

## Оптимізація фінансових ресурсів комунального туристичного підприємства у світлі маркетингової стратегії міста

*Бочко О. Ю.<sup>1</sup>, Апелът Г. В.<sup>2</sup>, Кузяк В. В.<sup>3</sup>,  
Стасюк Н. Р.<sup>4</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
18.10.2022	Економіка	338.486.6

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7421104>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні засади оптимізації фінансових ресурсів комунального туристичного підприємства у світлі маркетингової стратегії міста. Для аналізу обрано докризових період 2017-2019 рр., що дозволило сформулювати уявлення про функціонування і фінансові ресурси комунального підприємства у нормальних умовах для розробки стійких рекомендацій стосовно майбутнього удосконалення стратегії розвитку Львівського комунального підприємства «Центр розвитку туризму м. Львова» після перемоги у війні. Здійснено співставлення туристичної маркетингової стратегії міста і можливостей та перспектив розвитку комунального підприємства у сфері туризму. Проведено аналіз фінансових ресурсів комунального підприємства у сфері туризму і запропоновано низку рекомендацій щодо їх оптимізації у часі війни з метою забезпечення готовності до відновлення нормального функціонування.

**Ключові слова:** комунальне підприємство у сфері туризму, міський туризм, фінансові ресурси, маркетингова стратегія.

<sup>1</sup> Бочко О. Ю., доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-3422-4654>

<sup>2</sup> Апелът Г. В., кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов і країнознавства, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, <https://orcid.org/0000-0001-6571-8468>

<sup>3</sup> Кузяк В. В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка», <https://orcid.org/0000-0003-4183-117X>

<sup>4</sup> Стасюк Н. Р., ст. викладач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка»

## Optimizing the financial resources of a communal tourist enterprise in the light of the city's marketing strategy

**Annotation.** Local tourism development is closely related to the tourism policy formed and implemented by local self-government bodies. At the same time, the local self-government can also directly participate in the functioning of the tourist industry of the territory by creating appropriate communal enterprises. This makes it possible to expand the city's marketing strategy and add flexibility to it, which is important, particularly in unstable conditions.

The direction of communal enterprises' functioning in tourism remains limitedly researched in Ukrainian economic science. We associate the importance of this direction with the peculiarities of the functioning of such enterprises, which, firstly, rely on the financial support of the local budget, which directly affects the approaches to the formation and use of their financial resources, and, secondly, it is difficult to evaluate their activity solely based on direct indicators because the main effects are indirect and systemic.

The article examines the theoretical principles of optimizing the financial resources of a communal tourist enterprise in light of the city's marketing strategy. The pre-crisis period of 2017-2019 was chosen for analysis, which made it possible to form an idea of the functioning and financial resources of the utility company under normal conditions for the development of sustainable recommendations regarding the future improvement of the development strategy of the Lviv utility company "Lviv Tourism Development Center" after the victory in the war. A comparison of the tourist marketing strategy of the city and the opportunities and prospects for the development of the municipal enterprise in the field of tourism was carried out. Finally, an analysis of the financial resources of the communal enterprise in the field of tourism was carried out, and several recommendations were offered for their optimization in wartime in order to ensure readiness for the restoration of normal functioning.

**Keywords:** communal enterprise in the field of tourism, urban tourism, financial resources, marketing strategy.

### Вступ

Розвиток місцевого туризму тісно пов'язаний з туристичною політикою, що формується та реалізується органами місцевого самоврядування. Разом з тим, місцеве самоврядування може також безпосередньо брати участь у функціонуванні туристичної галузі території шляхом створення відповідних комунальних підприємств. Це дозволяє розширити маркетингову стратегію міста і додати їй гнучкості, що є важливим, зокрема, у нестабільних умовах.

Напрямок функціонування комунальних підприємств у сфері туризму залишається обмежено дослідженим в українській економічній науці. Важливість цього напрямку пов'язуємо з особливостями функціонування таких підприємств, які, по-перше, опираються на фінансову підтримку місцевого бюджету, що безпосередньо впливає на підходи до формування і використання їх фінансових ресурсів, а, по-друге, їх діяльність складно оцінити виключно за прямими показниками, адже основні ефекти є непрямими та системними.

