

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШВЕЦЬ ЛЮДМИЛА АНДРІЇВНА

**Соціальна відповідальність бізнесу та її вплив на
споживачів**

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41
Швець Людмила Андріївна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Смачило Ірина
Ігорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КП «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР МІСТА ТЕРНОПОЛЯ»	16
2.1. Загальна характеристика діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя».....	16
2.2. Аналіз та оцінка соціальних ініціатив досліджуваного підприємства та їх впливу на сприйняття споживачами	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ КП «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР МІСТА ТЕРНОПОЛЯ» ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧІВ	32
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах економічної нестабільності та дії правового режиму воєнного стану в Україні концепція соціальної відповідальності бізнесу трансформувалася з філантропії на стратегічно важливий елемент забезпечення життєстійкості організацій. Сучасна управлінська парадигма вимагає від суб'єктів господарювання не лише максимізації фінансових показників, а й системної інтеграції у вирішення суспільних проблем. Взаємодія зі споживачами на засадах прозорості та соціальної залученості дозволяє організаціям формувати унікальний кредит довіри, що є критично необхідним у періоди макроекономічних потрясінь. Дослідження механізмів впливу соціальних ініціатив на лояльність споживачів дозволяє суттєво покращити репутацію організації та зміцнити її ринкові позиції.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні та прикладні аспекти соціальної відповідальності бізнесу досліджували такі вчені, як І. Кульчицький, А. Керролл, П. Леман, А. Колот, А. Самійленко, Д. Липовий, Я. Ткаль, О. Кузьмін, Д. Бутенко, О. Собко, О. Гусєва, І. Станкевич. Попри значну кількість напрацювань, відкритими залишаються питання оцінки ефективності соціальної відповідальності бізнесу в умовах правового режиму воєнного стану. Потребує уточнення інструментарій конвертації соціальної активності комунальних установ у вимірювану фінансову лояльність споживачів, що і зумовлює вибір теми дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні рекомендацій щодо підвищення рівня споживчої лояльності.

Завдання:

- розкрити теоретичні засади формування соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах;
- охарактеризувати діяльність КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»;

- здійснити аналіз та оцінку соціальних ініціатив досліджуваного підприємства та їх впливу на сприйняття споживачами;

- надати рекомендації щодо підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» та її впливу на споживачів.

Об’єктом дослідження є процес формування соціальної відповідальності бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів соціальної відповідальності бізнесу КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» та її вплив на показники лояльності споживачів.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів наукового пізнання: метод теоретичного узагальнення та систематизації використано для уточнення дефініцій соціальної відповідальності бізнесу; статистичний аналіз для оцінки соціальних ініціатив досліджуваного підприємства та їх впливу на сприйняття споживачами; анкетування застосовувалося для опитування груп споживачів; розрахунково-конструктивний метод дозволив сформувати прогнозний бюджет та показники ефективності запропонованих заходів.

Практична значимість результатів дослідження полягає у вироблені практичних рекомендацій для підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» та її впливу на споживачів.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Соціальна відповідальність бізнесу як фактор формування довіри споживачів» у Збірнику матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 2026).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Сучасний етап еволюції світового господарства характеризується докорінною перебудовою взаємовідносин у тріаді «бізнес – держава – соціум», де концепція соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), яку ще пів століття тому сприймали як небов'язкову філантропію, нині перетворилася у безальтернативну управлінську парадигму. Як зауважує І. Кульчицький, «компанії як учасники бізнесу у своєму розвитку стають все потужнішим джерелом влади», тому в умовах економічної нестабільності, концепція соціальної відповідальності бізнесу вийшла за межі інструментарію менеджменту, набувши ознак стратегії виживання та забезпечення життєстійкості організацій [16].

Для глибокого осягнення природи соціальної відповідальності бізнесу доцільно звернутися до еволюції її дефініцій, що віддзеркалює динаміку суспільних запитів. Хоча тематика СВБ фігурувала ще в працях класиків економіки, як системна категорія вона «почала формуватися в світі ще в 1960-ті роки», адже, як зауважують Г. Завадських та інші науковці, «ще 70 років тому необхідність соціально відповідальної взаємодії бізнесу і суспільства не визнавалась або навіть заперечувалась» [4; 8, с. 130]. Відправною точкою стало розуміння обов'язку представників бізнесу ухвалювати рішення, що відповідають цілям і цінностям соціуму, що змістило фокус з індивідуальної благодійності на інституційну поведінку організацій. Згодом науковий дискурс розділився на дві частини: теорію акціонерів, яка обмежувала відповідальність бізнесу межами максимізації прибутку, та теорію стейкхолдерів, згідно з якою суб'єкти господарювання мають зобов'язання перед широким колом учасників – працівниками, споживачами, постачальниками та місцевими громадами. Кульмінацією теоретичних пошуків ХХ століття стала модель піраміди

А. Керролла, яка описує чотирирівневу ієрархічну структуру відповідальності [29] (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Піраміда соціальної відповідальності бізнесу А. Керролла

Примітка. Складено автором на основі [29]

Незважаючи на її популярність, аналіз джерел свідчить про суттєву ревізію цієї моделі: сучасні дослідники наголошують на втраті актуальності ієрархічного підходу та стверджують, що всі компоненти повинні реалізовуватися одночасно [31]. Дослідники вказують на те, що ключовий недолік ієрархічної побудови піраміди А. Керролла полягає у закладеній пріоритетності рівнів, де економічна відповідальність виступала безумовним «базисом». Це призводило до того, що бізнес отримував неявну преференцію відкладати етичні та філантропічні аспекти «на потім» до моменту накопичення достатнього капіталу. Відповідно, розроблений ним підхід робив соціальну активність дискретною та цілком залежною від фінансових циклів, що в сучасних реаліях призводить до репутаційних втрат. Для вирішення цієї

проблеми було запропоновано ввести «новий рівень – «глокальна відповідальність» замість етичної», яка передбачає неухильне дотримання засад політичної демократії, добросовісну експлуатацію технологічних ресурсів та інтеграцію екологічних і суспільно-культурних детермінант у практику ведення бізнесу на регіональному та загальносвітовому рівнях [8, с. 131].

Новітній етап розвитку теорії СВБ науковці визначають терміном «взаємопов'язаність», який виник як інтелектуальна реакція на «потрійну загрозу», що постала перед людством у 2020 році: глобальну економічну кризу, пандемію COVID-19 та масові рухи за соціальну й расову справедливість [33]. У межах цієї моделі СВБ інтерпретується як механізм управління взаємозалежностями, що об'єднує спільну відповідальність бізнесу та споживачів за продукт, підтримку з боку організацій щодо добробуту і ментального здоров'я працівників, а також нерозривний зв'язок між соціальною справедливістю, екологічною безпекою та впливом кліматичних змін на економічну стабільність. Емпіричним підтвердженням цих теоретичних зрушень слугує дослідження П. Лемана, результати якого свідчать, що попри стабільність таких концептуальних засад, як сталий розвиток та теорія стейкхолдерів, фіксується динамічне розростання кластерів, дотичних до циркулярної економіки, інновацій та антикризового управління [31]. Отже, науковці не відкидають попередні надбання, а акумулюють нові релевантні теоретичні положення, адаптуючись до актуальних викликів сьогодення.

Українська школа СВБ формувалася під впливом глобальних трендів та специфічних національних детермінант – перехідної економіки, глибокої соціальної стратифікації та воєнних дій. Вагомий внесок у концептуалізацію цієї проблематики здійснили вітчизняні вчені, зокрема А.М. Колот, який розглядає відповідальність як фундамент гідної праці та розвитку людського капіталу [13]. Під соціальною відповідальністю О. Кузьмін та інші науковці пропонують розуміти «певні етичні межі, в яких окремі особи чи корпорації беруть на себе відповідальність за виконання свого громадянського обов'язку та дій, які принесуть користь суспільству загалом», а Д. Бутенко та

Д. Сороченко визначають її як «стратегію бізнесу, яка передбачає врахування інтересів всіх зацікавлених сторін» [15, с. 57; 5]. У працях сучасних дослідників, фокус зміщується на людиновимірний розвиток та цифрову трансформацію: А. Самійленко та П. Хмара пропонують погляд крізь призму екосистемності, де бізнес виступає драйвером стійкого суспільного поступу, тоді як Д. Липовий вказує на формування «цифрової парадигми», що поширює відповідальність на віртуальний простір, охоплюючи захист даних, кібербезпеку та етику штучного інтелекту [20, с. 225; 17, с. 160]. О. Собко пропонує соціальну відповідальність бізнесу розуміти «напрямом підприємництва, що охоплює діяльність націлену на отримання соціальних результатів та створення цінностей, які дозволяють будувати соціально-орієнтовану екосистему, здатною генерувати інтелектуальну додану вартість, із позитивним впливом на довкілля і високим рівнем якості життя населення» [23, с. 312]. Кардинальні зміни у вітчизняний науковий дискурс внесла війна. Починаючи з 2022 року, як зазначають Я. Ткаль та інші науковці, СВБ набула екзистенційного характеру, де релокація персоналу та допомога внутрішньо переміщеним особам перетворилися з благодійності на передумову збереження національної державності та економічного суверенітету [30, с. 572].

Важливим теоретичним аспектом сучасності є перехід від декларативної до вимірюваної СВБ, що закріплено в оновлених Універсальних стандартах GRI (Глобальної ініціативи звітності) 2021, які набрали чинності з 1 січня 2023 року. Ці нормативи запровадили жорсткіші вимоги до розкриття інформації, зокрема принцип суттєвості, що зобов'язує організації звітувати про теми, які відображають їхній реальний вплив на економіку, довкілля та соціум, а не лише інформацію, орієнтовану на запити інвесторів. Окрім того, відбувається розробка секторальних стандартів для окремих галузей, що враховують специфічний вплив на біорізноманіття та культурну спадщину, а також інтеграція механізмів належної обачності безпосередньо у систему нефінансової звітності [32].

Підсумовуючи вище сказане, під СВБ пропонується розуміти стратегічну управлінську парадигму забезпечення життєстійкості організації. Це комплексне явище, яке передбачає системну взаємодію із зацікавленими сторонами шляхом інтеграції етичних, цифрових та екологічних стандартів, а також проактивну участь бізнесу у підтримці національної безпеки та (у випадку України) повоєнному відновленні держави.

Для кращого розуміння природи СВБ доцільно виокремити її фундаментальні ознаки, які відрізняють її від звичайної благодійності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ознаки соціальної відповідальності бізнесу

Ознака соціальної відповідальності бізнесу	Сутнісна характеристика	Прояв у діяльності організації
Добровільність	Свідоме прийняття бізнесом додаткових соціальних зобов'язань, які виходять за межі базових нормативно-правових вимог	Реалізація соціальних ініціатив з власної волі керівництва без прямого примусу з боку державного апарату чи контролюючих органів
Системність	Інтеграція соціальних та екологічних цілей у загальну бізнес-стратегію розвитку суб'єкта господарювання на довгострокову перспективу	Відмова від одноразових благодійних акцій на користь постійно діючих програм підтримки соціуму та розвитку персоналу
Орієнтація на стейкхолдерів	Врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін, а не лише прагнення до максимізації фінансового прибутку власників	Побудова постійного діалогу з працівниками, споживачами послуг, територіальною громадою та надійними постачальниками
Прозорість та підзвітність	Відкрите декларування цілей та регулярне інформування суспільства про результати впровадження соціальних ініціатив	Публікація нефінансової звітності, відкриті дані про екологічний вплив та проведення публічних громадських слухань
Економічна обґрунтованість	Забезпечення балансу між соціальними інвестиціями та збереженням загальної фінансової стійкості підприємства	Отримання непрямої вигоди через зростання лояльності споживачів, покращення репутації бренду та оптимізацію ризиків

Примітка. Складено автором на основі [7, с. 8; 15, с. 58-60]

Виокремлення описаних в таблиці ознак дозволяє перевести концепцію СВБ з площини абстрактних моральних зобов'язань у площину практичних

управлінських інструментів. Вони стають своєрідним «фільтром», який дає змогу відрізнити системну інтеграцію етичних принципів у бізнес-модель від разових благодійних акцій, забезпечуючи організації можливість будувати тривалі та довірчі відносини зі своїми стейкхолдерами. Крім того, розуміння цих ознак дозволяє обґрунтувати соціальну активність не як статтю витрат, а як стратегічну інвестицію, що безпосередньо впливає на лояльність споживачів та зміцнює репутаційну стійкість організації в умовах економічної нестабільності.

