

СЕМИКІНА М.В., ЗАПІРЧЕНКО Л.Д., НЕМНЕНКО А.А.

Навчальний
посібник

ДОБРОЧЕСНІСТЬ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ та ЕТИКА в БІЗНЕСІ



**опорний конспект лекцій
з кейсами, дискусіями,
діловими іграми**

Кропивницький – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Немненко А.А.

**ДОБРОЧЕСНІСТЬ, СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В БІЗНЕСІ:
опорний конспект лекцій з кейсами,
дискусіями, діловими іграми**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Кропивницький
2025

УДК 334.722+334.724(075)

С 32

Автори:

д.е.н., професор Семикіна М. В., к.е.н., доцент Запірченко Л. Д., асистент Немненко А. А.

Рецензенти:

ПАСЄКА С. Р., д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанної справи Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького.

МАЛЬСЬКА М. П., д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму Львівського національного університету імені Івана Франка.

С 32 Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Немненко А.А. **Доброчесність, соціальна відповідальність та етика в бізнесі: опорний конспект лекцій з кейсами, дискусіями, діловими іграми.** Навчальний посібник / за ред. д.е.н., проф. Семикіної М.В. – Кропивницький: КОД, 2025. – 182 с.

Навчальний посібник містить опорний конспект лекцій по курсу «Доброчесність, соціальна відповідальність та етика в бізнесі», а також тести, практичні кейси, проблемні запитання для дискусій, сценарії ділових ігор на прикладі готельно-ресторанного бізнесу.

Для здобувачів вищої освіти, які обрали освітньо-професійну програму з готельно-ресторанної справи та кейтерингу, а також здобувачів економічних спеціальностей, менеджерів та фахівців, яких цікавлять питання етики, доброчесності та соціальної відповідальності в бізнесі.

Розглянуто та рекомендовано до друку Вченою радою Центральноукраїнського національного технічного університету, протокол № 8 від 28 квітня 2025 р.

Розповсюдження і тиражування без дозволу авторів заборонено

УДК 334.722+334.724(075)

© Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Немненко А. А., 2025

© ЦНТУ, 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Лекція 1. Сучасна наука про сутність доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі.....	8
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	16
Проблемні питання для дискусії.....	18
Лекція 2. Формування культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики	20
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	26
Проблемні питання для дискусії.....	28
Лекція 3. Культура доброчесності, соціальної відповідальності та етики як важіль впливу на економічні успіхи бізнесу в країні	30
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	37
Проблемні питання для дискусії.....	39
Лекція 4. Відповідальне та етичне ведення бізнесу в країнах світу як інструмент внеску у досягнення цілей сталого розвитку ООН.....	41
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	47
Проблемні питання для дискусії.....	49
Лекція 5. Доброчесність у кодексах поведінки керівника та персоналу.....	51
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	59
Проблемні питання для дискусії.....	62
Лекція 6. Доброчесність у відносинах зі споживачами як чинник досягнення успіху в бізнесі	63
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	69
Проблемні питання для дискусії.....	71
Лекція 7. Доброчесність у відносинах з партнерами по бізнесу ...	73
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	83
Проблемні питання для дискусії.....	85

Лекція 8. Соціальна відповідальність бізнесу у сфері формування та розвитку персоналу.....	87
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	97
Проблемні питання для дискусії.....	99
Лекція 9. Соціальна відповідальність бізнесу у сфері компенсаційної політики.....	101
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	111
Проблемні питання для дискусії.....	114
Лекція 10. Соціальна відповідальність у формуванні прогресивної корпоративної культури	115
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	127
Проблемні питання для дискусії.....	129
Лекція 11. Корупційні ризики у готельно-ресторанному бізнесі та механізми їх подолання.....	131
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	138
Проблемні питання для дискусії.....	140
Лекція 12. Антикорупційні ініціативи в міжнародних готельних мережах та їхній вплив на український ринок	142
Тестові завдання для самоконтролю знань.....	150
Проблемні питання для дискусії.....	152
Ділова гра №1	153
Ділова гра №2	156
Ділова гра № 3	159
Завдання для самостійної роботи здобувачів	162
Практичні кейси для самостійної роботи здобувачів	164
Тлумачний словник	168
Рекомендована література	176

ВСТУП

У сучасному світі бізнес виходить далеко за межі простого генерування прибутку, охоплюючи відповідальність перед суспільством, клієнтами, партнерами та власними працівниками. Добročесність, соціальна відповідальність та етика набувають статусу фундаментальної основи успішних організацій, особливо в таких висококонкурентних та соціально орієнтованих галузях, як готельно-ресторанний бізнес. Саме тут довіра клієнтів, репутація бренду та дотримання етичних стандартів визначають не лише популярність, але й довготривалу життєздатність підприємства.

Мета навчального посібника полягає не тільки у наданні теоретичних знань, а й у формуванні у здобувачів глибокого розуміння етичних норм та принципів соціальної відповідальності, необхідних для плідної кар'єри у готельно-ресторанному бізнесі. Посібник націлений на розвиток загальних та спеціальних компетенцій, що дозволять майбутнім фахівцям ухвалювати виважені рішення, керуючись не виключно економічними, а й етичними міркуваннями.

Глобалізація, зростання конкуренції та вимоги споживачів до прозорості перетворюють добročесність та етику з «бажаного» на «обов'язкове». Український готельно-ресторанний бізнес, що інтегрується у світовий простір, потребує фахівців, які вміють поєднувати ефективність із соціальною відповідальністю. Цей посібник сприятиме формуванню нового покоління лідерів, здатних творити бізнес, якому довіряють. Книга розкриває сутність та значущість добročесності, етики та соціальної відповідальності в бізнесі, а також їхній вплив на економічний розвиток держави та реалізацію Цілей сталого розвитку, визначених ООН. Очікується, що в результаті вивчення матеріалів посібника здобувачі зможуть:

– розуміти еволюцію теоретичних уявлень про добročесність, соціальну відповідальність та етику в бізнесі;

- аналізувати чинники формування культури доброчесності та її вплив на економічні успіхи;
- застосовувати морально-етичні норми поведінки в професійній діяльності;
- розробляти та впроваджувати кодекси поведінки для керівників та персоналу;
- будувати доброчесні відносини зі споживачами та партнерами по бізнесу;
- реалізовувати соціально відповідальну кадрову та компенсаційну політику;
- формувати прогресивну корпоративну культуру, що базується на принципах доброчесності;
- обґрунтовувати антикорупційну політику підприємства.

Для досягнення цих результатів у посібнику використовуються інноваційні методи навчання, такі як аналіз реальних кейсів з готельно-ресторанного бізнесу, проведення дискусій та ділових ігор. Це дозволяє здобувачам не лише засвоїти теоретичні знання та сучасні бізнес-цінності, а й набути практичних навичок, необхідних для успішної роботи в сучасному бізнес-середовищі. Посібник поєднує теоретичну основу з практичними інструментами, розробленими спеціально для галузі гостинності. Посібник включає:

- опорний конспект лекцій – структуровані матеріали з актуальними темами: від розкриття норм доброчесності, соціальної відповідальності та етики до антикорупційних ініціатив та заходів;
- кейси з життя реального бізнесу – аналіз ситуацій, з якими стикаються готелі та ресторани (наприклад, етичні дилеми під час взаємодії з партнерами, клієнтами, співробітниками);
- проблемні запитання для дискусій – для критичного осмислення тем, розвитку навичок пошуку рішень та їх аргументації;
- ділові ігри – за розробленими сценаріями, що імітують реальні виклики, суперечності та конфліктні ситуації, які потребують аналізу та розв’язання;

- тести та практичні завдання – для самоконтролю знань;
- тлумачний словник – для закріплення знань.