У цій статті ми маємо на меті дослідити теоретичні засади оптимізації фінансових ресурсів комунального туристичного підприємства у світлі маркетингової стратегії міста. У якості бази дослідження ми обрали м. Львів і Львівське комунальне підприємство «Центр розвитку туризму м. Львова» (далі – ЦРТ). Для цілей дослідження взято період 2017-2020 р. З 2017 р. ЦРТ за рішенням міської ради розпочало комерційну діяльність, а після 2021 р. умови діяльності підприємства, як і маркетингова стратегія міста, зазнали суттєвих змін у зв'язку з пандемією і війною з росією, що вимагає окремого дослідження.

### Результати

Одне з найпростіших визначень маркетингової стратегії пропонує С. Гаркавенко: «Це докладний і всебічний план досягнення маркетингових цілей» [1]. Закономірно, що туристична маркетингова стратегія міста впливає на фінансові ресурси комунального підприємств у сфері туризму, адже визначає цілі його діяльності і джерела фінансування. Безпосередній вплив маркетингової стратегії на діяльність ЦРТ випливає з факту початку комерційної діяльності підприємства у 2017 р., що узгоджувалось з поточними туристичними маркетинговими цілями міста.

Для системного аналізу маркетингової стратегії м. Львів у її зв'язку з функціонуванням ЦРТ проведемо SWOT-аналіз. Метод SWOT-аналізу традиційно застосовується у процесі стратегічного планування і полягає в виокремленні сильних, слабких сторін підприємства, пошуку можливостей та загроз. Разом з тим, метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій. SWOT-аналіз - один з найпоширеніших методів аналізу, оскільки завдяки концептуальній простоті та наочності його можна застосовувати практично в будь-якій сфері діяльності [2].

Варто зауважити, що SWOT-аналіз підходить для цілей даної статті, однак, як і інші інструменти стратегічного планування має певні переваги та недоліки. Перевагами SWOT-аналізу є: можливість проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку, визначення переваг підприємства відносно конкурентів. Недоліками SWOT-аналізу є: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Незважаючи на недоліки все ж даний інструмент досить широко використовуються [3].

Результати аналізу маркетингової стратегії м. Львів як туристичного напрямку відображено в табл. 1.

Таблиця 1

#### SWOT-аналіз маркетингової стратегії м. Львів як туристичного міста за сталих умов

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Географічне розташування</li> <li>• Наявність міжнародного аеропорту</li> <li>• Безвіз з ЄС</li> <li>• Місто ЮНЕСКО</li> <li>• Мультикультурна спадщина</li> <li>• Культурна толерантність</li> <li>• Багата пропозиція за інтересами</li> <li>• Гастрономічно-привабливе місто</li> <li>• Наявність культурних закладів</li> <li>• Наявність сфери ділової гостинності</li> <li>• Добре відомий бренд Львова в Україні</li> <li>• Збережені українські традиції</li> <li>• Гостинні місцеві мешканці, які володіють іноземними мовами</li> <li>• Розвинене ІТ-середовище</li> <li>• Наявність зелених зон, парків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Імідж Львова – як частини країни, що зазнає військової агресії з 2014 р.</li> <li>• Маловідомий імідж міста за кордоном</li> <li>• Пропускна здатність кордону</li> <li>• Слабка законодавча база</li> <li>• Невідповідність сервісу вартості послуг</li> <li>• Перевантажена центральна частина міста</li> <li>• Громадський транспорт (застаріла база, переповненість)</li> <li>• Недостатній рівень медичного сервісу для іноземців</li> <li>• Інфраструктурні обмеження (вбиральні, паркування тощо)</li> <li>• Неостаточне прийняття європейської культури толерантності</li> <li>• Обмеженість якісних даних/аналітики туристичного потенціалу міста та її реалізації</li> </ul>