Особливості імплементації принципів СВБ (екологічна стійкість і безпека, системність та інтеграція в стратегію, чесність та прозорість) суттєво визначаються організаційно-правовою формою та метою створення суб'єкта господарювання. Для приватного сектора СВБ найчастіше є добровільною ініціативою, тоді як на рівні місцевих громад вона набуває статусу необхідної ознаки діяльності. Зважаючи на те, що кваліфікаційна робота в розділі 2 присвячена дослідженню комунального підприємства, розглянемо особливості їх діяльності, адже вони функціонують на перетині підприємництва та виконання делегованих владних повноважень. В Україні правове поле функціонування комунальних підприємств окреслюється статтею 60-2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», згідно з яким такі суб'єкти господарювання утворюються компетентним органом місцевого самоврядування у розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності, де міська рада виступає представником власника – територіальної громади [19]. Зазначений правовий статус зумовлює унікальний організаційно-економічний дуалізм: з одного боку, комунальне підприємство як господарюючий суб'єкт повинно прагнути до економічної ефективності, самоокупності та прибутковості, а з іншого, будучи власністю громади, воно несе інституційну соціальну відповідальність бізнесу, яка є цільовим орієнтиром його створення.

Рациональна організація діяльності підприємств комунального сектору є необхідною умовою для сталого підвищення якості життя громадян, тому для організацій цієї сфери категорія прибутку вимірюється не лише фінансовими

індикаторами, а й соціальними ефектами: забезпеченням добробуту громади, розвитком місцевої інфраструктури та підтримкою соціальної стабільності, що робить соціальну відповідальність бізнесу іманентною характеристикою їхньої статутної діяльності. Водночас управління структурами публічного сектору стикається з низкою проблем, що впливають на реалізацію соціальної функції, зокрема необхідністю балансування між комерційними цілями та обов'язком надання безоплатних суспільно значущих послуг, забезпеченням прозорості та підзвітності для нівелювання корупційних ризиків через інструменти громадського контролю та відкритих даних, а також подоланням ресурсних обмежень, спричинених залежністю від бюджетного фінансування [2].

У сучасній світовій практиці спостерігається еволюція функціоналу суб'єктів комунального сектору від моделі пасивного надання послуг до моделі центрів суспільного розвитку, що суттєво розширює горизонти соціальної відповідальності бізнесу. Наукові дослідження підкреслюють роль цих організацій у комунікації сталого розвитку, де вони виступають архітекторами локальної соціальної екосистеми, відповідальними за досягнення цілей сталого розвитку на місцевому рівні. Поділяючи погляди О. Гусевої варто зазначити, що «соціальна активність компаній на місцевому рівні – це основне джерело формування її репутації і один з важливих приводів для освітлення діяльності організації в засобах масової інформації» [7, с. 74]. Імплементация принципів соціальної відповідальності бізнесу неможлива без застосування стейкхолдерського підходу, який для організацій передбачає роботу з розгалуженою картою зацікавлених сторін (рис. 1.2).

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану в Україні сформувалася нова специфічна категорія стейкхолдерів – ЗСУ та ветерани, «оскільки бізнес набуває не лише економічної, але й патріотичної та гуманітарної функції, підтримуючи громади, військових, волонтерів та державні починання» [11, с. 46]. Взаємодія з цими групами населення є важливим напрямом діяльності підприємств державного сектору, що зумовлено суспільними очікуваннями щодо виконання ними функцій підтримки та сприяння.



Рис. 1.2. Система стейкхолдерів організації

Примітка. Складено автором на основі [12, с. 77-78]

О. Кузьмін та інші дослідники слушно зауважують, що «підвищення рівня поінформованості споживачів привело до того, що організації прийняли практику соціально відповідального бізнесу», однак сам вплив соціальної відповідальності бізнесу на споживчу поведінку у сфері надання суспільно значущих послуг, яка вирізняється високим ступенем нематеріальності та ризиками, є предметом активних наукових дискусій, де СВБ виступає потужним індикатором якості, безпеки та надійності [15, с. 58; 28]. Теоретична модель цього впливу формує нелінійний ланцюжок, що розпочинається зі сприйняття соціальних ініціатив через прозору звітність, яка згодом

трансформується у стійку організаційну репутацію завдяки проєкції іміджу, коли етичність діяльності автоматично асоціюється з високою якістю послуг. Ключовим психологічним механізмом у цьому процесі виступає ідентифікація споживача з організацією на основі спільних ціннісних орієнтирів, що генерує емоційну взаємодію, тоді як довіра слугує найсильнішим медіатором, здатним нівелювати наслідки сервісних дефіцитів чи операційних помилок. У підсумку ці взаємозв'язки формують лояльність, що виражається у сталому користуванні послугами, рекомендаціях та публічній підтримці бренду організації. Модель впливу СВБ на лояльність споживача можна подати таким чином (рис. 1.3).

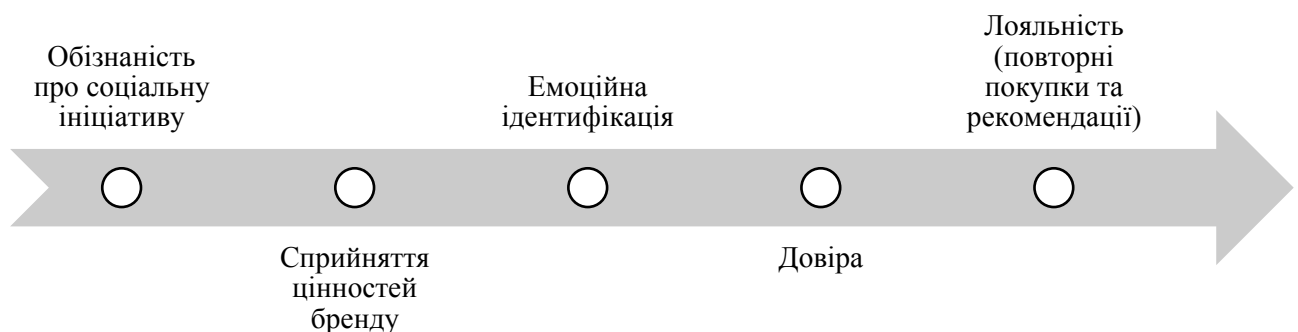


Рис. 1.3. Модель впливу СВБ на лояльність споживача

Примітка. Складено автором на основі [28, с. 229-231]

Ефективність впливу СВБ на лояльність споживачів є неоднорідною і суттєво залежить від демографічних характеристик, зокрема приналежності до певного покоління. Сучасні дослідження виявляють чіткі відмінності у пріоритетах поколінь X, Y, Z та Альфа (табл. 1.2).

Ефективне управління впливом СВБ вимагає застосування спеціалізованого оцінювального інструментарію, адже традиційні фінансові індикатори не здатні відобразити повну багатовимірну картину ефективності. Класичний бухгалтерський облік не фіксує нематеріальні активи, такі як репутація організації, довіра населення чи екологічна стабільність території. Саме тому арсенал світових методик оцінювання СВБ постійно розширюється та охоплює різноманітні інструменти: від індексів сталого розвитку Доу-Джонса до сучасних систем нефінансової звітності. Вагому роль відіграють

також методологічні підходи Лондонської групи порівняльного аналізу, а також імплементація концепції потрійного підсумку, яка вимагає одночасного звітування за економічними, екологічними та соціальними критеріями. Ці підходи разом із застосуванням збалансованої системи показників формують надійний базис для верифікації соціальної активності бізнесу, що дозволяє організаціям уникати декларативності, доводити реальну цінність своїх ініціатив для стейкхолдерів та ефективно управляти ризиками.

Таблиця 1.2

Диференціація споживчої поведінки в теорії поколінь

Характеристика	Покоління X (нар. 1965-1980)	Покоління Y (нар. 1981-1996)	Покоління Z (нар. 1997-2012)	Покоління Альфа (з 2013)
Ключовий фокус СББ	СББ (громада, працівники). Цінують стабільність, підтримку локальних спільнот, справедливі умови праці	Екологічна відповідальність. Найбільш чутливі до питань зміни клімату, «зелених» технологій та сталого споживання	Етичність та активізм. Вимагають радикальної прозорості, інклюзивності, гендерної рівності та політичної позиції брендів	Соціально-цифрова етика. Пріоритет – ментальне здоров'я, кібербезпека та етичний ШІ
Канали комунікації	Електронна пошта, офлайн-матеріали (буклети), Facebook	Соціальні мережі (Instagram), мобільні додатки, інфлюенсери	TikTok, короткі відео, гейміфіковані платформи, цифрові петиції	Імерсивні платформи (метавсесвіти), ШІ-асистенти, інтерактивний стрімінг
Механізм довіри	Довіряють офіційним звітам та сертифікатам	Довіряють відгукам однолітків та UGC (контенту, знятому споживачами)	Скептичні до організаційних заяв; перевіряють реальні дії	Довіра до алгоритмічної прозорості та автентичності цифрової присутності

Примітка. Складено автором на основі [18, с. 50]

Таким чином, узагальнення теоретичних засад дозволяє стверджувати, що соціальна відповідальність бізнесу еволюціонувала від добровільної філантропії до безальтернативної стратегічної парадигми управління. Вона стала необхідною для забезпечення життєстійкості організацій в умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів в Україні, де підтримка

суспільства перетворилася на обов'язок. Сучасна модель базується на принципах «взаємопов'язаності», інтегруючи інтереси розгалуженої мережі стейкхолдерів, екологічну безпеку та етику. Соціальна відповідальність бізнесу є базовим інструментом, який запускає механізм формування репутації, генерує емоційну довіру та лояльність споживачів через проєкцію іміджу. Водночас успішна імплементація цих соціальних ініціатив вимагає врахування відмінностей між представниками різних вікових категорій. Це дозволяє організаціям трансформувати декларативні обіцянки у вимірювані показники сталого розвитку.

Зокрема, для об'єктивної оцінки ефективності таких процесів традиційного фінансового обліку вже недостатньо, що зумовлює необхідність застосування сучасних методик нефінансового звітування та аналізу лояльності цільової аудиторії. Саме такий підхід до розуміння соціальної відповідальності бізнесу створює підґрунтя для подальшого прикладного дослідження. Відповідно, практичний аспект реалізації зазначених теоретичних засад потребує їх дослідження на прикладі конкретного суб'єкта господарювання, що дозволить емпірично оцінити результативність застосовуваних інструментів і визначити вплив соціальних ініціатив на формування репутаційного капіталу підприємства в умовах сучасних кризових викликів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КП «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР МІСТА ТЕРНОПОЛЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя»

Комунальне підприємство «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» (КП «ТІЦ м. Тернополя») є ключовим інституційним механізмом реалізації туристичної політики органу місцевого самоврядування, що функціонує на перетині комерційних інтересів та суспільної користі [6]. Відповідно до положень чинного законодавства та власного статуту, ця юридична особа публічного права створена Тернопільською міською радою з метою комплексного сприяння розвитку туристичної галузі, підтримки малого бізнесу та просування локальних туристичних продуктів на внутрішньому й міжнародному ринках [14]. Офіційно зареєстроване 9 грудня 2002 року, підприємство має ідентифікаційний код ЄДРПОУ 32295301 та функціонує зі статутним капіталом у розмірі 103 тис. грн, що формує його базову фінансову стійкість. У своїй діяльності установа орієнтується на задоволення потреб мандрівників через надання релевантної інформації щодо історико-культурного потенціалу, транспортної логістики, закладів розміщення та актуальних подій міста. Загальна візитівка та основні реєстраційні параметри досліджуваного суб'єкта господарювання систематизовані та наочно представлені у таблиці 2.1.