Сподіваємося, що посібник буде корисним:

– для здобувачів вищої освіти зі спеціальності «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», а також студентів економічних спеціальностей, які прагнуть будувати кар'єру в індустрії гостинності на принципах доброчесності;

– для менеджерів і власників бізнесу, які розуміють: соціально відповідальний підхід до розвитку готельно-ресторанного бізнесу – це не витрати, а інвестиції в майбутнє;

– для викладачів, які шукають інтерактивні формати для навчання (через запровадження дискусій, розгляд кейсів, розробку сценаріїв ділових ігор).

ЛЕКЦІЯ 1. СУЧАСНА НАУКА ПРО СУТНІСТЬ ДОБРОЧЕСНОСТІ, СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ В БІЗНЕСІ

1. Еволюція теоретичних уявлень про зміст понять «добročесність», «соціальна відповідальність» та «етика» в бізнесі.

2. Важливість дотримання норм добročесності, соціальної відповідальності та етики для розвитку бізнесу.

3. Актуальність проблеми добročесності для розвитку українського бізнесу.

Рекомендована література [1, 2, 4, 20, 22, 25]

1. Еволюція теоретичних уявлень про зміст понять «добročесність», «соціальна відповідальність» та «етика» в бізнесі

Поняття «добročесність», «соціальна відповідальність» та «етика» в бізнесі зазнали значної еволюції протягом останніх десятиліть. Від традиційного фокусу на прибутку компанії, сучасний бізнес все більше усвідомлює свою соціальну відповідальність та необхідність дотримуватися етичних принципів.

Історичний контекст, етапи формування уявлень про поняття «добročесність», «соціальна відповідальність» та «етика» в бізнесі.

Індустріальна революція, друга половина XVIII – XIX століття. На ранніх етапах індустріалізації бізнес часто розглядався виключно як інструмент для отримання прибутку. Соціальні та екологічні наслідки промислової діяльності не були пріоритетом. Добročесність, порядність стосувалися тільки особистих відносин підприємців, проте безпосередньо майже не охоплювали питання ведення бізнесу.

Середина XX століття: поява концепції «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ) ознаменувала перші кроки до інтеграції соціальних та екологічних аспектів у бізнес-моделі. Дослідження соціологів, економістів, психологів, спрямовані на

розв'язання соціально-трудових конфліктів, пізніше також екології, стали зосереджувати все більшу увагу на моральних чеснотах підприємців, їх соціальній відповідальності за наслідки своєї діяльності у сферах праці, життя, довкілля.

Кінець XX століття: глобалізація та посилення конкуренції привели до посилення інтересу до етичних аспектів бізнесу. Скандали, пов'язані з порушеннями етичних та екологічних норм, підірвали довіру до багатьох представників бізнесу і спонукали компанії до більш відповідального ведення діяльності; доброчесність бізнесу поступово стає однією з найважливіших його конкурентних характеристик.

Початок XXI століття: вчені і практики зосереджують увагу на важливій ролі доброчесності підприємців для успішності бізнесу і сталого розвитку людства загалом. Акцентують увагу на ролі доброчесності, соціальної відповідальності та етики бізнесу у досягненні Цілей сталого розвитку, визначених ООН (серед таких цілей – подолання бідності, захист планети, забезпечення економічного добробуту населення планети).

Сучасні уявлення про доброчесність, соціальну відповідальність та етику в бізнесі.

Доброчесність сьогодні розглядається не тільки як особиста якість підприємця, але й як фундаментальний принцип, який повинен пронизувати всі аспекти діяльності компанії. Це поняття включає в себе чесність, справедливість, повагу до колег, партнерів, споживачів, клієнтів, дотримання законів.

Соціальна відповідальність – це не тільки відповідальність підприємця, керівника підприємства, компанії перед персоналом. Концепція корпоративної соціальної відповідальності значно розширилася. Сучасний бізнес розуміє, що його діяльність має вплив на суспільство та довкілля, тому він несе відповідальність за мінімізацію негативних наслідків і максимізацію позитивного впливу.

Етика в бізнесі охоплює широкий спектр питань, від взаємин з працівниками до впливу на довкілля. Сучасні етичні кодекси компаній часто включають принципи сталого розвитку, захисту прав людини та боротьби з корупцією.

Чинники, що впливають на еволюцію уявлень про доброчесність, етику та соціальну відповідальність в бізнесі:

- *глобалізація* (зростання взаємозалежності між країнами призвело до посилення вимог до етичної поведінки бізнесу на глобальному рівні);

- *технологічний прогрес*: нові технології створюють як нові можливості, так і нові етичні дилеми;

- *зміна споживчих уподобань* (споживачі все більше віддають перевагу товарам і послугам компаній, які дотримуються етичних принципів);

- *регуляторний тиск*: уряди країн все частіше вводять закони та норми, що регулюють діяльність бізнесу і спрямовані на захист суспільства та довкілля;

- *розвиток громадянського суспільства*: громадські організації та ЗМІ відіграють все більш активну роль у контролі за діяльністю бізнесу, громадська думка все більше обговорює питання доброчесності тих чи інших підприємців, впливаючи на їх поведінку і дотримання стандартів етики, моралі та відповідальності.

Перспективи подальшого розвитку принципів доброчесності, етики та соціальної відповідальності:

- поєднання (інтеграція) етичних принципів у бізнес-моделі, етика стає невід'ємною частиною стратегії компаній;

- посилення ролі стейкхолдерів в питаннях дотримання доброчесності в бізнесі (крім акціонерів, компанії будуть все більше враховувати інтереси інших стейкхолдерів, таких як працівники, клієнти, громади та організацій, що відстоюють чисту екологію довкілля);

- розвиток нових інструментів оцінки етичної поведінки, можна очікувати появу нових методів та інструментів оцінки соціальної та екологічної відповідальності компаній;

- посилення міжнародного співробітництва: можна очікувати, що країни та міжнародні організації будуть працювати разом над розробкою спільних стандартів етичної поведінки в бізнесі.

Отже, еволюція понять «добročесність», «соціально відповідальність» та «етика» в бізнесі відображає зміну парадигм у суспільстві. Сьогодні бізнес не може існувати ізольовано від суспільства та довкілля. Він несе відповідальність за свої дії і повинен сприяти створенню більш справедливого та сталого світу.

2. Важливість дотримання норм добročесності, соціальної відповідальності та етики для розвитку бізнесу

Дотримання норм добročесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі перестало бути просто бажаним, а стало необхідним для довготривалого успіху компанії. Пояснюємо цей феномен тим, що саме *завдяки добročесності, соціальній відповідальності бізнесу краще забезпечується:*

1. Формування довіри та репутації з боку клієнтів, партнерів, співробітників:

- довіра клієнтів: споживачі все частіше обирають компанії, які демонструють соціальну відповідальність і етичну поведінку. Довіра клієнтів є запорукою лояльності до компанії та повторних покупок;

- довіра партнерів: бізнес-партнери, інвестори та постачальники віддають перевагу компаніям з бездоганною репутацією;

- довіра співробітників: працівники, які працюють у компанії, що дотримується етичних принципів, відчувають більшу задоволеність роботою та лояльність до компанії;

- довіра до компанії та її хороша репутація стають запорукою довготривалого інтересу споживачів до купівлі її товарів та послуг.

2. Підтримання стабільності та довготривалого розвитку бізнесу:

- має місце зменшення числа скарг та скандалів: дотримання етичних норм допомагає уникнути публічних скандалів, які можуть завдати значної шкоди репутації компанії;
- відбувається мінімізація ризиків: етична поведінка сприяє зниженню ризиків, пов'язаних з юридичними проблемами, штрафами та бойкотами;
- спостерігається більша стійкість бізнесу: компанії, які дотримуються етичних принципів, краще адаптуються до змін і стійкіші до криз.