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нові ринки, туристичні продукти та особистості</li> <li>• Розвиток медичного туризму (зокрема стоматологія)</li> <li>• Розвиток високої кухні</li> <li>• Розвиток інфраструктури поза центром, створення інклюзивної інфраструктури</li> <li>• Розвиток людського ресурсу</li> <li>• Транспортна доступність (нові рейси: міжнародні та внутрішньоукраїнські)</li> <li>• Спільна стратегія та промоція («Західна Україна», інші кластери, etc.)</li> <li>• «Креативне місто+туризм»</li> <li>• Капіталізація нерухомості з розвитком туризму</li> <li>• Діджиталізація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Війна</li> <li>• Фінансова криза</li> <li>• Втрата безвізу</li> <li>• Масові туристи з лоукостів</li> <li>• Відтік кадрів</li> <li>• Конкуренція</li> <li>• Дешева пропозиція внаслідок бажання швидкого збагачення від туризму</li> <li>• Ріст цін, що впливає на добробут місцевих мешканців</li> <li>• Екологія (проблеми з побутовими відходами)</li> <li>• Втрата автентичності</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [4]

Проаналізувавши табл. 1. можемо зробити висновок, що Львів є перспективним туристичним напрямком. Місто має достатньо сильних сторін, що утворюють кістяк маркетингової стратегії у сфері туризму. На розвиток маркетингової стратегії міста впливає значна кількість можливостей, які варто стимулювати та розвивати для отримання позитивних результатів. У реалізації своєї маркетингової стратегії місто покладається, у тому числі, на ЦРТ.

Шляхом проведення SWOT-аналізу маркетингової стратегії ЦРТ ми можемо встановити її відповідність стратегії міста, а також виявити перспективні напрямки, що вимагають оптимізації фінансових ресурсів (табл. 2). Дані для аналізу діяльності ЦРТ взято з відкритих джерел – звітності підприємства і інформаційної бази Львівської міської ради.

Аналіз доводить, що ЦРТ завдяки своєму досвіду роботи на туристичному ринку і підтримці міської ради має добрі можливості для функціонування навіть у складних умовах. Тим не менш, як показали події 2020-2022 рр., така стійкість є слабкістю, оскільки, втративши джерело фінансування приватні підприємства закриваються або шукають нових способів заробітку; комунальне ж підприємство у сфері туризму, натомість, покладається на фінансову підтримку місцевого самоврядування. Не зважаючи на це, очевидно, що ЦРТ має значний потенціал та можливості для подальшого розвитку своєї діяльності в туристичній сфері нашої держави.

ЦРТ має низку конкурентних переваг – досвід роботи на ринку туристичних послуг, має гарне розташування та гарну, висококваліфіковану кадрову базу. Серед основних проблем можна виділити відсутність відділу маркетингу та залежність доходів від сезонності.

Основні завдання ЦРТ у світлі реалізації маркетингової стратегії міста передбачають утримання конкурентної позиції на ринку туристичних послуг, розвиток конкурентних переваг на основі вдосконалення сувенірної продукції підприємства, розробки і впровадження маркетингової політики в діяльності підприємства для покращення іміджу та формування бренду продукції.

Таблиця 2.

## SWOT-аналіз маркетингової стратегії ЦРТ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Великий період роботи на ринку туризму, наявність досвіду.</li> <li>• Пізнаваність імені (бренду).</li> <li>• Диференційований підхід до формування турпродукту та пошуку цільової аудиторії.</li> <li>• Високий рівень якості обслуговування.</li> <li>• Наявність професійної освіти фахівців з туристичного обслуговування.</li> <li>• Ідеальне розташування (центр міста, аеропорт, вокзал)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність відділу маркетингу.</li> <li>• Відсутність виразної стратегії маркетингу.</li> <li>• Недостатнє використання маркетингових засобів.</li> <li>• Майже відсутній бюджет маркетингу.</li> <li>• Залежність рівня продажів від сезонності.</li> <li>• Невисока та мотивація персоналу</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завоювання власної частки ринку і її розширення в порівнянні з конкурентами.</li> <li>• Розробка стратегії маркетингу.</li> <li>• Можливість розширення діяльності та її диференціації за рахунок виходу на нові сегменти ринку.</li> <li>• Розширення асортименту сувенірної продукції, з метою задоволення більшої кількості споживачів.</li> <li>• Поліпшення рівня сервісу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність значного числа конкурентів.</li> <li>• Економічний спад</li> <li>• Зменшення доходу споживачів.</li> <li>• Війна</li> <li>• Політична нестабільність</li> <li>• Залежність від дотацій з міського бюджету</li> </ul>

\*Складено авторами за даними [4]

Для уточнення відповідності маркетинговій стратегії міста, проведемо аналіз бізнес портфелю підприємства шляхом побудови матриці Бостонської консультативної групи ("матриця зростання"), що дозволяє оцінити позиції продукції на основі комбінації значень двох показників: темпів зростання ринку, на якому діє підприємство, та відносної ринкової частки продукції. Завданням матриці є класифікація продукції підприємства для встановлення стратегію його подальшого розвитку.