Специфіка операційної діяльності установи визначається широким спектром зареєстрованих видів економічної діяльності, де основним виступає функціонування туристичних агентств згідно з КВЕД 79.11. Додатково підприємство має право надавати послуги туристичних операторів, здійснювати роздрібну торгівлю сувенірною продукцією, консультувати з питань інформатизації та надавати в оренду нерухоме майно, що забезпечує

диверсифікацію джерел доходу. Фізично центр розташований у місті Тернополі на вулиці Листопадовій, 5, що гарантує максимальну доступність для пішохідних туристичних потоків. Водночас потужна цифрова присутність реалізується через офіційний туристичний портал Тернополя, який слугує єдиним вікном для бронювання екскурсій, ознайомлення з афішею заходів та отримання цілодобової підтримки. Штат підприємства є доволі компактним і станом на кінець 2025 року налічує 4 кваліфікованих працівників на чолі з директором, котрі генерують значний обсяг інтелектуального та сервісного продукту для гостей міста.

Таблиця 2.1

**Основні параметри КП «Туристично-інформаційний центр
міста Тернополя»**

Параметр	Характеристика
Повна назва	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР МІСТА ТЕРНОПОЛЯ»
Коротка назва	КП «ТІЦ М. ТЕРНОПОЛЯ»
Правовий статус	Комунальне підприємство
Дата заснування	09.12.2002
Код ЄДРПОУ	32295301
Спеціалізація підприємства	Сприяння розвитку туризму, надання інформаційних послуг, розробка та просування туристичних продуктів
Основний вид діяльності	79.11 Діяльність туристичних агентств
Супутні види діяльності	79.12 Діяльність туристичних операторів; 63.11 Оброблення даних; 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі
Місцезнаходження	Україна, 46001, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Листопадова, буд. 5
Контакти	Тел.: +380961424073; Ел. пошта: tic.ternopil@gmail.com; Веб-сторінка: https://visit.ternopil.ua

Примітка. Складено автором на основі [6; 14]

Ефективність функціонування будь-якого комунального підприємства безпосередньо залежить від його інтеграції в загальну систему муніципального управління та чіткості ієрархічних зв'язків. Відповідно до затвердженої структури Тернопільської міської ради, діяльність туристично-інформаційного центру суворо координується Управлінням стратегічного розвитку міста, яке виступає уповноваженим органом з контролю за досягненням планових

показників та раціональним використанням майна. Начальник профільного управління погоджує стратегічні напрями роботи, контролює виконання цільових програм і забезпечує зв'язок між підприємством та вищим керівництвом ради. Така модель підпорядкування дозволяє синхронізувати зусилля центру з глобальною стратегією розвитку громади, залучати міжнародні кошти та формувати стійкий бренд міста. Для кращого розуміння управлінської вертикалі та місця досліджуваного підприємства у структурі міської ради, наочно наведено деталізовану схему адміністративного підпорядкування (рис. 2.1).

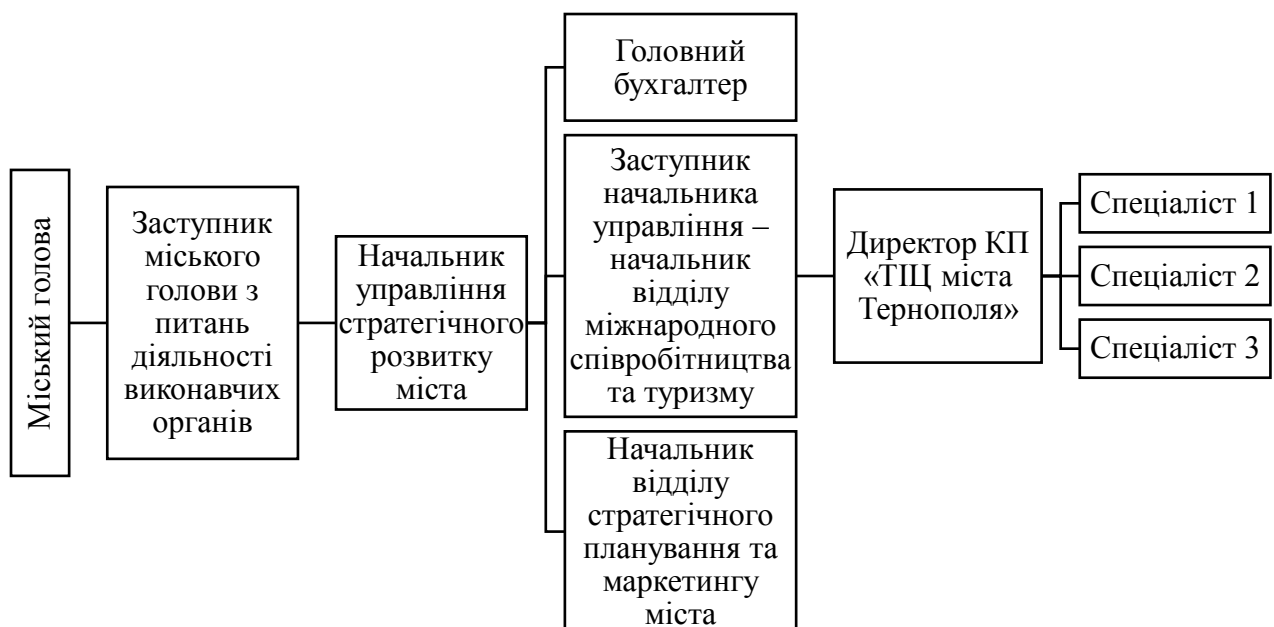


Рис. 2.1. Організаційна структура управління КП «ТІЦ м. Тернополя» в системі міської ради

Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваного підприємства

Операційна діяльність КП «ТІЦ м. Тернополя» протягом 2023-2025 років (Додатки А, Б) демонструє високий рівень адаптивності до складних макроекономічних умов та викликів воєнного стану. У цей період увага підприємства змістилась з обслуговування класичних міжнародних туристів на розвиток внутрішнього туризму, задоволення потреб внутрішньо переміщених осіб, організацію дозвілля для військовослужбовців та їхніх родин. Фахівці

центру розробили цілу низку унікальних продуктів, включаючи театралізовані дійства, ретро-тури, дитячі квести та гастрономічні маршрути з дегустацією автентичних локальних продуктів. Значна увага приділяється промоції міста на національному рівні: лише за неповний 2025 рік Тернопіль був успішно представлений на двадцяти профільних заходах, виставках і форумах, що суттєво перевищує показники попередніх періодів. Це свідчить про проактивну позицію керівництва у боротьбі за увагу українського мандрівника та прагнення перетворити місто на потужний осередок емоційного відновлення. Ключовим індикатором успішності функціонування туристичної інфраструктури є стабільність і позитивна динаміка обсягів наданих послуг, що детально представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка кількості відвідувачів та наданих послуг КП «ТІЦ м. Тернополя»
у 2023-2025 роках**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Кількість відвідувачів інформаційного центру, осіб	13 741	13 908	16 000
Загальна кількість проведених екскурсій, од.	340	356	360
З них соціальних (безкоштовних) екскурсій, од.	165	177	170
З них комерційних екскурсій, од.	175	179	190
Участь у профільних туристичних заходах, од.	15	17	22

Примітка. Складено автором на основі [Додатки А, Б]

Статистичні дані підтверджують зростання кількості організованих екскурсій: якщо у 2023 році було проведено 340 заходів, то у 2024 році цей показник зріс до 356, а показники 2025 року вказують на подальші перспективи зростання. Підприємство активно диверсифікує власні маршрути, пропонуючи не лише класичні пішохідні огляди, але й спеціалізовані інклюзивні програми для осіб з обмеженими фізичними можливостями та людей із порушеннями слуху. Важливою складовою операційної роботи є постійне навчання персоналу та партнерів. КП «ТІЦ м. Тернополя» регулярно організовує тренінги з домедичної допомоги, семінари з психологами щодо етики спілкування з травмованими війною людьми та практичні заняття для гідів.

Аналіз загальної відвідуваності інформаційного офісу підтверджує поступове відновлення інтересу до міста після повномасштабного вторгнення. Згідно з внутрішньою звітністю, кількість споживачів, які безпосередньо звернулися до туристично-інформаційного центру, зросла з 13 741 особи у 2023 році до майже 14 000 у 2024 році, причому значну частку цього потоку почали складати саме туристи з інших регіонів України. Зазначимо, що географія гостей суттєво змінилася: спостерігається інтенсивний приріст шкільних груп із сусідніх областей, тоді як частка вимушених внутрішньо переміщених осіб об’єктивно зменшується внаслідок їхньої поступової адаптації на нових місцях. Навіть за умов складної безпекової ситуації фіксуються візити іноземних громадян з країн ЄС, Великої Британії та Японії, що підтверджує наявність стабільного міжнародного попиту. Усі ці фактори вимагають від керівництва підприємства постійного оновлення маркетингових стратегій та генерування нових ідей.

Фінансово-економічний стан установи відіграє вирішальну роль у забезпеченні її операційної спроможності та можливості реалізовувати масштабні суспільні проекти. Аналіз офіційної звітності КП «ТІЦ м. Тернополя» за період 2023-2025 років (Додатки В-Д) демонструє суттєві структурні трансформації у балансі установи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності КП «ТІЦ м. Тернополя» за 2023-2025 роки, тис. грн

Показник	Рік			Відхилення, 2025/2024	
	2023	2024	2025	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
Усього активів	153,7	169,2	110,1	-59,1	-34,93
Основні засоби	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Оборотні активи	153,7	169,2	110,1	-59,1	-34,93
Запаси	64,4	85,9	75,5	-10,4	-12,11
Поточна дебіторська заборгованість	88,3	83,0	19,3	-63,7	-76,75
Гроші та їх еквіваленти	1,0	0,3	15,3	15,0	5000,00
Власний капітал	-299,3	-291,1	90,5	381,6	131,09

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Зареєстрований (пайовий) капітал	250,9	252,7	252,7	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-545,2	-538,8	-157,2	381,6	70,82
Поточні зобов'язання	453,0	460,3	19,6	-440,7	-95,74
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	326,3	328,9	3,6	-325,3	-98,91
Чистий дохід від реалізації продукції	95,4	130,8	155,7	24,9	19,04
Інші доходи	722,6	1160,0	1286,4	126,4	10,90
Разом доходи	818,0	1290,8	1442,1	151,3	11,72
Разом витрати	810,0	1279,7	1433,4	153,7	12,01
Чистий прибуток	6,6	9,1	7,1	-2,0	-21,98

Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства

Загальна вартість активів підприємства на кінець 2023 року становила 153,7 тис. грн, у 2024 році цей показник зріс до 169,2 тис. грн, однак до кінця 2025 року відбулося його скорочення до 110,1 тис. грн. Важливо відзначити, що необоротні активи повністю амортизовані, тому валюта балансу формується виключно за рахунок оборотних засобів, серед яких переважають запаси та дебіторська заборгованість. Найбільш позитивним зрушенням 2025 року стали кардинальні зміни в структурі пасивів: власний капітал перейшов від від'ємних значень (мінус 299,3 тис. грн у 2023 році) до позитивного значення 90,5 тис. грн. у 2025 р. Сумарний обсяг отриманих доходів стабільно збільшувався: з 818,0 тис. грн у 2023 році до 1290,8 тис. грн у 2024 році, досягнувши максимуму на рівні 1442,1 тис. грн за підсумками 2025 року. Водночас структура цих надходжень яскраво відображає специфіку функціонування комунальних підприємств. Чистий дохід від реалізації туристичних послуг та продукції хоча і демонструє щорічний приріст (з 95,4 тис. грн до 155,7 тис. грн), проте становить лише незначну частку у загальному обсязі надходжень. Значна частка фінансових потоків класифікується як інші доходи, куди традиційно входять цільове бюджетне фінансування, грантові кошти та ресурсна підтримка з боку громади на виконання статутних завдань. Це підтверджує критичну залежність туристично-інформаційного центру від фінансової підтримки з боку місцевого самоврядування Тернополя.