3. Формування привабливості підприємства для інвесторів:

- посилюється інвестування в довгострокову перспективу: інвестори все частіше віддають перевагу компаніям, які демонструють соціальну відповідальність та етичну поведінку, оскільки це гарантує стабільність і довготривалий розвиток;
- збільшується вартість компаній: компанії з доброю репутацією зазвичай мають більш високу ринкову вартість.

4. Підвищення ролі соціальної відповідальності як інструменту інновацій:

- формуються нові бізнес-моделі (етичні принципи можуть стимулювати розвиток нових, більш стійких бізнес-моделей);
- соціальні інновації: компанії, що дотримуються соціальної відповідальності, часто є лідерами в розробці нових продуктів і послуг, які вирішують соціальні проблеми.

5. Посилення позитивного впливу діяльності компанії (підприємства) на суспільство:

- створення робочих місць: компанії, яким притаманна етичність та доброчесність, як правило, створюють робочі місця з гідними умовами праці;

- захист довкілля: компанії, що дотримуються екологічних стандартів, сприяють збереженню навколишнього середовища;

- підтримка місцевих громад: багато компаній інвестують у розвиток місцевих громад, підтримуючи освіту, культуру та спорт.

Підсумовуючи, підкреслимо, що дотримання норм доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі є не просто моральним обов'язком, а інвестицією в майбутнє компанії. Це дозволяє побудувати міцну репутацію, залучити інвестиції, завоювати лояльність клієнтів і співробітників, а також зробити позитивний внесок у розвиток суспільства.

3. Актуальність проблеми доброчесності для розвитку українського бізнесу

Проблема доброчесності в бізнесі є надзвичайно актуальною для України, адже має глибокі історичні витoki, відображає впливи минулого. Тому треба шукати можливості розв'язання цієї проблеми, враховуючи історичний контекст:

- *радянське минуле*: радянська система, яка характеризувалася централізованим плануванням і корупцією, залишила глибокий слід у свідомості українців. Декларувався моральний кодекс будівельника комунізму, проте на практиці не вистачало моральності, соціальної відповідальності і доброчесності у керівників держави, багатьох державних підприємств. Багато бізнес-практик, що зародилися в той період, були спрямовані на отримання короткострокової вигоди за рахунок довгострокового розвитку;

- *період переходу до ринкової економіки* супроводжувався поглибленням економічної та моральної кризи суспільства, хаосом і нестабільністю, деформацією процесів приватизації (так званої «прихватизації»), що сприяло поширенню корупції та недобросовісної конкуренції;

- *сучасні реалії в Україні* відображають певний початок боротьби з явищами корупції, що сприяє поступовому усвідомленню

суспільством важливості етичної поведінки бізнесу та його доброчесності.

Про підвищення актуальності проблеми етики, доброчесності та соціальної відповідальності в сучасних умовах засвідчують такі явища:

а) відбуваються законодавчі зміни: в Україні спостерігається посилення уваги до питань боротьби з корупцією та прозорості бізнесу;

б) змінюються потреби сучасного споживача: все більше уваги населення приділяє соціальній відповідальності компаній і віддає перевагу продукції та послугам етичних брендів, продукції вітчизняного виробника, який має позитивну репутацію доброчесності;

в) змінюються пріоритети в поведінці бізнесменів: підприємці прагнуть інтегруватися в світову економіку і все більше розуміють, що для успішної інтеграції в глобальну економіку українському бізнесу необхідно відповідати високим міжнародним стандартам доброчесності та прозорості;

г) конкуренція змушує підприємців все більше дотримуватися стандартів моралі, етики, доброчесності; в умовах жорсткої конкуренції компанії, які дотримуються етичних принципів, мають більші шанси на успіх.

Чому проблема доброчесності стає настільки важлива для розвитку українського бізнесу сьогодні і надалі?

- збільшується довіра інвесторів лише до тих підприємців, які працюють доброчесно; водночас іноземні та вітчизняні інвестори неохоче вкладають кошти в країни з високим рівнем корупції і недобросовісної конкуренції;

- посилюється стабільність економіки завдяки прозорості та доброчесності бізнесу; між тим, відсутність доброчесності підриває довіру до національної валюти, ускладнює отримання кредитів і гальмує економічне зростання;

- *в умовах чесної конкуренції* активізується розвиток малого і середнього бізнесу (малі підприємства часто не можуть конкурувати з великими компаніями, які використовують недобросовісні методи);

- *зменшуються явища нечесної конкуренції* (недобросовісна конкуренція призводить до підриває довіру до підприємців, державних інститутів).

Шляхи вирішення проблеми доброчесності українського бізнесу:

- посилення впливу законодавства, розробка і впровадження ефективних законів, спрямованих на боротьбу з корупцією і забезпечення прозорості бізнесу;

- розвиток інститутів громадянського суспільства: підтримка громадських організацій, які займаються моніторингом діяльності бізнесу і викривають порушення етичних норм;

- інвестування в освіту та підвищення обізнаності підприємців з питань доброчесності: проведення тренінгів і семінарів для підприємців, працівників державних органів і здобувачів з питань етики в бізнесі;

- створення ефективних механізмів контролю: впровадження систем внутрішнього контролю в компаніях і посилення ролі аудиторських фірм;

- формування позитивного іміджу українського бізнесу: активна промоція українських компаній, які дотримуються високих стандартів етики.

Отже, проблема доброчесності в українському бізнесі є складною і багатогранною. Її вирішення вимагає спільних зусиль держави, бізнесу і громадянського суспільства. Однак, інвестиції в доброчесність стають інвестиціями в майбутнє України.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Який період в історії бізнесу характеризується появою концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)?

- а) індустріальна революція (XVIII–XIX ст.);
- б) середина XX століття;
- в) кінець XX століття;
- г) початок XXI століття.

2. Який основний принцип лежить в основі доброчесності в бізнесі?

- а) максимізація прибутку;
- б) використання конкурентних переваг;
- в) дотримання етичних норм та чесності;
- г) монополізація ринку.

3. Що є основною метою соціальної відповідальності бізнесу?

- а) підвищення конкурентоспроможності компанії;
- б) мінімізація негативного впливу бізнесу на суспільство і довкілля;
- в) максимізація доходів акціонерів;
- г) створення сприятливих умов для інвесторів.

4. Який фактор найбільше вплинув на розвиток етики в бізнесі у XXI столітті?

- а) індустріалізація;
- б) глобалізація;
- в) колоніальна політика;
- г) фінансова криза.

5. Що найкраще описує поняття «етика в бізнесі»?

- а) сукупність юридичних норм ведення бізнесу;
- б) система моральних принципів та стандартів поведінки в діловій сфері;
- в) методи впливу на конкурентів;
- г) спосіб мінімізації витрат компанії.

6. Який чинник НЕ є основним для формування доброчесного бізнесу?

- а) державне регулювання;
- б) громадянське суспільство;
- в) ігнорування інтересів споживачів;
- г) технологічний прогрес.

7. Чому сучасні компанії прагнуть дотримуватися принципів доброчесності?

- а) для покращення репутації та довіри з боку клієнтів;
- б) для скорочення податкових виплат;
- в) для підвищення цін на продукцію;
- г) для уникнення соціальних обов'язків.

8. Як доброчесний бізнес впливає на розвиток економіки?

- а) гальмує економічне зростання;
- б) підвищує довіру інвесторів та стимулює стабільність;
- в) призводить до зниження прибутковості підприємств;
- г) збільшує рівень безробіття.

9. Яке з тверджень найкраще відображає зміни у ставленні до етики бізнесу в Україні?

- а) етика в бізнесі залишається другорядною, адже головним є прибуток;
- б) підприємці все більше враховують соціальну відповідальність та етичні стандарти;

в) корпоративна етика актуальна лише для великих міжнародних компаній;

г) в Україні відсутні ініціативи щодо підвищення доброчесності бізнесу.

10. Яке з наступних тверджень є правильним щодо перспектив розвитку етики та соціальної відповідальності бізнесу?