Для побудови матриці ми розглянули чотири ключові види продукції, розрахунки виконали опираючись на публічно доступні дані, зокрема, звітність ЦРТ (рис. 1).

Товари, відповідно до свого положення на координатах матриці, діляться на категорії таким чином:

«Собаки» - нижня ліва чверть;

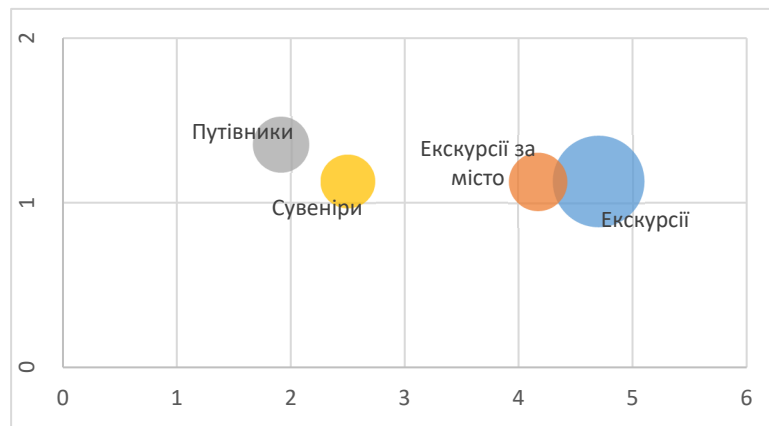
«Важкі діти» - верхня ліва чверть;

«Дійних корів» - нижня права чверть;

«Зірки» - верхня права чверть.

Таким чином, путівники і сувеніри відносяться до «важких дітей». Цю продукцію потрібно розвивати, вкладаючи кошти, але до певного часу вони не дають належної віддачі. Правильним рішенням буде розширення лінійки брендваної сувенірної продукції, досягнення її привабливості для туристів. Для путівників необхідно провести аналіз попиту, проаналізувати статистику туристичних запитів за країнами, що врахувати при виборі можливих мов для путівників. Екскурсії містом та за

місто відносяться до групи «Зірок». Вони уже приносить прибуток, а додаткові інвестиції сприятимуть його збільшенню.



**Рис. 1. Матриця БКГ ключової продукції ЦРТ**

\*Складено авторами за даними [4]

Для того, щоб мати чітке розуміння про рівень впливу витратної політики на конкурентоспроможність підприємства у рамках нормальних умов функціонування ринку необхідно встановити взаємозв'язок між цією та іншими складовими, що безпосередньо впливають на рівень фінансової стабільності ЦРТ. Для цього необхідно провести діагностику та аналіз фінансового стану підприємства, динаміку доходів та витрат за досліджуваний період та проаналізувати складові його балансу.

Спершу розглянемо основні показники фінансової діяльності підприємства та динаміку їх змін протягом докризових років. Аналіз результатів фінансової діяльності ЦРТ подано у табл. 3 за публічно доступними даними.

Таблиця 3

**Аналіз результатів фінансової діяльності ЦРТ за 2017 - 2019 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			2018-2017 рр.		2019-2018 рр.	
	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	507,1	842,1	984,6	335,0	66,6	142,5	16,9
Собівартість реалізованих послуг	479,1	837,4	949,8	358,3	74,8	112,4	13,4
Фінансовий результат до оподаткування	230,0	1603,7	469,4	1373,7	597,2	-1134,3	-70,7
Чистий прибуток (збиток)	230,0	1603,7	469,4	1373,7	597,2	-1134,3	-70,7

\*Складено авторами за даними [4]

Чистий дохід від реалізації продукції ЦРТ у докризовий період характеризувався зростаючою тенденцією: у 2018 році порівняно з 2017 роком він виріс на 66,6%, а в 2019 порівняно з 2018 – на 16,9%.