Зворотний бік фінансової моделі установи характеризується відповідним зростанням операційних витрат, що є закономірним наслідком інфляційних процесів та розширення спектра виконуваних функцій. Загальні витрати КП «ТІЦ м. Тернополя» збільшилися з 810,0 тис. грн у 2023 році до 1433,4 тис. грн у 2025 році, майже повністю поглинаючи отримані доходи. Попри це, керівництву центру вдається зберігати беззбиткову діяльність та генерувати невеликий, але стабільний фінансовий результат (рис. 2.2).

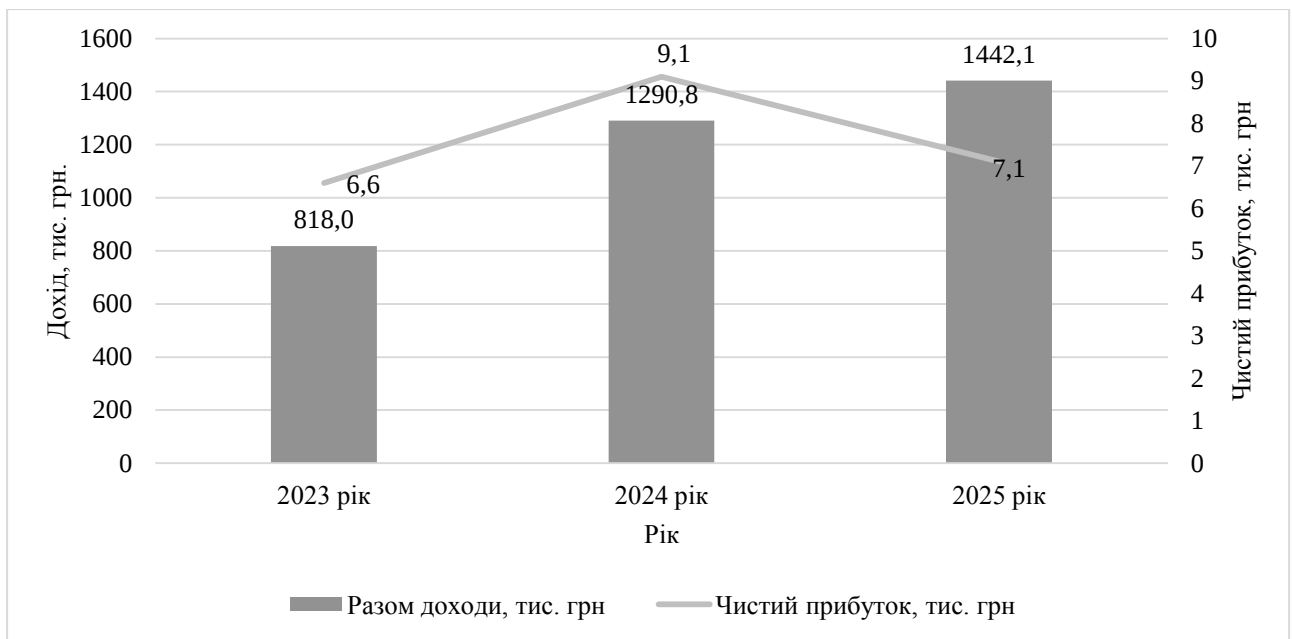


Рис. 2.2. Динаміка доходів та чистого прибутку КП «ТІЦ м. Тернополя»

Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства

Така тенденція свідчить про раціональне збалансування кошторисів, де цільовим орієнтиром виступає не максимізація прибутковості, а якісне надання послуг у межах наявного ресурсного забезпечення. Згідно з даними фінансової звітності підприємства, деталізованими у таблиці 2.3, суттєвим позитивним зрушенням у 2025 році стало динамічне зниження поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги до мінімального рівня. Оптимізація структури пасивів та досягнення загальної беззбитковості дозволили установі забезпечити стабільне функціонування діючих соціальних ініціатив. Зокрема, у звітний період підприємством уже було успішно реалізовано такі програми, як безкоштовне екскурсійне обслуговування військовослужбовців, які

перебувають на лікуванні та реабілітації у медичних закладах міста, впровадження адаптованих тематичних маршрутів для маломобільних груп населення, а також проведення спеціалізованих пізнавальних квестів для дітей внутрішньо переміщених осіб. Така фінансова стійкість дозволяє КП «ТІЦ м. Тернополя» впевнено розширювати спектр аналогічних проєктів у майбутньому.

Отже, результати дослідження діяльності КП «ТІЦ м. Тернополя» за 2023-2025 роки свідчать про його визначальну роль у реалізації туристичної політики. В умовах воєнного стану підприємство продемонструвало високу адаптивність, успішно переорієнтувавши операційну діяльність на розвиток внутрішнього туризму та задоволення соціальних потреб населення, про що свідчить зростання кількості відвідувачів і проведених екскурсій. Фінансово-економічний аналіз підтверджує залежність установи від дотацій з місцевого бюджету, проте водночас фіксує суттєве покращення структури її балансу. Завдяки ефективному управлінню підприємству вдалося ліквідувати значну кредиторську заборгованість, вивести власний капітал у позитивну зону та зберегти стабільну беззбитковість. Така фінансова стійкість у поєднанні з підтримкою міської ради формує надійне підґрунтя для подальшого розширення соціально відповідальних програм та комплексного розвитку туристичного потенціалу міста.

2.2. Аналіз та оцінка соціальних ініціатив досліджуваного підприємства та їх впливу на сприйняття споживачами

Сучасна парадигма функціонування комунальних підприємств вимагає глибокої інтеграції принципів соціальної відповідальності бізнесу у щоденну операційну діяльність. Для КП «ТІЦ м. Тернополя» цей вектор став абсолютно пріоритетним в умовах триваючих бойових дій та складних суспільних трансформацій. Керівництво центру свідомо переорієнтувало значну частину ресурсів із суто комерційних проєктів на підтримку вразливих категорій

населення. Головними бенефіціарами таких ініціатив виступають військовослужбовці, які проходять реабілітацію, родини загиблих захисників, внутрішньо переміщені особи та особи з інвалідністю. Фахівці розробляють спеціалізовані адаптивні маршрути, котрі враховують фізичні та психологічні потреби зазначених цільових груп. Це дозволяє не лише забезпечити базове право на дозвілля, але й виконує важливу терапевтичну функцію. Створюється безпечний простір для соціалізації та емоційного розвантаження людей, які зазнали серйозних життєвих потрясінь. Підприємство фактично бере на себе роль соціального модератора, об'єднуючи туристичний потенціал міста з потребами сучасної української спільноти.

Практична реалізація задекларованих цінностей найяскравіше проявляється у структурі екскурсійної діяльності підприємства. Аналіз статистики останніх років доводить безпрецедентний рівень соціального навантаження, яке добровільно взяв на себе колектив. Згідно з внутрішніми документами (див. Додатки А, Б), майже половина всіх організованих заходів проводиться на абсолютно безоплатній основі. Гіди центру регулярно супроводжують групи поранених бійців із місцевих медичних закладів, влаштовують пізнавальні інтерактивні квести для дітей-сиріт та спеціально адаптовані прогулянки містом для маломобільних груп населення. Важливим напрямом є також проведення регулярних благодійних екскурсій, під час яких збираються добровільні внески на потреби української армії. Така діяльність чітко відображає збалансований підхід, де комерційна складова генерує необхідні ресурси для безперебійної підтримки благодійних ініціатив. Детальне співвідношення платних туристичних продуктів та заходів соціального спрямування протягом досліджуваного періоду наочно представлено у таблиці 2.4.

Забезпечення високого стандарту надання соціальних послуг неможливе без системної та фахової підготовки самого персоналу. Керівництво КП «ТІЦ м. Тернополя» чудово розуміє цю закономірність, тому активно інвестує в освітні ініціативи для своїх працівників та гідів установ-партнерів. Протягом звітного

періоду було організовано спеціалізовані тренінги із надання домедичної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій. Гіди пройшли інтенсивні курси з базової психологічної підтримки, щоб вміти коректно взаємодіяти з ветеранами та людьми, які мають посттравматичний стресовий розлад. Окрему увагу спрямовано на вивчення основ жестової мови та принципів супроводу осіб із порушеннями зору. Завдяки таким ґрунтовним навчальним програмам підприємство формує унікальний кадровий потенціал, які здатні професійно і етично працювати з будь-якими категоріями відвідувачів, мінімізуючи ризики конфліктних ситуацій та створюючи максимально комфортне середовище для кожного гостя.

Таблиця 2.4

Структура екскурсійної діяльності КП «ГІЦ м. Тернополя» за соціальним спрямуванням

Показник	Рік			Відхилення, 2025/2024	
	2023	2024	2025	Абсолютне, од.	Відносне, %
Загальна кількість екскурсій, од.	340	356	360	4	1,12%
Комерційні (платні) екскурсії, од.	175	179	190	11	6,15%
Соціальні (безкоштовні) екскурсії, од.	165	177	170	-7	-3,95%
Питома вага соціальних екскурсій, %	48,5	49,7	47,2	-2,5	-5,03%

Примітка. Складено автором на основі [Додатки А, Б]

Реалізація соціальної місії підприємства має не лише гуманітарний, але й цілком економічний вимір для всієї громади. Синергія між благодійними проєктами туристично-інформаційного центру та розвитком місцевого бізнесу є очевидною і базується на дії мультиплікативного ефекту. Створюючи інклюзивне та гостинне середовище, підприємство формує потужний позитивний імідж Тернополя як безпечної, толерантної та відкритої дестинації. Це стимулює потік нових відвідувачів, які приїжджають за рекомендаціями друзів або під впливом схвальних відгуків у мережі. Туристи, навіть ті, що прибувають у межах соціальних програм, згодом повертаються разом зі своїми сім'ями, бронюють номери у місцевих готелях, відвідують заклади громадського харчування, купують сувенірну продукцію та користуються

послугами транспорту. Таким чином, первинна соціальна інвестиція КП «ТІЦ м. Тернополя» багаторазово окупається через розвиток супутніх галузей економіки, насамперед, гостинності.

Найбільш об'єктивним фінансовим індикатором успішності туристичної політики та ефективності соціального позиціонування міста виступає обсяг надходжень від туристичного збору. Незважаючи на об'єктивні труднощі та постійні безпекові загрози, бюджет Тернопільської міської територіальної громади демонструє позитивну динаміку за цією статтею доходів. Проактивна діяльність центру, який постійно генерує інформаційні приводи та підтримує інтерес до регіону, прямо впливає на наповнюваність закладів розміщення. Адміністратори готелів та хостелів відзначають збільшення тривалості перебування гостей, що часто приїжджають саме задля участі у заходах, анонсованих інформаційним офісом. Легалізація ринку оренди житла та співпраця підприємства з місцевими підприємцями також сприяють збільшенню бази оподаткування. Кількісні параметри цього процесу, які підтверджують поступове відновлення галузі та безпосередній фінансовий внесок туризму в розвиток громади, деталізовано на рис. 2.3.