а) інтерес до соціальної відповідальності зменшується;

б) громадськість і міжнародні організації відіграють ключову роль у зміцненні етичних стандартів;

в) соціальна відповідальність обмежується лише дотриманням законодавства;

г) бізнесу не вигідно дотримуватись етичних принципів.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Як історичний контекст (наприклад, радянська спадщина в Україні) впливає на сучасні проблеми доброчесності в бізнесі?

Чи можна подолати наслідки минулого через законодавчі зміни та освіту, чи це вимагає глибших соціокультурних трансформацій?

2. Чи може дотримання етичних принципів стати конкурентною перевагою для українських компаній на міжнародному ринку?

Наведіть приклади, як соціальна відповідальність або доброчесність допомагають бізнесу інтегруватися в глобальну економіку.

3. Які ризики виникають для бізнесу, який ігнорує норми доброчесності та етики в умовах зростання впливу громадськості та ЗМІ?

Чи є такі ризики більші значними за короткострокову вигоду від недобросовісних практик?

4. Як технологічний прогрес, цифровізація економіки створює нові етичні дилеми для бізнесу (наприклад, штучний інтелект, big data)?

Чи достатньо існуючих міжнародних стандартів для регулювання цих питань, чи потрібні нові підходи?

5. Чи є концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) достатньою для досягнення Цілей сталого розвитку ООН?

Які обмеження має КСВ (корпоративна соціальна відповідальність) і як їх можна подолати через інтеграцію етики в стратегії бізнесу?

ЛЕКЦІЯ 2. ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ, СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ

1. Чинники формування культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики (історичні, економічні, соціальні, правові, морально-психологічні, релігійні).

2. Сучасна культура доброчесності, соціальної відповідальності та етики, її особливості та принципи. Морально-етичні норми поведінки.

3. Роль освіти, виховання та соціального середовища у формуванні якостей доброчесності у майбутніх підприємців.

Рекомендована література [4, 7, 8, 11, 12, 21, 25, 26]

1. Чинники формування культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики (історичні, економічні, соціальні, правові, морально-психологічні, релігійні)

Формування культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі – це складний процес, який залежить від взаємодії багатьох факторів. Розглянемо детальніше кожен з них.

Історичні, культурні та політичні чинники:

- культурні традиції (історично сформовані цінності, норми поведінки та уявлення про добро і зло в суспільстві значно впливають на бізнес-культуру, етику, доброчесність);
- політичні системи (тип політичного режиму, рівень корупції та ефективність державного управління впливають на поширеність етичних норм у бізнесі).

Економічні, глобальні, конкурентні чинники:

- рівень розвитку економіки (в розвинених економіках, як правило, існують більш високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності);
- конкуренція (високий рівень конкуренції спонукає компанії дотримуватися етичних норм, щоб здобути довіру споживачів);

- глобалізація (інтеграція в світову економіку вимагає дотримання міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності).

Соціально-демографічні, освітні чинники:

- формування громадянського суспільства (активність громадян, громадських організацій і ЗМІ у викритті порушень етичних норм сприяє підвищенню рівня відповідальності бізнесу);

- демографічні зміни (зміна вікової структури населення, зростання середнього класу впливають на споживчі переваги і вимоги до бізнесу);

- освіта: рівень освіти населення впливає на розуміння важливості етичних принципів у бізнесі.

Правові чинники:

- законодавство (наявність чітких і ефективних законів, що регулюють діяльність бізнесу, сприяють дотриманню етичних норм);

- правозахисна практика (ефективність правоохоронних органів у боротьбі з порушеннями закону).

Морально-психологічні чинники:

- моральні цінності та особистісні якості лідерів (лідери компаній відіграють ключову роль у формуванні етичної культури);

- корпоративна культура (система цінностей, норм і правил поведінки, що діють в організації);

- етичні кодекси (документи, що визначають етичні стандарти поведінки для всіх співробітників компанії).

Релігійні чинники:

- релігійні цінності (релігійні вчення часто містять моральні принципи, які можуть впливати на бізнес-поведінку);

- релігійні громади: релігійні громади можуть надавати підтримку і сприяти розвитку етичних бізнес-практик); релігійні вчення та погляди (релігійні погляди формують моральні цінності та принципи, які можуть впливати на поведінку бізнесменів).

Взаємодія чинників

Всі ці фактори взаємодіють між собою і впливають на формування культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі. Наприклад, зміна законодавства може вплинути на корпоративну культуру, а розвиток громадянського суспільства може стимулювати компанії до більш відповідальної поведінки.

Отже, формування культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі – це тривалий і складний процес, який вимагає зусиль з боку всіх стейкхолдерів: держави, бізнесу, громадянського суспільства. Важливо розуміти, що усі ці фактори взаємопов'язані і впливають один на одного. Тільки спільними зусиллями можна створити бізнес-середовище, де етичні принципи будуть пріоритетом.

2. Сучасна культура доброчесності, соціальної відповідальності та етики, її особливості та принципи. Морально-етичні норми поведінки

Сучасна культура доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі значно відрізняється від традиційних підходів. Вона відображає зміни в суспільстві, економіці та технологіях.

Ключові особливості сучасної культури доброчесності визначають тенденції:

- глобалізація (етичні стандарти стають все більш універсальними та поширюються на міжнародний рівень; компанії змушені враховувати різноманітні культурні та соціальні контексти);
- прозорість діяльності (сучасні технології дозволяють відстежувати діяльність компаній, що підвищує вимоги до прозорості; споживачі та інвестори вимагають відкритості та чесності);

- стейкхолдерський підхід: компанії зосереджуються не тільки на прибутку акціонерів, а й на задоволенні потреб інших стейкхолдерів, таких як працівники, клієнти, громади та навколишнє середовище;

- довгострокова перспектива: етична поведінка розглядається як інвестиція в майбутнє компанії; компанії, які дотримуються етичних принципів, мають більше шансів на довготривалий успіх;

- інтеграція етики в бізнес-модель (етичні принципи інтегруються в усі аспекти діяльності компанії, від стратегічного планування до операційної діяльності).

Принципи сучасної культури доброчесності:

- *чесність і відкритість* (компанії повинні бути чесними у своїх відносинах з усіма стейкхолдерами);

- *справедливість* (справедливе ставлення до всіх стейкхолдерів);

- *повага до людини* (компанії повинні поважати права та гідність всіх своїх співробітників, клієнтів та партнерів);

- *соціальна відповідальність* (компанії повинні брати участь у вирішенні соціальних проблем, брати відповідальність за якість своєї роботи, своїх послуг перед споживачами);

- *екологічна відповідальність* (компанії повинні мінімізувати свій негативний вплив на довкілля);

- *прозорість* (компанії повинні надавати повну і достовірну інформацію про свою діяльність).

Морально-етичні норми поведінки в сучасному бізнесі:

- дотримання закону (компанії повинні дотримуватися всіх застосовних законів і нормативних актів);

- уникнення конфлікту інтересів (співробітники компанії повинні уникати ситуацій, коли їх особисті інтереси можуть конфліктувати з інтересами компанії);

- захист конфіденційної інформації (компанії повинні забезпечити захист конфіденційної інформації своїх клієнтів, партнерів та співробітників);

- відповідальне споживання (компанії повинні обирати постачальників, які дотримуються етичних стандартів);
- справедлива конкуренція (компанії повинні уникати недобросовісної конкуренції).

Отже, сучасна культура доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі є динамічною і постійно розвивається під впливом багатьох чинників. Вона відображає зміни в суспільстві, економіці та технологіях. Дотримання етичних принципів є не просто моральним обов'язком, а інвестицією в майбутнє компанії.

3. Роль освіти, виховання та соціального середовища у формуванні якостей доброчесності у майбутніх підприємців

Роль освіти, виховання та соціального середовища у формуванні якостей доброчесності у майбутніх підприємців.