Собівартість продукції також підвищилася за 2 роки на 74,8% і 13,4% відповідно. Динаміка собівартості та витрат підприємства має тенденцію до збільшення, що не є позитивним для ЦРТ, але варто врахувати, що це зростання спричинене значною мірою

зростаннями обсягів виробництва. ЦРТ не є платником ПДВ, а тому фінансові результати після оподаткування залишаються незмінні.

Основним звітним документом підприємства є фінансова звітність малого підприємства, що являє собою характеристику фінансово-господарського стану на певний час.

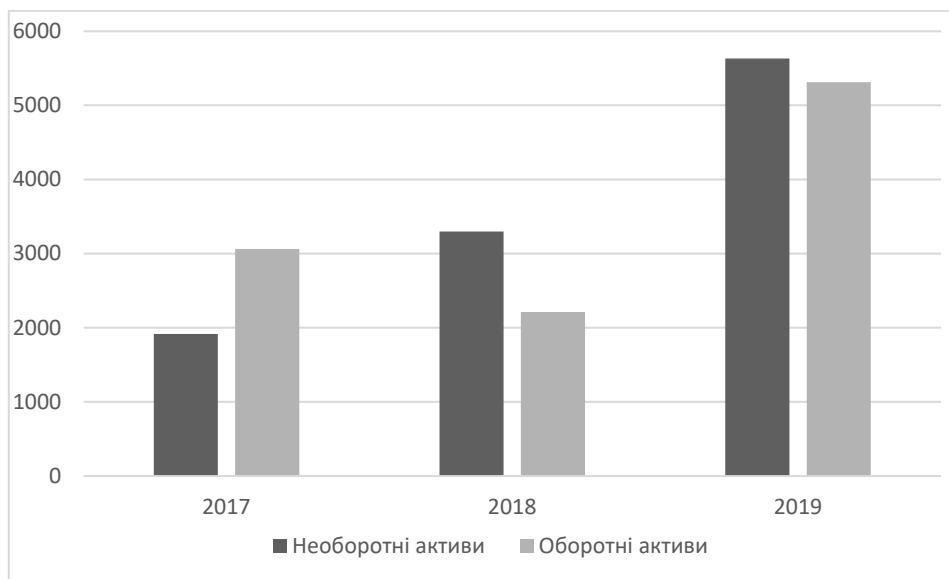
Метою складання балансу є надання користувачам повної, дійсної та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату. Вертикальний аналіз балансу ЦРТ за докризовий період (табл. 4), дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані та проаналізувати її динаміку.

Таблиця 4

**Вертикальний аналіз балансу ЛКП «Центр розвитку туризму м. Львова» за 2017- 2019 рр., тис. грн.**

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	4979	100	5509,1	100	10943,8	100
Необоротні активи	1916,1	38,48	3297,8	59,86	5631,2	51,46
Оборотні активи	3062,9	61,52	2211,3	40,14	5312,6	48,54
Пасиви	4979	100	5509,1	100	10,943,8	100
Власний капітал	4970,8	99,84	5508,7	99,9	10462	95,60
Поточні зобов'язання	8,2	0,16	0,4	0,01	481,8	4,4

\* Складено авторами за даними [4]



**Рис. 2. Динаміка зміни структури активів ЦРТ у докризовий період, тис. грн.**

\* Складено авторами за даними [4]

За даними табл. 4. та рис.2. можна стверджувати, що у структурі активів підприємства протягом трьох років збільшувалась частка необоротних активів, а оборотні показали тенденцію до зростання в останні два роки перед кризою.

На рис. 3. зображено структуру пасивів досліджуваного підприємства.

Частка власного капіталу ЦРТ у докризовий період зростала, що є позитивною тенденцією. Разом з тим, низька частка поточних і довгострокових зобов'язань може вказувати на низький інтерес до розвитку шляхом залучення додаткових інвестицій.