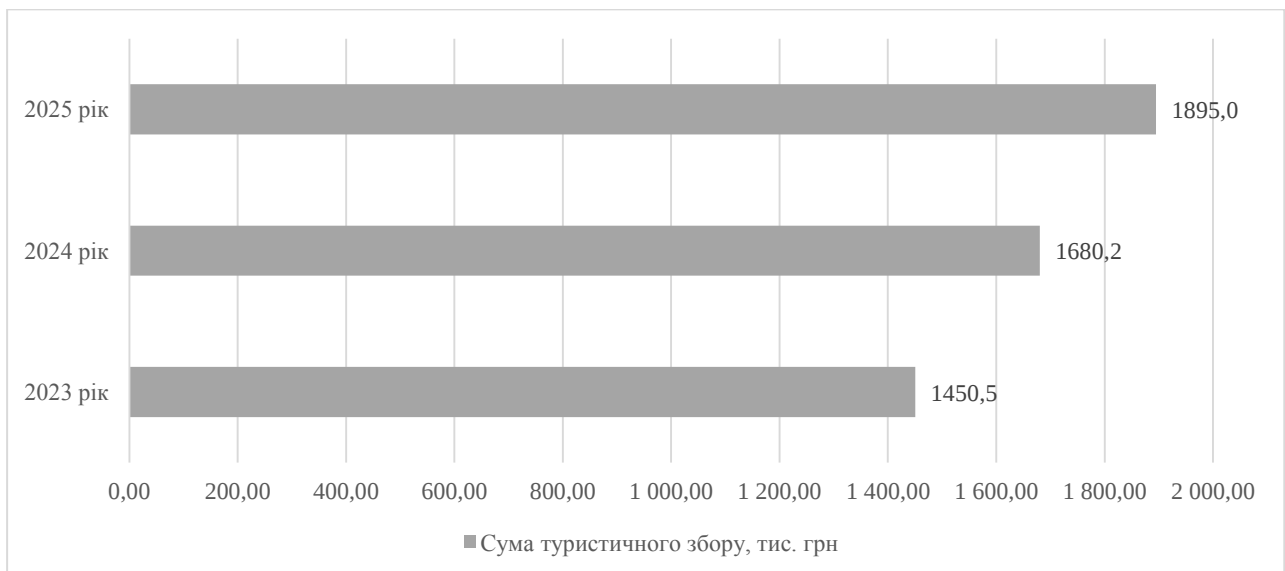


Рис. 2.3. Динаміка надходжень від туристичного збору до бюджету
Тернопільської міської територіальної громади

Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваного підприємства

Наведена статистика переконливо ілюструє, що СВБ не обтяжує бюджет громади, а навпаки слугує потужним чинником її відновлення. Зростання туристичного збору з 1450,5 тис. грн у 2023 році до 1895,0 тис. грн у 2025 році відображає прямий економічний ефект від злагодженої роботи всієї інфраструктури гостинності. Кожна гривня, вкладена комунальним підприємством у безкоштовні екскурсії для поранених чи навчання гідів, повертається до міського бюджету у вигляді податків від працюючих кав'ярень, ресторанів та готелів. Підприємці бачать реальну користь від діяльності інформаційного офісу, тому охочіше долучаються до спільних соціальних ініціатив, надаючи знижки для військових чи забезпечуючи безбар'єрний доступ до своїх локацій. Формується стійка екосистема взаємопідтримки, де репутаційні здобутки КП «ТІЦ м. Тернополя» конвертуються у реальні фінансові ресурси для розвитку всієї громади.

Алгоритм формування лояльності споживачів під впливом заходів соціальної відповідальності бізнесу КП «ТІЦ м. Тернополя» відображено на рисунку 2.4.

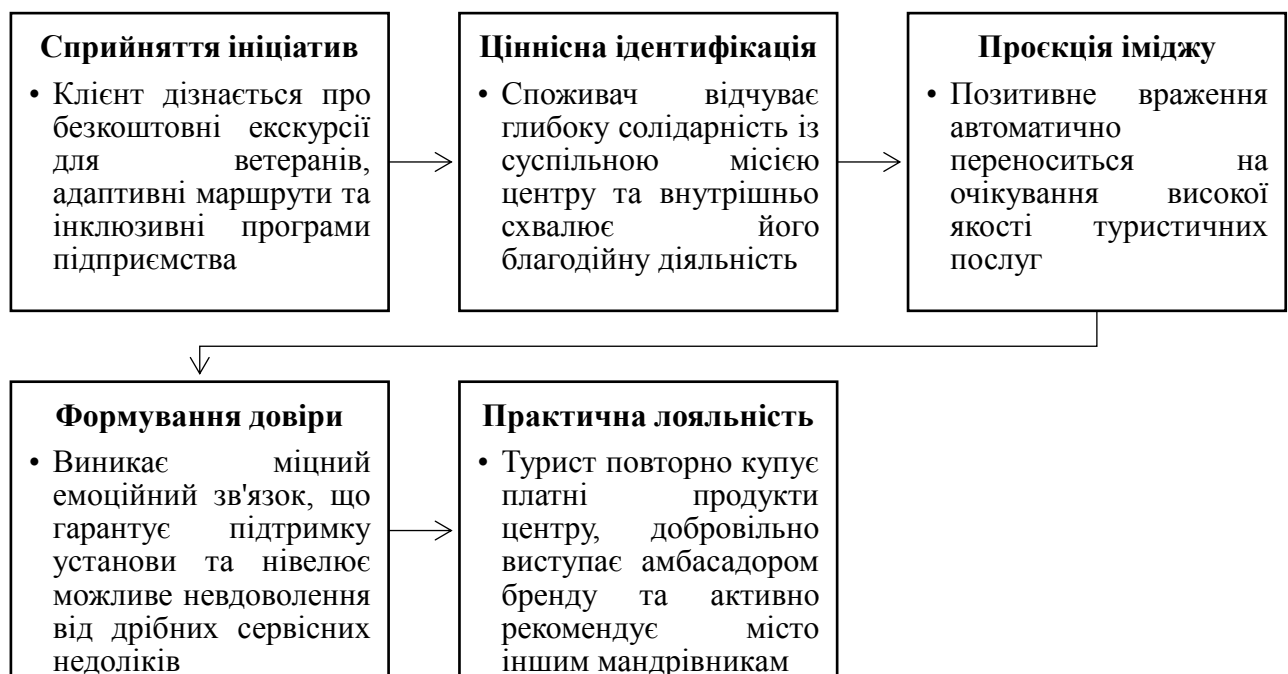


Рис. 2.4. Алгоритм формування лояльності споживачів під впливом заходів соціальної відповідальності бізнесу КП «ТІЦ м. Тернополя»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів досліджуваного підприємства

Практичне втілення соціальних ініціатив туристично-інформаційного центру Тернополя цілком підтверджує теоретичну модель формування споживчої лояльності, описану в першому розділі дослідження. Систематичне проведення благодійних заходів та орієнтація на інклюзивність діють як потужний каталізатор довіри серед цільової аудиторії. Споживачі, які бачать щиру залученість установи у вирішення гострих суспільних проблем, починають ідентифікувати власні цінності з місією бренду. Це генерує міцний емоційний зв'язок. Наприклад, туристи свідомо обирають платні послуги центру, знаючи, що частина згенерованого прибутку піде на організацію дозвілля для ветеранів чи підтримку вразливих груп населення. Як наслідок, високий рівень соціальної свідомості проєктується на сприйняття якості екскурсій та сервісу. Завдяки такому підходу підприємство перетворює випадкових відвідувачів у постійних прихильників міста. Вони активно діляться своїм досвідом у соціальних мережах, залишають позитивні відгуки на профільних платформах та рекомендують туристичний напрямок своїм знайомим.

Для об'єктивної оцінки реального впливу соціальної відповідальності бізнесу на поведінку цільової аудиторії було проведено анонімне соціологічне опитування [1]. Дослідження охопило 150 респондентів, структура яких за територіальною ознакою розподілилася наступним чином: мешканці Тернополя – 58 % (87 осіб), гості з інших регіонів України – 22 % (33 особи) та внутрішньо переміщені особи – 20 % (30 осіб). Іноземні громадяни до вибірки не потрапили через те, що більшість з них відмовилася приймати участь в анонімному опитуванні. Головною метою анкетування стало вимірювання рівня обізнаності громадян щодо благодійних ініціатив центру та визначення ступеня конвертації цієї обізнаності у стійку клієнтську лояльність. Структура вибірки свідчить про високу репрезентативність отриманих результатів, адже понад 65 % опитаних належать до економічно активної вікової категорії від 26 до 45 років, що формує основу споживачів послуг. Переважна більшість учасників підтвердила наявність попереднього досвіду взаємодії з підприємством, що дозволяє

опиратися на їхні відповіді як на свідому оцінку діяльності центру. У таблиці 2.5 деталізовані результати рівня обізнаності споживачів щодо соціальних ініціатив досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня обізнаності споживачів щодо соціальних ініціатив

КП «ТІЦ м. Тернополя»

Запитання з анкети	Варіанти відповіді респондентів	Кількість осіб	Частка, %
Обізнаність про безкоштовні благодійні екскурсії	Так, добре відомо або брав участь	68	45,3
	Щось чув про це у новинах	52	34,7
	Ні, вперше про це чую	30	20,0
Оцінка рівня інклюзивності та безбар'єрності простору	Так, це дуже помітно в роботі центру	55	36,7
	Звертав на це увагу лише частково	70	46,6
	Ні, не помічав подібного	25	16,7
Підтримка фінансування соціальних проєктів підприємством	Однозначно так, це їхній обов'язок	95	63,3
	Скоріше так	40	26,7
	Ні, треба тільки заробляти гроші	10	6,7
	Важко відповісти	5	3,3

Примітка. Складено автором на основі проведеного анкетування [1]

Аналіз емпіричних даних демонструє доволі високий загальний рівень поінформованості суспільства про соціальні ініціативи досліджуваного об'єкта. Близько 45,3 % респондентів чітко знають про регулярне проведення безкоштовних турів для військовослужбовців та ветеранів, а ще 34,7 % володіють фрагментарною інформацією з місцевих засобів масової інформації. Водночас показники щодо розбудови безбар'єрного простору є дещо нижчими: лише 36,7 % опитаних впевнено ідентифікують наявність адаптованих маршрутів для осіб з інвалідністю. Це сигналізує про необхідність посилення маркетингових комунікацій у цьому напрямку. Найбільш показовим індикатором суспільного схвалення є абсолютна підтримка політики підприємства самими громадянами. Сумарно 90,0 % учасників опитування погоджуються з тим, що КП «ТІЦ м. Тернополя» повинен спрямовувати частину зароблених ресурсів на підтримку соціально незахищених груп населення під час дії воєнного стану. Така довіра цільової аудиторії слугує

надійним фундаментом для подальшого розгортання етичних бізнес-практик, що наочно підтверджують дані рисунку 2.5.