Формування доброчесних якостей у майбутніх підприємців – це комплексний процес, який починається з раннього дитинства і триває протягом усього життя. Важливу роль у цьому процесі відіграють освіта, виховання та соціальне середовище.

Освіта

Освіта є потужним інструментом для формування доброчесних якостей. Вона забезпечує:

- передавання знань (школа та університет передають знання про етику, мораль, соціальну відповідальність);
- розвиток критичного мислення (освіта допомагає розвивати здатність аналізувати ситуації, приймати зважені рішення і нести відповідальність за свої вчинки);
- формування цінностей (навчання закладає основи ціннісних орієнтацій особистості, таких як чесність, справедливість, повага до інших);

- навчання на прикладах (вивчення біографій успішних підприємців, які дотримуються етичних принципів, може мотивувати молодих людей до наслідування їхніх якостей).

Виховання

Виховання доповнює освіту і спрямоване на формування особистості в цілому. Виховання в сім'ї, школі, громадських організаціях сприяє:

- формуванню характеру (виховання допомагає формувати такі риси характеру, як відповідальність, дисциплінованість, наполегливість, які необхідні для успішної підприємницької діяльності);

- розвитку емпатії (виховання прагнення розуміти почуття інших людей і враховувати їх інтереси у своїй діяльності);

- засвоєнню моральних норм (виховання вчить відрізняти добро від зла і діяти відповідно до моральних принципів).

Соціальне середовище

Соціальне середовище, в якому зростає і розвивається людина, має значний вплив на формування її особистості.

- приклад дорослих (діти наслідують поведінку дорослих, тому важливо, щоб батьки, вчителі, керівники компаній демонстрували високі моральні якості);

- громадська думка (громадські погляди щодо етичних питань впливають на формування особистих переконань);

- культурні цінності суспільства (визначають, які якості, вчинки вважаються бажаними, а які – неприйнятними).

Яким чином можливо формувати доброчесність у майбутніх підприємців, фахівців з готельно-ресторанної справи:

- інтегрувати етичну освіту в навчальні програми (включити в навчальні плани курси з етики, бізнес-етики, соціальної відповідальності);

- створити середовище, що сприяє розвитку доброчесності (формуванню в школах, університетах і компаніях атмосфери, де цінуються чесність, справедливість і відповідальність);

- залучати успішних підприємців до роботи зі здобувачами, навчальним закладом (організовувати зустрічі з підприємцями, які досягли успіху, дотримуючись етичних принципів);

- розвивати студентські організації, які займаються соціальними проектами (залучати здобувачів до участі в волонтерських проектах, що сприяє розвитку соціальної відповідальності);

- співпрацювати з бізнесом (взаємодіяти з бізнесом для створення стажувань і програм менторства для здобувачів).

Отже, формування доброчесних якостей у майбутніх підприємців – це тривалий, складний, комплексний процес, який вимагає спільних зусиль батьків, вихователів, закладів освіти, держави, суспільства в цілому. Студенти можуть свідомо продовжувати формування себе як особистості шляхом самовиховання. Інвестуючи у розвиток доброчесності, ми створюємо основу для розвитку успішного і відповідального бізнесу в майбутньому.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Який чинник не належить до формування культури доброчесності?

- а) історичний;
- б) економічний;
- в) біологічний;
- г) соціальний.

2. Яка ключова особливість сучасної культури доброчесності є визначальною?

- а) закритість інформації;
- б) прагнення максимального прибутку;

- в) прозорість діяльності;
- г) ігнорування стейкхолдерів.

3. Що є основою етичної поведінки компанії?

- а) орієнтація тільки на фінансовий результат;
- б) дотримання законодавства та моральних принципів;
- в) приховування інформації від споживачів;
- г) ігнорування прав працівників.

4. Який із принципів сучасної культури доброчесності є найбільш важливим для корпоративної етики?

- а) маніпулювання клієнтами;
- б) чесність і відкритість;
- в) ігнорування екологічних питань;
- г) приховування фінансових показників.

5. Що сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу?

- а) активність громадянського суспільства;
- б) відсутність конкуренції;
- в) слабке правове регулювання;
- г) закритість компаній.

6. Яке твердження є правильним щодо ролі освіти у формуванні доброчесності?

- а) освіта не впливає на моральні цінності;
- б) освіта сприяє передаванню знань та розвитку критичного мислення;
- в) рівень освіти не має значення для етичної поведінки;
- г) навчальні програми не повинні містити етичних норм.

7. Який принцип соціальної відповідальності бізнесу є визначальним?

- а) максимізація доходів за будь-яку ціну;
- б) ігнорування прав працівників;

- в) відповідальність перед суспільством і природою;
- г) приховування фінансової інформації.

8. Який із наведених чинників найбільше впливає на формування корпоративної культури?

- а) особистісні якості лідерів;
- б) зовнішній вигляд співробітників;
- в) розмір компанії;
- г) рівень заробітної плати.

9. Яке поняття характеризує дотримання морально-етичних норм у бізнесі?

- а) корупція;
- б) доброчесність;
- в) спекуляція;
- г) монополізація.

10. Яке твердження є правильним щодо виховання майбутніх підприємців?

- а) виховання не впливає на етичну поведінку;
- б) виховання допомагає засвоїти моральні норми;
- в) виховання не має відношення до бізнесу;
- г) виховання не формує відповідальність.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Які чинники (історичні, релігійні, соціальні тощо) найбільше впливають на формування культури доброчесності в Україні?

Чи можна виділити ключовий фактор, чи це завжди комплексний вплив? Наведіть приклади взаємодії різних чинників.

2. Чи достатньо сучасних принципів доброчесності (наприклад, прозорість, стейкхолдерський підхід) для подолання викликів,

пов'язаних з технологічним прогресом (напр., штучний інтелект, маніпуляція даними)?

Які нові етичні норми могли б доповнити існуючі стандарти?

3. Як соціальне середовище та освіта можуть компенсувати негативний вплив історичних умов (наприклад, радянської спадщини) на формування доброчесності в бізнесі?

Чи є приклади успішних програм або ініціатив в Україні, які демонструють такий вплив?

4. Чи може корпоративна культура, заснована на етичних кодексах, стати ефективнішою за державне регулювання у сфері соціальної відповідальності?

Порівняйте переваги та недоліки «м'яких» (етичні кодекси) та «жорстких» (закони) механізмів контролю.

5. Які методи освіти (наприклад, кейси, менторство, волонтерство) найефективніші для формування доброчесності у майбутніх підприємців?

Чи варто зосередитися на практичних навичках чи теоретичних знаннях про етику? Обґрунтуйте свою позицію.

ЛЕКЦІЯ 3. КУЛЬТУРА ДОБРОЧЕСНОСТІ, СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ ЯК ВАЖІЛЬ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНІ УСПІХИ БІЗНЕСУ В КРАЇНІ

1. Взаємозв'язок доброчесності бізнесмена і довіри до нього.

2. Вигоди (або втрати) споживачів, клієнтів та партнерів в залежності від відповідального та етичного ведення бізнесу.

3. Економічні вигоди бізнесу та суспільства від реалізації культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики.

4. Вплив держави і громадянського суспільства на дотримання норм доброчесності бізнесу.

Рекомендована література [1, 7, 8, 9, 20, 21, 22, 25, 30]

1. Взаємозв'язок доброчесності бізнесмена і довіри до нього

Доброчесність бізнесмена – це фундамент, на якому будується довіра до нього, його компанії та продуктів/послуг. Це комплекс моральних якостей, який включає чесність, справедливість, відповідальність, повагу до інших та дотримання етичних норм.