**Рис. 3. Динаміка зміни структури пасивів ЦРТ у докризовий період**

\* Складено авторами за даними [4]

За результатами проведеного дослідження можемо стверджувати, що, хоча ЦРТ відноситься до малих підприємств, до того ж комунальної форми власності, для досягнення узгодженості діяльності з маркетинговою стратегією міста важливим завданням є оптимізація фінансових ресурсів підприємства. Оптимізація структури фінансових ресурсів, як стверджують О. В. Гладкова, та Т. І. Свиначенко, полягає в проведенні послідовних дій, спрямованих на оцінку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність компанії, встановлення цільових індикаторів відповідно до стратегії розвитку підприємства, визначення потреби в додаткових фінансових ресурсах та їх залучення з урахуванням цільової структури фінансових ресурсів [5].

Таким чином, з метою забезпечення відповідності діяльності ЦРТ маркетинговій стратегії м. Львів вкрай важливим завданням за нормальних умов господарювання є встановлення цільових показників діяльності підприємства не лише з огляду на поточні можливості та обмеження, але і з урахуванням перспектив впливу на формування і розвиток маркетингової стратегії міста.

Ще більш важливим видається це завдання з огляду на поточну ситуацію війни в Україні, що мала суттєвий негативний вплив на усі галузі господарювання, а особливо – туристичну сферу. Підприємства туристичної сфери на сьогоднішній день частково адаптувались до зміни структури попиту. Для комунальних підприємств питання адаптації зазвичай залишається досить складним, їм бракує гнучкості у зв'язку з суттєвою залежністю від дотацій.

За визначенням С. Лондар та О. Терещенко, фінансові ресурси – це кошти, які можуть бути спрямовані на виконання визначених завдань відповідно до певного плану, і дозволяють отримати бажаний економічний результат [6]. Отже, у випадку ЦРТ можемо рекомендувати розглянути можливості щодо залучення додаткових інвестицій для прирощування активів підприємства і розгортання діяльності, у тому числі у нових напрямках. Це вимагатиме надання підприємству більшої автономії і подальшої співпраці у туристичній сфері міської ради і туристичних дестинацій, що територіально знаходяться поруч [7].

У кризових умовах війни реалізація туристичного потенціалу Львівщини переорієнтовується, як і у час пандемії [8], на внутрішній попит. Активізація ЦРТ для забезпечення внутрішнього попиту, а також продовження промоції міста як

туристичної дестинації відіграватиме важливу роль у відновленні туристичної галузі після перемоги України.

### Висновки

За результатами проведеного дослідження встановлено наступне. Діяльність Львівського комунального підприємства «Центр розвитку туризму м. Львова» за нормальних умов господарювання у більшій мірі відповідає маркетинговій стратегії міста. Для розвитку підприємства в умовах війни і нестабільності важливим завданням є оптимізація фінансових ресурсів і забезпечення гнучкості та автономії у прийнятті рішень щодо розвитку та виконання ключових завдань, пов'язаних з реалізацією туристичного потенціалу. Доведено, що перспективним напрямком оптимізації фінансових ресурсів ЦРТ є залучення додаткових інвестицій та формування перспективного плану фінансового забезпечення діяльності ЦРТ з огляду на важливість забезпечення внутрішнього попиту і підтримання міжнародного інтересу до м. Львів як туристичної дестинації.

Перспективним напрямком подальших досліджень є поглиблення теоретичних знань щодо маркетингової стратегії ЦРТ у світлі розвитку маркетингової стратегії міста і реалізації регіонального туристичного потенціалу.

### Список використаних джерел

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ : Лібра, 2010. 720 с.
2. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія / За заг. ред. Б.В.Гриніва. Львів: Растр-7, 2019. 212 с
3. Козинець, Г., Попова С. П. Удосконалення фінансування підприємств комунальної форми власності. *Наукові записки: зб. наук. пр.* 2010. Вип. 10, ч. 2. С. 131-136.
4. ЛКП «Центр розвитку туризму». URL: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/lkp-tsentr-rozvytku-turyzmu>
5. Гладкова, О. В., Свиначенко Т. І. Оптимізація структури фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва. *Інтернаука*. 2019. № 4. С. 22-30.
6. Лондар С. Л., Терещенко О. В. Фінанси: навчальний посібник. Вінниця: Нова Книга, 2009. 384 с.
7. Загірняк Д. М., Глухова В. І., Кравченко Х. В. Діяльність комунальних підприємств і їх фінансове забезпечення в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. № 1. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8528>
8. Глухова В. І., Кравченко Х. В. Фінансовий стан комунальних підприємств і напрями його покращення. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-05)