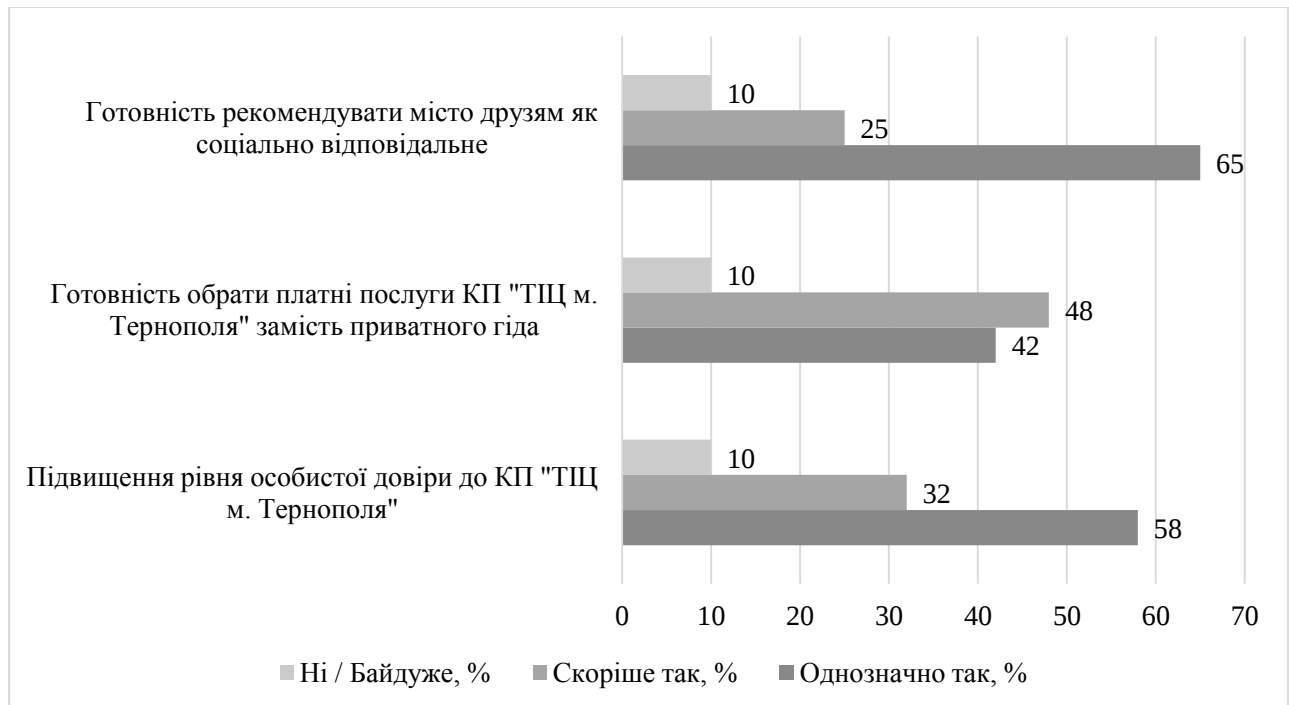


Рис. 2.5. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на споживчу довіру та готовність до рекомендацій

Примітка. Складено автором на основі проведеного анкетування [1]

Ключовим завданням анкетування було доведення прямого зв'язку між етичною поведінкою установи та кінцевою економічною поведінкою мандрівників. Отримані результати підтверджують дієвість концепції проєкції іміджу – 58,0 % опитаних зазначають суттєве зростання особистої довіри до центру завдяки його соціальним проєктам. Важливим для фінансової стабільності КП «ТІЦ м. Тернополя» є той факт, що 42,0 % респондентів вказують про готовність переплатити за екскурсію, якщо знатимуть про спрямування частини коштів на потреби поранених захисників. Ще 48,0 % зроблять вибір на користь центру за умови паритету цін із приватними підприємцями. Зрештою, висока соціальна орієнтованість трансформується у потужний інструмент територіального маркетингу. Майже 65,0 % опитаних готові виступати амбасадорами бренду та активно рекомендувати візит до Тернополя своїм знайомим, використовуючи аргумент про інклюзивність та

відповідальність місцевої інфраструктури. Таким чином, благодійна діяльність перестає бути виключно витратною статтею і перетворюється на ефективний механізм залучення нових споживачів.

Отже, аналіз соціальних ініціатив КП «ТІЦ м. Тернополя» підтверджує, що в умовах воєнного стану підприємство успішно трансформувало свою діяльність, зробивши акцент на підтримці вразливих категорій населення. Надання безкоштовних екскурсій, інклюзивні програми та спеціалізоване навчання персоналу не лише виконують важливу терапевтичну функцію, але й формують позитивний імідж міста. Дослідження доводить прямий зв'язок між соціальною відповідальністю та економічною ефективністю: благодійні проекти стимулюють розвиток суміжних галузей і збільшують надходження туристичного збору. Результати соціологічного опитування свідчать про високий рівень суспільного схвалення таких ініціатив. Більшість споживачів готові фінансово підтримувати підприємство та рекомендувати його послуги іншим. Таким чином, соціальна орієнтованість виступає дієвим інструментом підвищення клієнтської лояльності та сталого розвитку муніципальної інфраструктури.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ КП «ТУРИСТИЧНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦЕНТР МІСТА ТЕРНОПОЛЯ» ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧІВ

Аналіз результатів дослідження діяльності КП «ТІЦ м. Тернополя» у попередньому розділі дає змогу стверджувати, що існуюча модель соціальної активності установи досягла граничної ефективності в межах фрагментарного підходу. Результати соціологічного опитування за участю 150 респондентів вказали на суттєвий дисбаланс у поінформованості аудиторії щодо напрямів роботи центру. 45,3 % опитаних добре знають про проведення загальних благодійних турів; рівень обізнаності щодо інклюзивної інфраструктури та безбар'єрних маршрутів залишається значно нижчим і становить лише 36,7 % [1]. Така ситуація свідчить про те, що діяльність підприємства у сфері СВБ сприймається громадськістю як окремі, часто спонтанні акції, а не як свідомо та спланована стратегія розвитку. Відсутність системної комунікаційної політики та чіткого довгострокового плану перешкоджає повноцінному використанню високого потенціалу споживчої довіри, яка згідно з дослідженням досягає 58,0 %. Отже, виявлені недоліки диктують необхідність докорінної трансформації управлінського підходу.

Перехід від ситуативних благодійних заходів до комплексної стратегії СВБ є об'єктивною вимогою для забезпечення довгострокової життєстійкості підприємства в сучасних економічних умовах. Наразі більшість соціальних ініціатив туристично-інформаційного центру носять реактивний характер, оскільки реалізуються у відповідь на нагальні суспільні виклики або наявність цільового бюджетного фінансування. Це призводить до високого ступеня залежності від муніципальних дотацій, які у 2025 році склали значну частку в структурі загальних доходів. Впровадження комплексної стратегії передбачає глибоку інтеграцію соціальних цілей у всі бізнес-процеси підприємства, починаючи від проєктування нових маршрутів і закінчуючи формуванням

цінової політики та взаємодією з партнерами. Такий підхід дасть змогу перетворити СВБ із витратної статті на стратегічний актив, що генерує мультиплікативний ефект для всієї громади. Ієрархія цілей оновленої стратегії СВБ досліджуваного підприємства представлена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Ієрархія цілей оновленої стратегії соціальної відповідальності бізнесу

КП «ТІЦ м. Тернополя»

Примітка. Складено автором на основі [1; 14]

Зображена на рисунку 3.1 ієрархія цілей демонструє перехід від фрагментарних заходів до комплексної системи управління сталим розвитком через інклюзію та відповідальне споживання. Цілі розбиті на три ключові вектори: цифрову та фізичну доступність, екологізацію та підтримку локальної економіки та комунікаційну прозорість. Кожен напрям наповнений конкретними операційними завданнями – від повної адаптації міських маршрутів для маломобільних груп до впровадження модулів відкритої

звітності про соціальні інвестиції. Вважаємо, що така структура забезпечує системну інтеграцію соціальних пріоритетів у всі бізнес-процеси підприємства, перетворюючи СВБ КП «ТІЦ м. Тернополя» у стратегічний актив для всієї громади.

Запропоновані проекти соціальної відповідальності бізнесу для досліджуваного підприємства зведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика запропонованих проектів соціальної відповідальності бізнесу для КП «ТІЦ м. Тернополя» та їх цільовий вплив

Назва проекту	Цільова аудиторія	Ключові заходи	Очікуваний соціальний результат
Цифрова безбар'єрність міста Тернополя	Особи з порушеннями зору та слуху, маломобільні туристи	Створення аудіогідів із тифлокоментарями; запис відео з сурдоперекладом	Забезпечення рівного доступу до культури; ріст інклюзивних груп відвідувачів
Зелені маршрути міста	Екологічно свідомі мандрівники, містяни, молодь	Маркування екостежок; впровадження систем сортування сміття на маршрутах	Зниження антропогенного тиску на екосистеми; ріст екологічної грамотності
Локальний крафт та традиції	Місцеві виробники, гості міста, гостротуристи	Створення мапи крафтових локацій; дегустаційні семінари для гідів та партнерів	Підтримка самозайнятості в громаді; збереження нематеріальної спадщини регіону

Примітка. Складено автором на основі [1; 14]

Логіка оновленої стратегії базується на синхронізації інтересів усіх ключових стейкхолдерів комунального підприємства, включаючи територіальну громаду, міську владу та безпосередніх споживачів послуг. Першочерговим завданням у межах цієї структури є формалізація соціальних пріоритетів у статутних документах та внутрішніх регламентах підприємства, що гарантуватиме реалізацію соціальних ініціатив незалежно від кадрового складу керівництва. Комплексна стратегія дає змогу оптимізувати використання обмежених ресурсів шляхом концентрації уваги на тих проектах, що мають найбільший соціальний та економічний вплив одночасно. Наприклад, розвиток інклюзивних продуктів не лише виконує гуманітарну місію, а й

розширює цільовий ринок за рахунок залучення груп відвідувачів із особливими потребами, які раніше були виключені з активного туристичного процесу. Це створює умови для нарощування кількості організованих екскурсій, яка у 2025 році становила 360 одиниць (див. Додаток А), через створення спеціалізованих нішевих продуктів із високою доданою соціальною вартістю.

Одним із пріоритетних проєктів у межах практичного наповнення стратегії має стати ініціатива «Цифрова безбар'єрність міста Тернополя», спрямована на подолання інформаційних бар'єрів у пізнанні спадщини міста. Цей проєкт передбачає створення професійних аудіогідів із спеціалізованими тифлокоментарями для людей із порушеннями зору, а також розробку серії відеоекскурсій із сурдоперекладом для осіб із вадами слуху. На відміну від стандартних інформаційних матеріалів, ці продукти вимагають тісної співпраці з представниками профільних громадських організацій для забезпечення точності та зручності сприйняття. Впровадження таких цифрових інструментів дасть змогу не лише підвищити якість обслуговування 170 соціальних екскурсій, що вже проводяться щорічно, а й дозволить підприємству посісти лідерські позиції у сфері інклюзивного туризму в регіоні.

Другим стратегічним вектором програми соціальної відповідальності бізнесу є розвиток екологічної та крафтової складової міського туристичного продукту. Це передбачає проєктування «Зелених маршрутів», які пропагують низьковуглецеве переміщення парковими зонами міста та Тернопільським ставом із використанням переважно екологічних видів транспорту або пішого руху. Невід'ємною частиною даного проєкту є інтеграція місцевих крафтових виробників у туристичну інфраструктуру, що сприятиме підтримці мікропідприємництва та збереженню унікальної культурної ідентичності краю. Підприємство виступає координатором, який поєднує малий бізнес із туристичним потоком, надаючи виробникам майданчики для презентації продукції у межах організованих турів та міських фестивалів. Такий підхід

безпосередньо впливає на збільшення обсягів туристичного збору шляхом зростання тривалості перебування туристів на території громади.