Довіра ж, у свою чергу, є ключовим елементом успішних бізнес-відносин. Вона дозволяє:

- будувати міцні партнерства (партнери, клієнти та інвестори готові співпрацювати передусім з тими, кому довіряють);
- зменшувати витрати (довіра зменшує потребу у детальному контролі та юридичних формальностях);
- сприяти інноваціям (в атмосфері довіри співробітники більш охоче діляться ідеями та беруть на себе відповідальність);
- підвищувати репутацію компанії (доброчесність бізнесмена безпосередньо впливає на репутацію його компанії).

Як доброчесність впливає на довіру? Визначальну роль грають такі моральні чесноти:

- чесність (відкритість і правдивість у ділових відносинах є основою довіри);

- справедливість (справедливий розподіл ресурсів, винагород і покарань зміцнює довіру);
- відповідальність (готовність брати на себе відповідальність за свої дії та їхні наслідки підвищує довіру);
- послідовність в словах і в діях (дотримання своїх обіцянок і принципів робить бізнесмена передбачуваним і надійним партнером);
- емпатія (здатність розуміти почуття інших людей і співчувати їм, що сприяє побудові довірчих відносин).

Чому довіра стає дуже важливою для розвитку бізнесу в умовах жорсткої конкуренції, глобальних викликів, швидкої зміни технологій? Поміркуємо над зв'язком довіри і таких чинників:

- конкуренція (у сучасному світі роль конкуренції в бізнесі є дуже вагомою, саме в цих умовах довіра стає одним з ключових факторів розвитку чесного партнерства та взаємодії);
- глобалізація (у глобальному бізнесі довіра стає важливим містком між різними культурами і системами цінностей, дозволяє долати непорозуміння і різне бачення, дозволяє знаходити компромісні рішення заради взаємовигідного співробітництва);
- технологічний прогрес (швидкий розвиток технологій вимагає від бізнесу більшої прозорості і відповідальності, тому довіра до партнерів стає пріоритетною цінністю).

Як бізнесменам заслужити довіру серед підприємців? Найбільш відомі поради досвідчених підприємців є такими:

- формувати довгострокові відносини (фокусуватися на довгострокових цілях, а не на короткостроковій вигоді);
- дотримуватися етичних стандартів (впроваджувати кодекси етики та забезпечувати їх дотримання в організації);
- бути більш прозорими (надавати повну і достовірну інформацію про свою діяльність);
- інвестувати в розвиток співробітників (створити атмосферу, де люди відчувають себе цінними, можуть реалізувати і збагачувати свій потенціал через постійний розвиток);

- брати участь у соціальних проектах (демонструвати свою соціальну відповідальність).

Отже, доброчесність бізнесмена і довіра до нього – це два нерозривно пов’язані поняття. Доброчесність є фундаментом, на якому будується довіра, а довіра, в свою чергу, є ключовим фактором успіху в бізнесі. Інвестуючи в доброчесність, бізнесмени інвестують у своє майбутнє.

2. Вигоди (або втрати) споживачів, клієнтів та партнерів в залежності від відповідального та етичного ведення бізнесу

Відповідальне та етичне ведення бізнесу має значний вплив на всіх учасників ринку. Розглянемо детальніше, які вигоди та втрати можуть відчувати споживачі, клієнти та партнери в залежності від такого підходу.

Вигоди для споживачів та клієнтів:

1) Якісні продукти та послуги: компанії, які дотримуються етичних принципів, зазвичай приділяють більше уваги якості своїх товарів та послуг.

2) Прозорість: споживачі мають доступ до інформації про походження продуктів, умови виробництва та інші важливі деталі.

3) Довіра: довіра до бренду, який демонструє соціальну відповідальність, значно вища.

4) Соціальний вплив: споживачі можуть відчувати себе частиною чогось більшого, підтримуючи компанії, які вирішують соціальні проблеми.

5) Здоров’я та безпека: етичні компанії зазвичай дбають про здоров’я та безпеку своїх клієнтів, використовуючи безпечні матеріали та технології.

Втрати для споживачів та клієнтів при неетичному веденні бізнесу:

- низька якість (продукти можуть бути небезпечними для здоров’я або не відповідати очікуванням споживачів);

- споживачі можуть стати жертвами обману та маніпуляцій;
- відсутність вибору (ринок може бути монополізований неетичними компаніями, що обмежує вибір споживачів);
- негативний вплив на довкілля (неетичне виробництво може завдати шкоди навколишньому середовищу).

Вигоди для партнерів:

- стабільні відносини (партнерство з етичною компанією більш передбачуване і стабільне);
- позитивний імідж (співпраця з такою компанією підвищує репутацію партнера);
- інновації (етичні компанії часто є лідерами в галузі інновацій, що відкриває нові можливості для співпраці);
- соціальна відповідальність (партнери можуть брати участь у соціальних проектах, що реалізуються компанією).

Втрати для партнерів:

- репутаційні ризики (співпраця з неетичною компанією може негативно вплинути на репутацію партнера);
- юридичні проблеми (партнери можуть зіткнутися з юридичними проблемами через дії компанії);
- нестабільність (неетичні компанії часто мають нестабільну діяльність, що може призвести до фінансових втрат для партнерів).

Таким чином, відповідальне та етичне ведення бізнесу створює виграшну ситуацію для всіх учасників ринку. Споживачі отримують якісні продукти та послуги, партнери – стабільні відносини і позитивний імідж, а компанії – довгостроковий успіх і довіру. Навпаки, неетичне ведення бізнесу призводить до втрат для всіх сторін і підриває довіру до ринку в цілому.

3. Економічні вигоди бізнесу та суспільства від реалізації культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики

Реалізація культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі приносить значні економічні вигоди як для самих компаній, так і для суспільства в цілому. Ось деякі з них:

Вигоди для бізнесу від реалізації культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики:

- посилення репутації (компанії, які демонструють високі етичні стандарти, зазвичай мають більш позитивну репутацію. Це приваблює клієнтів, інвесторів та талановитих співробітників);
- збільшення лояльності клієнтів (клієнти, які відчують, що компанія діє етично, з більшою ймовірністю стануть лояльними і будуть рекомендувати її своїм знайомим);
- зменшення ризиків (дотримання етичних норм допомагає уникнути правових проблем, штрафів та інших фінансових втрат);
- стійкий розвиток (компанії, які враховують соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності, мають кращі перспективи довгострокового розвитку);
- інновації (етична культура стимулює інновації, оскільки компанії шукають нові способи вирішення соціальних та екологічних проблем);
- привабливість для інвесторів (інвестори все частіше віддають перевагу компаніям, які демонструють високі етичні стандарти).

Вигоди для суспільства від реалізації культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики:

- стійкий розвиток (соціально відповідальний бізнес сприяє стабільному розвитку суспільства, вирішенню соціальних проблем та збереженню навколишнього середовища);
- збільшення зайнятості в економіці (етичні компанії часто створюють нові робочі місця і забезпечують гідні умови праці для своїх співробітників);

- зменшення соціальної нерівності (соціальна відповідальність бізнесу допомагає зменшити соціальну нерівність і сприяти більш справедливому розподілу ресурсів);
- підвищення якості життя (етичні компанії виробляють безпечні продукти та послуги, дбають про здоров'я та благополуччя своїх клієнтів);
- зміцнення довіри до бізнесу (добросесне ведення бізнесу підвищує довіру громадськості до бізнес-структур).

Додатково: конкретні приклади економічних вигід (зисків) на рівні підприємств:

- 1) збільшення прибутку (компанії, які дотримуються етичних принципів, часто мають вищі показники прибутковості в довгостроковій перспективі);
- 2) зменшення витрат (ефективне використання ресурсів, зниження відходів та впровадження екологічних технологій допомагають зменшити витрати);
- 3) підвищення продуктивності праці (співробітники, які працюють в етичній компанії, зазвичай мають більш високу мотивацію і продуктивність);
- 4) стійкість до криз (компанії, які мають сильну репутацію і довіру клієнтів, краще протистояти кризам).

