по-правкою на вагу
1	2	3	4	5	4	5	
<b>Демографія</b>							
Рівень народжуваності та смертності	0,15	2	1	4	3	2,5	0,375
Міграція населення	0,4	3	4	4	3	3,5	1,4
Чисельність населення	0,2	3	2	2	4	2,75	0,55
Статеві-віковий склад населення	0,25	2	3	4	2	2,75	0,6875
<b>Економіка</b>							
Нестабільність курсу валюти	0,15	4	5	4	5	4,5	0,675
Високий рівень доларизації економіки	0,2	4	5	4	4	4,25	0,85
Темпи інфляції	0,1	3	4	4	5	4	0,4
Зміна структури доходів	0,1	4	3	4	4	3,75	0,375
Недосконала податкова система	0,05	3	4	4	3	3,5	0,175
Несприятливий інвестиційний клімат в країні	0,15	5	4	4	5	4,5	0,675
Високі ставки комерційних кредитів	0,15	5	4	3	5	4,25	0,6375
Гостра конкурентна боротьба	0,1	3	5	4	3	3,75	0,375
<b>Соціум</b>							
Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь	0,25	3	3	4	4	3,5	0,875
Соціальна мобільність населення	0,2	4	3	5	3	3,75	0,75
Міграція висококваліфікованих фахівців	0,3	5	4	3	4	4	1,2
Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції	0,25	4	3	4	4	3,75	0,9375
<b>Технологія</b>							
Розвинуті телекомунікаційні системи	0,2	4	3	5	4	4	0,8
Високі темпи і рівень розвитку науково-технічних змін	0,15	3	4	5	3	3,75	0,5625
Інтенсивний розвиток інформаційних технологій	0,2	3	4	4	3	3,5	0,7
Доступність новітніх технологій	0,2	3	2	4	4	3,25	0,65
Автоматизація буденних процесів	0,25	3	4	2	4	3,25	0,8125
<b>Екологія</b>							
Наявність природно-рекреаційних ресурсів	0,1	4	5	3	4	4	0,4
Природно-кліматичні умови	0,2	2	3	5	3	3,25	0,65
Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів	0,15	3	4	3	5	3,75	0,5625

Закінчення таблиці 4

1	2	3				4	5
Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,1	3	2	1	3	2,25	0,225
Проблема вивозу сміття	0,25	3	4	4	4	3,75	0,9375
Клієнтські екологічні цінності	0,2	3	4	4	3	3,5	0,7
<b>Політика</b>							
Політична нестабільність у країні	0,3	5	4	4	5	4,5	1,35
Різкі зміни у законодавстві	0,2	5	4	4	5	4,5	0,9
Корумпованість влади	0,2	4	4	3	3	3,5	0,7
Податкове регулювання сфери діяльності	0,15	3	2	4	4	3,25	0,4875
Запровадження безвізового режиму	0,15	4	5	5	4	4,5	0,675

Джерело: складено на основі власних досліджень

Лев, Lviv Fashion Week) та інших популярних львівських заходів у готелях «Нобіліс», «Леополіс», «Гранд готель», «Цитадель Інн».

Бажано вибрати стратегію широкої диверсифікації, спрямованої на посилення спеціалізації готелів, урізноманітнення послуг, поліпшення якості обслуговування; поглиблювати форми організації готельного ринку зі збільшенням частки міжнародних та національних готельних операторів [4].

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ганич Н. Готельне господарство львівської області: сучасний стан та шляхи оптимізації розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2012. Випуск 29. Ч.1.С. 24-30.
2. Мальська М.П., Пандяк І.Г., Занько Ю.С. Організація готельного обслуговування: підручник. Київ: Знання, 2011. 366 с.
3. Гірняк Л.І., Мосінг М.-Т.В. Розвиток готельного господарства у Львові: тенденції та перспективи. *Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 7 грудня 2017 р.* Львів, 2017. С. 297-299.
4. Пандяк І.Г. Готельне господарство Львова: історичні передумови, сучасний стан, тенденції розвитку. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2014. Випуск 47. С. 209-216.
5. Головне управління статистики у Львівській області. Туризм. Львів, 2019. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>

[ukr/sr/accounting.php?ind\\_page=sr](http://ukr/sr/accounting.php?ind_page=sr) (дата звернення: 22.07.2019)

#### REFERENCES:

1. Hanych N. (2012) Ghoteljne ghospodarstvo l'vivskoji oblasti: suchasnyj stan ta shljakhy optymizaciji rozvytku [Hotel management in Lviv region: current state and ways of optimization of development]. *Bulletin of the University of Lviv. International Relations Series*. Issue 29, Part 1, pp. 24-30.
2. Malska M., Pandyak I., Zanko Y. (2011) *Orghanizacija ghotel'jnogho obslughovuvannja* [Organization of hotel service]. Kiev: Knowledge. (in Ukrainian).
3. Gimiak L., Mosing M. (2017) Rozvytok ghotel'jnogho ghospodarstva u Ljvovi: tendenciji ta perspektyvy [Hotel development in Lviv: trends and prospects]. Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference "Innovations in Assortment Management, Quality and Safety of Goods and Services" (Lviv, December 7, 2017) Lviv: Raster, pp. 297-299.
4. Pandyak I. (2014) Ghoteljne ghospodarstvo Ljvova: istorychni peredumovy, suchasnyj stan, tendenciji rozvytku [Hotel management in Lviv: historical prerequisites, current status, development trends]. *Bulletin of the University of Lviv. The series is geographical*. Issue 47, pp. 209-216.
5. Gholovne upravlinnja statystyky u Ljvivskij oblasti. (2019) *Turyzm*. [Main Department of Statistics in Lviv region. Tourism], Lviv: Informatsiino-analitychne ahentstvo. Available at: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/sr/accounting.php?ind\\_page=sr](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/sr/accounting.php?ind_page=sr) (accessed 22.07.2019).