Зазначимо, що подолання виявлених під час дослідження проблем в комунікації вимагає впровадження принципово нових механізмів взаємодії зі споживачами послуг комунального підприємства. Наразі споживачі часто не усвідомлюють суспільної значущості діяльності КП «ТІЦ м. Тернополя», що знижує рівень їхньої залученості та потенційної лояльності. Дієвим інструментом розв'язання цієї проблеми стане розробка та інтеграція спеціального модуля прозорості фінансової звітності безпосередньо на офіційному вебсайті центру. Цей цифровий блок дозволить кожному покупцеві комерційної екскурсії чи сувенірної продукції в режимі реального часу відстежувати напрями цільового використання певної частки сплачених ним коштів. Наприклад, споживач зможе побачити, що 5 % від вартості його квитка спрямовуються на запис тифлокоментарів для незрячих мандрівників або фінансування екологічного маркування нових маршрутів. Такий рівень відкритості кардинально змінює парадигму взаємовідносин, трансформуючи стандартну транзакцію у свідому підтримку соціально-економічного розвитку міста. Послідовний алгоритм перетворення споживача на активного прихильника бренду через інструменти залучення відображено на рисунку 3.2.

Логічним доповненням цифрового модуля прозорості має стати повноцінне впровадження комплексної системи лояльності під назвою «Відповідальний турист». Ця програма передбачає створення розгалуженої партнерської мережі, до якої увійдуть місцеві заклади гостинності, кав'ярні, ресторани та виробники крафтової продукції. Згідно з розробленим алгоритмом, споживач отримуватиме гарантовані бонуси або фіксовані знижки у розмірі, наприклад, 10-15 % у партнерів за участь у міських соціальних проєктах, організованих комунальною установою. Наприклад, відвідування екологічного квесту, участь у прибиранні рекреаційних зон чи прямий донат на потреби інклюзивних програм центру автоматично генеруватиме персональний промокод для туриста. Завдяки такому підходу формується взаємовигідна

екосистема взаємодії, де КП «ГПЦ м. Тернополя» стимулює інтерес до власних суспільних ініціатив без значних маркетингових бюджетів, а представники малого бізнесу отримують стабільний потік свідомих та платоспроможних клієнтів.



Рис. 3.2. Алгоритм конвертації соціальної активності споживача у потенційного користувача послуг підприємства

Примітка. Складено автором на основі [1]

Будь-яка стратегічна ініціатива потребує чіткого соціально-економічного обґрунтування та детального фінансового планування для забезпечення її життєздатності. Розрахунок необхідних капіталовкладень на 2026-2027 роки вказує на потребу в цільових інвестиціях для впровадження цифрової інклюзивності, масштабного оновлення сайту та модернізації загальної комунікаційної політики підприємства. Враховуючи поточні обмеження муніципального фінансування, головними джерелами покриття цих витрат стануть міжнародні грантові програми у сфері безбар'єрності та частково

власні реінвестовані кошти установи. Правильний розподіл фінансового навантаження між бюджетом міста та підприємства мінімізує операційні ризики і дозволить запустити оновлені продукти вже у першому півріччі наступного звітного періоду.

Для оцінки потенційного ефекту від впровадження запропонованих змін здійснимо розрахунки. Прогнозований дохід від реалізації платних послуг на 2026-2027 роки обчислимо за наступною формулою [25, с. 250]:

$$\text{ЧД}_p = \text{Ц} \times Q, \quad (3.1)$$

де ЧД_p – прогнозований дохід від реалізації платних послуг (тис. грн);

Ц – ціна однієї послуги, грн;

Q – обсяг реалізації платних послуг, натуральних одиниць.

Базове значення кількості комерційних екскурсій, яке за підсумками 2025 року становило 190 одиниць, відображає поточний стан діяльності підприємства. У результаті впровадження інклюзивних програм та розширення маршрутів очікується стабільний приріст попиту. Обґрунтування прогнозних показників здійснюється на основі методу екстраполяції із закладеним абсолютним приростом. У 2026 році обсяг наданих послуг збільшиться на 25 одиниць, що дозволить досягти сумарного значення 215 одиниць. На наступний 2027 рік за рахунок повного охоплення цільової аудиторії прогнозується залучення ще 25 додаткових груп, у результаті чого показник становитиме 240 одиниць. Відповідно до наведеної формули визначено параметри майбутніх доходів установи. Для 2026 даний показник становить 185,5 тис. грн., що обчислено як добуток 215 одиниць та вартості послуги на рівні 862,8 грн за екскурсію. Аналогічно, для 2027 року цей показник становить 220,4 тис. грн, що обчислено як добуток 240 одиниць та вартості послуги на рівні 918,3 грн.

Очікуваний рівень лояльності споживачів моделюється на основі математичного додавання базового рівня до планованого щорічного приросту. Базовий рівень лояльності станом на 2025 рік за результатами проведеного в другому розділі соціологічного опитування становив 42,0 %. Параметр щорічного приросту лояльності встановлено на рівні 13,0 % на рік. Ця величина

отримана шляхом розподілу цільового сумарного приросту показника за два роки, який становить 26,0 %, на дворічний період планування. Сумарний приріст у 26,0 % обґрунтований результатами анкетування, де 42,0 відсотка респондентів висловили готовність підтримати підприємство, а 48,0 % оберуть його за умов ринкової конкуренції. Відповідно, у 2026 році планований рівень лояльності досягне 55,0 %, що є прямим результатом додавання річного приросту в розмірі 13,0 %. У 2027 році цей параметр становитиме 68,0 %, оскільки до базового рівня додається сумарне зростання за весь період планування.

Фінансування напряму цифрової безбар'єрності у 2026 році потребує 110,0 тис. грн, які будуть безпосередньо спрямовані на створення спеціалізованого програмного забезпечення та медійного наповнення. Зазначена сума формується з трьох ключових статей витрат, де 45,0 тис. грн передбачено на первинну розробку архітектури платформи для аудіогідів, 35,0 тис. грн становить оплата студійного запису професійних тифлокоментарів із залученням кваліфікованих дикторів, а залишкові 30,0 тис. грн будуть витрачені на налаштування серверної інфраструктури та базовий реліз продукту. У 2027 році ці витрати закономірно зменшуються до 70,0 тис. грн, оскільки капітальні інвестиції вже здійснено, а кошти виділятимуться виключно на підтримання функціонуючої системи. Цей бюджет деталізується через 25,0 тис. грн на річну оплату хмарного хостингу для зберігання масивних аудіофайлів та 45,0 тис. грн на планове оновлення медійного контенту відповідно до розширення туристичних маршрутів. Вся зазначена сума на два роки повністю перекривається міжнародними грантовими програмами, що усуває потребу в бюджетних дотаціях.

Створення комунікаційного модуля на офіційному сайті у 2026 році оцінюється у 80,0 тис. грн, що включає повноцінну розробку блоку прозорої фінансової звітності. Даний кошторис чітко розподіляється на 50,0 тис. грн для програмування серверної частини бази даних, яка оброблятиме платежі, та 30,0 тис. грн на створення користувацького інтерфейсу з візуалізацією розподілу

цільових коштів. Протягом 2027 року витрати за цією статтею знижуються вдвічі до 40,0 тис. грн і призначаються виключно для поточного технічного супроводу готової платформи. Цей обсяг фінансування покриває річний контракт на абонентське обслуговування програмного коду вартістю 24,0 тис. грн та регулярні заходи з кібербезпеки на суму 16,0 тис. грн. Фінансування комунікаційного блоку здійснюється повністю за рахунок реінвестування власного прибутку установи, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства та дозволяє уникнути надмірного навантаження на місцевий бюджет. Усі обчислені та детально обґрунтовані показники зведено у таблицю 3.2 для наочної демонстрації прогнозованої економічної ефективності від впровадження розроблених заходів.

Таблиця 3.2

Бюджет витрат та прогнозний розрахунок економічної ефективності від впровадження заходів на 2026-2027 роки

Показник / Стаття витрат	Базовий 2025 рік	Прогноз на 2026 рік	Прогноз на 2027 рік	Джерело фінансування / Відхилення
Витрати на цифрову інклюзивність (тис. грн)	0,0	110,0	70,0	Грантові програми ЄС
Витрати на комунікаційний модуль (тис. грн)	0,0	80,0	40,0	Власний прибуток підприємства
Доходи від реалізації платних послуг (тис. грн)	155,7	185,5	220,4	Абсолютний приріст до 2025 року становить 64,7 тис. грн
Кількість комерційних екскурсій (од.)	190	215	240	Збільшення загального попиту на послуги центру
Рівень лояльності споживачів (%)	42,0	55,0	68,0	Зростання на 26 відсоткових пунктів

Примітка. Складено автором на основі додатків [В-Д]

Аналіз наведених у таблиці даних підтверджує високу економічну доцільність розробленої стратегії, оскільки прогнозоване зростання доходів повністю компенсує початкові операційні витрати підприємства. Поетапне фінансування заходів у 2026 та 2027 роках дозволить уникнути критичного навантаження на бюджет досліджуваного підприємства, планомірно розподіливши ключові інвестиційні платежі відповідно до надходження

грантових траншів. Вважаємо, що збільшення показника лояльності споживачів з 42,0 % до 68,0 % стане індикатором успішної комунікаційної політики, що конвертуватиметься у повторні продажі та залучення нових споживачів через ефективний механізм рекомендацій. Забезпечення такого високого рівня утримання цільової аудиторії гарантуватиме стабільний грошовий потік від реалізації сувенірної продукції та надання комерційних послуг.

Реалізація запропонованої стратегії позитивно вплине не лише на показники діяльності підприємства, а й забезпечить додатковий соціально-економічний ефект для громади міста Тернополя. Зокрема, зростання туристичної привабливості може спричинити збільшення туристичних потоків та зростання надходжень від туристичного збору до місцевого бюджету (рис. 3.3).

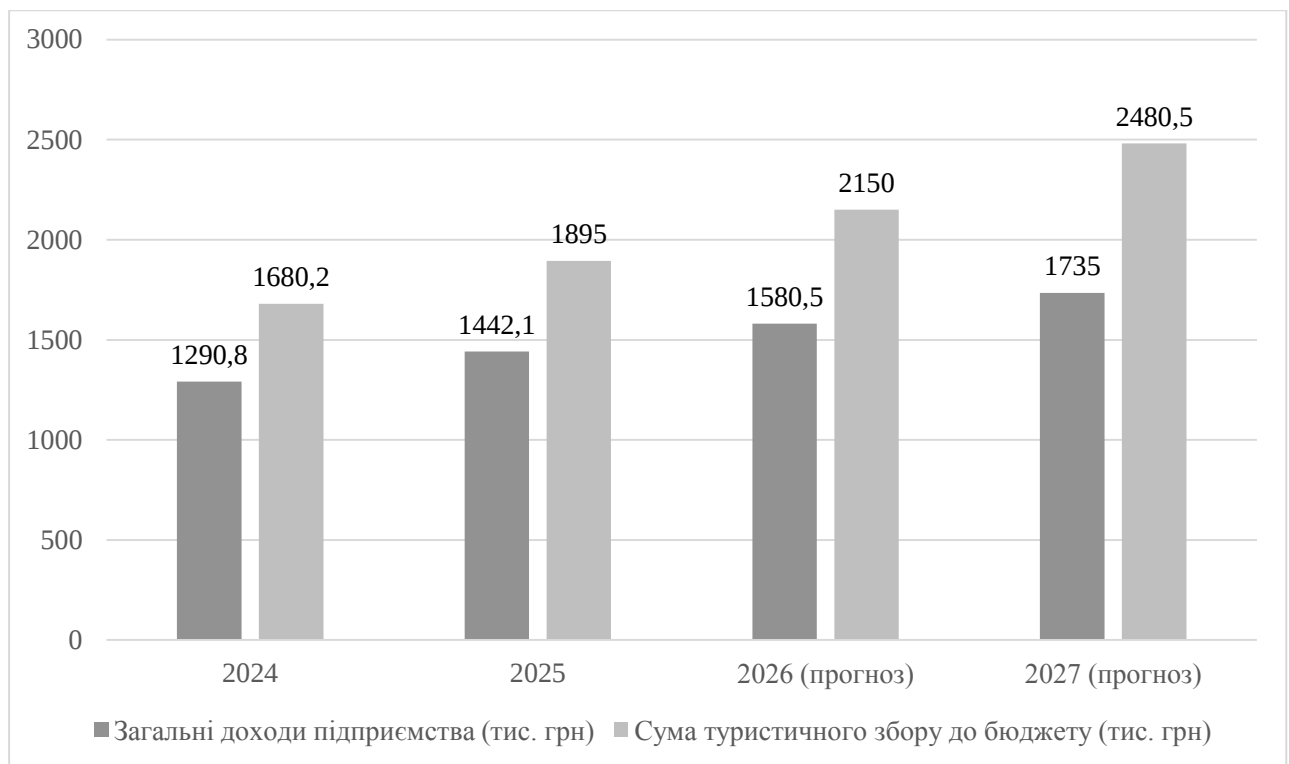


Рис. 3.3. Прогноз динаміки доходів КП «ТІЦ м. Тернополя» та надходжень туристичного збору