Отже, реалізація культури добросесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі – це не просто моральний обов'язок, а ще й економічно вигідна інвестиція в майбутнє. Це дозволяє компаніям досягати стійкого розвитку, підвищувати свою конкурентоспроможність, робити внесок у розвиток суспільства.

4. Вплив держави і громадянського суспільства на дотримання норм добросесності бізнесу

Дотримання норм добросесності в бізнесі – це не лише внутрішня справа компаній, а й питання, яке стосується всього суспільства. Як

держава, так і громадянське суспільство відіграють важливу роль у формуванні та підтримці етичної поведінки бізнесу.

Роль держави:

- законодавство (держава створює правове поле, яке регулює діяльність бізнесу; закони про конкуренцію, захист споживачів, охорону довкілля та боротьбу з корупцією встановлюють мінімальні стандарти етичної поведінки);

- контроль та нагляд (державні органи здійснюють контроль за дотриманням бізнесом законодавства; штрафи та інші санкції за порушення законів є потужним стимулом для дотримання етичних норм);

- підтримка розвитку етичного бізнесу (держава може підтримувати розвиток етичного бізнесу через податкові пільги, гранти та інші інструменти);

- освіта (держава відповідає за освіту громадян щодо етичних питань у бізнесі та споживання).

Отже, державні органи повинні демонструвати високий рівень прозорості та доброчесності у своїй діяльності, щоб служити прикладом для бізнесу.

Роль громадянського суспільства:

- громадський контроль (громадські організації та ЗМІ здійснюють громадський контроль за діяльністю бізнесу, викриваючи порушення етичних норм);

- споживчий вибір: споживачі можуть впливати на поведінку компаній, обираючи продукти та послуги етичних виробників;

- протести та акції: громадські активісти можуть організовувати протести та акції для привернення уваги до проблем етичної поведінки бізнесу;

- тиск на політиків: громадські організації можуть впливати на політиків, щоб ті приймали закони, які сприяють розвитку етичного бізнесу;

- співпраця та взаємодія держави та громадянського суспільства (державна і громадянська суспільства повинні тісно співпрацювати для ефективного вирішення проблем етичної поведінки бізнесу);
- соціальний діалог (важливий відкритий діалог між державою, бізнесом і громадянськістю для обговорення етичних питань та розробки спільних рішень);
- баланс інтересів (державна повинна забезпечувати баланс інтересів різних груп суспільства, включаючи бізнес).

Висновок: дотримання норм доброчесності в бізнесі – це спільна відповідальність держави, бізнесу та громадянського суспільства; лише за умови тісної взаємодії цих трьох сторін можна створити ефективну систему контролю та стимулювання етичної поведінки.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Що є основою довіри до бізнесмена?

- а) велика рекламна кампанія;
- б) доброчесність;
- в) низькі ціни на продукцію;
- г) монополія на ринку.

2. Який із наведених чинників сприяє зміцненню довіри до бізнесу?

- а) часті зміни цінової політики;
- б) нерівний розподіл ресурсів;
- в) прозорість і чесність у веденні бізнесу;
- г) мінімальне спілкування з партнерами.

3. Яка перевага відповідального та етичного ведення бізнесу для споживачів?

- а) обмежений вибір продукції;
- б) доступ до якісних товарів і послуг;
- в) менша конкуренція на ринку;
- г) більше бюрократичних процедур.

4. Що є ключовим чинником формування репутації компанії?

- а) агресивна маркетингова політика;
- б) дотримання високих етичних стандартів;
- в) мінімізація витрат на соціальні ініціативи;
- г) відсутність відкритої комунікації.

5. Як етичне ведення бізнесу впливає на партнерські відносини?

- а) підвищує рівень стабільності та довіри;
- б) робить співпрацю менш вигідною;
- в) збільшує ризики правових санкцій;
- г) призводить до втрати конкурентних переваг.

6. Що може бути наслідком неетичного ведення бізнесу?

- а) зниження довіри з боку клієнтів та партнерів;
- б) зростання попиту на продукцію;
- в) покращення соціального іміджу компанії;
- г) збільшення залученості працівників.

7. Який з наведених варіантів є економічною вигодою від реалізації культури доброчесності?

- а) підвищення рівня корупції;
- б) збільшення прибутковості компанії;
- в) зниження відповідальності перед суспільством;
- г) мінімізація соціальних ініціатив.

8. Яку роль відіграє держава у забезпеченні етичного ведення бізнесу?

- а) лише спостерігає за діяльністю компаній;
- б) розробляє законодавчу базу та здійснює контроль;
- в) встановлює єдині ціни на продукцію;
- г) забезпечує фінансову підтримку тільки великим корпораціям.

9. Який вплив має громадянське суспільство на доброчесність бізнесу?

- а) не має жодного впливу;
- б) сприяє контролю та підзвітності бізнесу;
- в) обмежує свободу ведення бізнесу;
- г) використовує виключно державні ресурси для впливу.

10. Який фактор сприяє підвищенню конкурентоспроможності етичного бізнесу?

- а) ігнорування екологічних проблем;
- б) дотримання соціальної відповідальності та прозорості;
- в) використання тіньових схем;
- г) маніпуляція споживчою думкою.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Чи можна відновити довіру до бізнесу після серйозних етичних порушень (наприклад, скандалів з корупцією)?

Наведіть приклади компаній (світових чи українських), які впоралися з кризою довіри, і проаналізуйте їхні стратегії. Чи є такі механізми ефективними в українському контексті?

2. Чи переважають довгострокові економічні вигоди доброчесності над короткостроковими вигодами від неетичних дій?

Порівняйте приклади: компанія-монополіст, що зловживає становищем, і малий бізнес, який інвестує в соціальні проекти. Які фактори впливають на їхній успіх?

3. Як споживачі в Україні можуть реально впливати на бізнес через свій вибір?

Чи достатньо поширеної свідомості про етичне споживання, чи потрібні додаткові інструменти (наприклад, мобільні додатки з оцінкою соціальної відповідальності компанії)?

4. Чи може громадянський тиск (наприклад, соціальні мережі, акції протесту) бути ефективнішим за державні санкції у боротьбі з недоброчесним бізнесом?

Проілюструйте на прикладах з України (наприклад, викриття корупції у публічних закупівлях).

5. Які галузі в Україні найбільш вразливі до втрат через неетичну поведінку підприємців в питаннях екологічної відповідальності (наприклад, фармацевтика, харчова промисловість, ресторанний бізнес), і чому?

Чи можна створити «зону етичного бізнесу» в умовах високої корупції? Які кроки для цього потрібні?

ЛЕКЦІЯ 4. ВІДПОВІДАЛЬНЕ ТА ЕТИЧНЕ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ СВІТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВНЕСКУ У ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ООН

1. Доброчесність, етика в бізнесі і перспективи світу, що розвивається.

2. Цінності відкритості, доброчесності, правдивості бізнесу як підґрунтя відповідального та етичного ведення бізнесу в цивілізованих країнах світу.

3. Роль доброчесності, соціальної відповідальності та етики бізнесу у досягненні Цілей сталого розвитку, визначених ООН (подолання бідності, захист планети, забезпечення економічного добробуту населення планети).

Рекомендована література [3, 7, 18, 21, 23, 26, 29, 30]

1. Доброчесність, етика в бізнесі і перспективи світу, що розвивається

Доброчесність і етика в бізнесі набувають все більшого значення в сучасному світі, особливо в контексті глобалізації та стрімких змін. Це вже не просто моральний імператив, а необхідний елемент успішної бізнес-моделі. Разом з тим виникають логічні запитання, які потребують відповідей:

Чому доброчесність у бізнесі так важлива і цінується в світі? Як пов'язані успішність компанії і доброчесність, етика та соціальна справедливість? Проаналізуємо такий зв'язок.