Примітка. Складено автором на основі власних прогнозних розрахунків та матеріалів додатків [А-Д]

Показники загальних доходів та надходжень туристичного збору на 2026 та 2027 роки обчислені з урахуванням розширення екскурсійної діяльності

установи, планованого залучення нових сегментів споживачів та очікуваного зростання рівня клієнтської лояльності до 55,0 % та 68,0 % відповідно.

Формування чіткого та позитивного іміджу міста як соціально відповідальної та повністю інклюзивної дестинації неодмінно стимулюватиме стрімке зростання загального туристичного потоку в регіон. Відвідувачі з особливими потребами, екологічно свідомі молодь частіше обиратимуть це місто для проведення кількадечних візитів, що пропорційно збільшить навантаження на приватну інфраструктуру гостинності. Закономірне збільшення кількості ночівель у місцевих готелях та апартаментах призведе до суттєвого нарощування надходжень туристичного збору до міського бюджету протягом 2026-2027 років.

Підсумовуючи розробку практичних напрямів підвищення рівня СВБ, зазначимо, що, на нашу думку, запропонований системний підхід є безальтернативним для сучасного комунального сектору економіки. Заплановані стратегічні заходи дозволяють ефективно вирішити одразу кілька управлінських завдань: остаточно подолати існуючий комунікаційний розрив, забезпечити реальну фізичну та цифрову інклюзивність міського простору і перетворити пасивних відвідувачів на активних амбасадорів місцевого бренду. Практичність впровадження цих інновацій ґрунтується на фінансових розрахунках, які переконливо доводять здатність соціальних інвестицій генерувати стабільний комерційний прибуток і поступово зменшувати фінансове навантаження на муніципальний бюджет. Успішна реалізація розробленої комплексної стратегії не лише суттєво зміцнить поточні ринкові позиції досліджуваного підприємства, але й створить ефективну управлінську модель, яку зможуть перейняти інші муніципальні установи цілого регіону. Зрештою, саме такий органічний симбіоз економічної доцільності та високої етичної свідомості гарантує сталий розвиток громади в умовах мінливого конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню сукупності теоретичних методів та практичних інструментів управління соціальною відповідальністю бізнесу та їх впливу на показники лояльності споживачів. В результаті виконання поставлених завдань було отримано наступні висновки:

1. Соціальна відповідальність бізнесу в сучасному світі перетворилась з добровільної благодійності на інструмент стратегічного управління. Сучасні концепції відкидають ієрархічний підхід моделі А. Керролла, розглядаючи всі соціальні, екологічні та економічні компоненти як взаємопов'язану систему. Некомерційні підприємства поєднують комерційні цілі з виконанням суспільних функцій, тому соціальна активність є основою їхньої діяльності. Оцінювання таких організацій вимагає застосування методик нефінансової звітності, оскільки традиційний бухгалтерський облік не фіксує репутаційні активи, а інтеграція стейкхолдерського підходу дає змогу узгоджувати інтереси організації з потребами громади. Впровадження соціальних ініціатив генерує організаційну репутацію, яка через психологічний механізм проєкції трансформується у стійку довіру та лояльність споживачів.

2. Досліджено структуру фінансово-економічної діяльності КП «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя» за період 2023-2025 років. Результати аналізу свідчать, що установа забезпечує стабільну беззбитковість діяльності в умовах дії правового режиму воєнного стану. Фінансова модель підприємства характеризується високим рівнем залежності від підтримки з боку місцевого самоврядування. Сумарний обсяг отриманих доходів за підсумками 2025 року склав 1442,1 тис. грн, де основну частину формують надходження від цільового муніципального фінансування. Власний чистий дохід установи від реалізації комерційних послуг та сувенірної продукції становить 155,7 тис. грн. Загальна кількість організованих екскурсійних заходів у звітному періоді досягла 360 одиниць, з яких 170 послуг мали безкоштовний соціальний характер. Суттєвим позитивним зрушенням у структурі пасивів стало

ліквідування кредиторської заборгованості, що дозволило вивести власний капітал у позитивну зону та отримати прибуток.

3. Встановлено наявність зв'язку між соціальною активністю КП «ТІЦ м. Тернополя» та економічними показниками територіальної громади. Емпіричною базою дослідження виступило анонімне соціологічне опитування, яке охопило 150 респондентів. Результати анкетування свідчать про високий рівень суспільного схвалення діяльності установи, оскільки 90 % опитаних підтримують спрямування частини зароблених ресурсів на підтримку вразливих груп. Проведення соціальних заходів прямо впливає на споживчу поведінку, викликаючи при цьому зростання особистої довіри до діяльності підприємства. Водночас рівень поінформованості про елементи безбар'єрності є недостатнім і становить лише третину, що визначає потребу в оптимізації маркетингових комунікацій. Позиція підприємства виступає інструментом територіального маркетингу, оскільки дві третини респондентів готові рекомендувати місто іншим завдяки інклюзивності. Наслідком підвищення прихильності споживачів стало значне збільшення надходжень туристичного збору до міського бюджету.

4. Рекомендовано перехід від ситуативних благодійних акцій до формування системної стратегії соціальної відповідальності бізнесу комунального підприємства, що дозволило чітко визначити три напрями покращення поточної моделі менеджменту. Першим удосконаленням стала розроблена програма цифрової безбар'єрності, яка передбачає впровадження спеціалізованих аудіогідів із тифлокоментарями для осіб з порушеннями зору, створення сурдоперекладу для екскурсійних відео та фізичну адаптацію міських маршрутів для маломобільних туристів. Другим практичним кроком є екологізація діяльності через проєктування зелених маршрутів парковими зонами та побудову мережі партнерства з місцевими крафтовими виробниками шляхом створення інтерактивної карти локацій. Третім інструментом модернізації виступає створення спеціального веб-модуля прозорості фінансової звітності на сайті та запуск комплексної програми лояльності, що надаватиме

клієнтам бонуси у закладах гостинності за участь у міських соціальних проєктах. Капітальні витрати на реалізацію цифрової інклюзивності у 2026 році становитимуть 110,0 тис. грн, а на розробку веб-модуля – 80,0 тис. грн, із подальшим плановим зниженням операційних витрат у 2027 році до 70,0 тис. грн та 40,0 тис. грн відповідно. Проведені розрахунки підтверджують високу економічну ефективність запропонованих заходів: кількість комерційних екскурсій зросте до 240 одиниць, загальний рівень лояльності споживачів підвищиться до 68,0 %, а сума надходжень туристичного збору до міського бюджету сягне 2480,5 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анкета оцінки соціальної відповідальності бізнесу КП «ТІЦ м. Тернополя». URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefVH1nVInPuFnR0gBPUNqm_FubbXt6OkJF83Sx2FHW-4S3gQ/viewform.
2. Базилюк А., Зеленюк-Джунь Л. Управління комунальним підприємством в контексті соціальної відповідальності бізнесу: проблеми і рішення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-74>.
3. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (51). С. 396-402. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55>.
4. Букресва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
5. Бутенко Д. С., Сороченко Д. М. Формування програми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.58>.
6. «Відвідай Тернопіль». URL: <https://visit.ternopil.ua>.
7. Гусєва О., Воскобоева О., Хлевицька Т. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2020. 222 с.
8. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2023. Т. 2, № 48. С. 129-139.
9. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу у сфері вітчизняного та

міжнародного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Т. 86, № 6. С. 80-86. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-16>.

10. Іванова М., Швець В., Саннікова С., Варяниченко О., Бардась А. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. Т. 3. С. 176-186.

11. Калачевська Л., Лукаш С. Трансформація бізнес-етики в умовах воєнного стану: виклики для українських підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 3 (103). С. 45-52. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.3.7>.

12. Коваленко В. Місце корпоративної соціальної відповідальності бізнесу у забезпеченні ефективної системи взаємовідносин банків зі стейкхолдерами. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. Vol. 1-2, No. 302-303. Р. 75-85. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-75-85>.

13. Колот А. М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку. Київ: КНЕУ, 2024. 52 с.

14. Комунальне підприємство «Туристично-інформаційний центр міста Тернополя». URL: <https://ternopilcity.gov.ua/komunalni-pidpriemstva/kptmr/komunalne-pidpriemstvo-turistichno-informatsiyniy-tsentr-mista-ternopolya/>.

15. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3. Р. 56-64.

16. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>.

17. Липовий Д. Еволюція категорії соціальна відповідальність бізнесу в системі економічних знань. *Економічний простір*. 2025. №203. С. 155-162. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.203.155-162>.

18. Лункіна Т. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 48-52. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>.
19. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР: станом на 7 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>.
20. Самійленко А. П., Хмара П. Соціальна відповідальність в оплаті праці: досвід українських підприємств до та після початку повномасштабного вторгнення. *Вчені записки: зб. наук. пр.* 2025. Т. 40. С. 221-237.
21. Смачило І.І. Сучасні підходи до управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 16-17 жовт. 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 40-41.
22. Смачило І.І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань / *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів*: кол. монографія за ред. Шкільняка М.М., Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 524 с. С. 444-457.
23. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. Т. 1, № 13. С. 308-317. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0130>.
24. Станкевич І., Мальованний О., Сакун Г. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 41-46. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-5>.
25. Фінанси підприємства: підручник / Т. О. Ставерська та ін. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2024. 906 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/16712dcd-ed75-46ee-b02e-bf6d24f51d7c>.
26. Швець Л. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор формування довіри споживачів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного*

управління в умовах сучасних викликів: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 22 трав. 2026 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2026.

27. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

28. Batuwael M. A., Fauziyah A. R., Hwihanus H. The Influence of Corporate Social Responsibility on Customer Loyalty Across Countries. *Ethics and Law Journal: Business and Notary*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 228-236. URL: <https://doi.org/10.61292/ELJBN.192>.

29. Carroll A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1, No. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.

30. Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development / Y. Tkali et al. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 566-582. URL: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123>.

31. Lemana P., Matemane R., Mokabane M. The evolution of research on corporate social responsibility and financial performance: a bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, No. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2507230>.

32. Sector Program. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/sector-program/>.

33. Updated - Corporate Social Responsibility: A Brief History. *Association of Corporate Citizenship Professionals*. URL: <https://accp.org/news/accp-insights-blog/corporate-social-responsibility-brief-history/>.