- *Довіра.* Доброчесність породжує довіру, а довіра – це основа будь-яких довготривалих відносин, особливо в бізнесі. Клієнти, партнери, інвестори охочіше співпрацюють з компаніями, які демонструють високі етичні стандарти.

- *Репутація.* Для компанії репутація – це її найцінніший актив. Доброчесна поведінка зміцнює репутацію, а негативні скандали можуть її зруйнувати.

- *Стійкість бізнесу.* Компанії, які дотримуються етичних принципів, більш стійкі до криз, вони мають кращі шанси на виживання в довгостроковій перспективі.

- *Соціальна відповідальність.* Бізнес має соціальну відповідальність перед своїми працівниками, перед споживачами, партнерами, суспільством. Добросесна поведінка сприяє вирішенню соціальних проблем і створює більш справедливе суспільство.

- *Інновації.* Успіх компаній сьогодні пов'язують з інноваціями, водночас етичні компанії часто є лідерами в галузі інновацій, оскільки вони шукають нові способи вирішення соціальних та екологічних проблем.

Перспективи світу, що розвивається, і проблематика моралі

Світ, що розвивається, ставить перед бізнесом нові виклики та можливості. З одного боку, глобалізація і технологічний прогрес створюють нові ринки і можливості для зростання. З іншого боку, вони посилюють конкуренцію і вимагають від компаній більшої адаптивності та відповідальності, прояву моральності, добросесності та відповідальності.

Ключові тренди в світі, які впливають на етику в бізнесі:

- зростання свідомості споживачів (споживачі все більше цікавляться соціальними та екологічними аспектами виробництва і споживання, вони готові платити більше за продукти і послуги етичних компаній);

- технологічні зміни (цифровізація, нові технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, створюють як нові можливості, так і нові етичні проблеми, нові потреби, необхідність масштабного перенавчання населення);

- кліматичні зміни (зміни клімату вимагають від бізнесу прийняття більш відповідальних рішень щодо охорони навколишнього середовища);

- соціальна нерівність (зростання соціальної нерівності вимагає від бізнесу більшої соціальної відповідальності).

Яким чином за допомогою етики, доброчесності та соціальної відповідальності компанії можуть адаптуватися до нових умов? Вагоме значення матиме:

- розробка стратегії соціальної відповідальності (компанії повинні розробити чітку стратегію соціальної відповідальності, яка відповідає їхнім моральним цінностям і бізнес-моделі);
- впровадження кодексів корпоративної етики (кодекси етики допомагають встановити чіткі правила поведінки для співробітників);
- прозорість і відкритість (компанії повинні бути прозорими у своїх діях і відкритими для діалогу зі стейкхолдерами, тобто з усіма зацікавленими сторонами – партнерами, споживачами, органами влади);
- співпраця зі стейкхолдерами (компанії повинні співпрацювати з урядами, громадськими організаціями, клієнтами та іншими стейкхолдерами для вирішення соціальних проблем);
- інвестиції в людський капітал: компанії повинні інвестувати в розвиток своїх співробітників, створюючи культуру, засновану на довірі і взаємоповазі.

Отже, доброчесність і етика в бізнесі – це не просто модний тренд, а необхідний елемент успіху в сучасному світі. Компанії, які зможуть адаптуватися до нових умов і будувати свій бізнес на основі етичних принципів, матимуть значні конкурентні переваги.

2. Цінності відкритості, доброчесності, правдивості бізнесу як підґрунтя відповідального та етичного ведення бізнесу в цивілізованих країнах світу

У сучасному світі, де бізнес відіграє все більшу роль у формуванні суспільства, питання етики та відповідальності набувають особливої актуальності. Цінності відкритості, доброчесності та правдивості є фундаментом відповідального та етичного ведення бізнесу, який не тільки сприяє успіху компанії, але й зміцнює довіру в суспільстві.

Чому ці цінності такі важливі?

- Співробітники, відвідувачі, партнери, інвестори завжди готові співпрацювати лише з тими підприємцями, з тими закладами гостинності, яким довіряють.
- Доброчесна поведінка закладу гостинності зміцнює репутацію серед клієнтів, а прояв низької соціальної відповідальності та недоброчесності може навпаки її зруйнувати.
- Заклади гостинності, які дотримуються етичних принципів, є більш стійкими до ситуацій кризових, вони мають кращі можливості і в довгостроковій перспективі завдяки іміджу доброчесності та етичної поведінки персоналу і керівництва.
- Соціально відповідальна поведінка закладу гостинності сприяє гармонічним відносинам в колективі, впровадженню інновацій, вирішенню соціальних проблем в регіоні завдяки підтримці соціально значимих проєктів та екологічних ініціатив.

Як ці цінності проявляються в бізнесі?

- Прозорість (відкрита публікація фінансової звітності, інформації про виробничі процеси, соціальні ініціативи);
- Чесність у спілкуванні (відвертість у відносинах з клієнтами, партнерами, співробітниками, чесна реклама);
- Дотримання законів і правил (строге дотримання всіх чинних законів і нормативних актів);
- Соціальна відповідальність (підтримка соціальних ініціатив, турбота про довкілля);
- Етичні стандарти у відносинах з партнерами (справедливі умови співпраці, відсутність корупції);
- Інвестування у безперервний професійний розвиток співробітників (створення сприятливих умов праці, підтримка професійного зростання).

Переваги для бізнесу:

- Збільшення прибутку (довіра клієнтів, лояльність співробітників, позитивний імідж – все це сприяє зростанню прибутку);

- Зменшення ризиків (дотримання етичних норм допомагає уникнути правових проблем, штрафів та інших фінансових втрат);
- Привабливість для інвесторів (інвестори все частіше віддають перевагу компаніям, які демонструють високі етичні стандарти);
- Стійкість до глобальних викликів, криз (компанії, які мають сильну репутацію і довіру клієнтів, краще протистояти кризам).

Отже, відкритість, доброчесність і правдивість – це не просто слова, а фундаментальні цінності, які визначають успіх сучасного бізнесу. Вони сприяють створенню довіри, зміцненню репутації компанії, а також сприяють стабільному розвитку суспільства в цілому.

3. Роль доброчесності, соціальної відповідальності та етики бізнесу у досягненні Цілей сталого розвитку, визначених ООН (подолання бідності, захист планети, забезпечення економічного добробуту населення планети)

Цілі сталого розвитку (ЦСР), прийняті ООН у 2015 році, ставлять перед світовою спільнотою амбітні завдання з подолання бідності, захисту планети та забезпечення мирного та інклюзивного суспільства. Бізнес, як потужний гравець на світовій арені, відіграє ключову роль у досягненні цих цілей.

Доброчесність, соціальна відповідальність та етика в бізнесі є невід’ємними елементами цього процесу, оскільки забезпечують:

- довіру (компанії, які демонструють високі етичні стандарти, заслужили довіру споживачів, інвесторів та співтовариств, це створює сприятливе середовище для довгострокового партнерства та інвестицій у сталий розвиток);
- інновації (етичний бізнес стимулює пошук нових рішень, спрямованих на вирішення глобальних проблем; компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку, часто є лідерами в галузі інновацій);

- позитивний соціальний вплив (бізнес має можливість впливати на життя мільйонів людей шляхом створення робочих місць, інвестицій у освіту та охорону здоров'я, підтримки місцевих громад; завдяки такому впливу компанії можуть зробити значний внесок у досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених ООН);

- екологічну стійкість (етичний бізнес враховує свій вплив на навколишнє середовище; компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку, прагнуть мінімізувати свій вуглецевий слід, використовувати відновлювані джерела енергії та зменшувати кількість відходів).

Як бізнес може сприяти досягненню цілей сталого розвитку (ЦСР):

- впровадження екологічно чистих технологій (заміна шкідливих виробництв на екологічно чисті, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів парникових газів);

- соціальні інвестиції (інвестиції в освіту, охорону здоров'я, розвиток місцевих громад);

- справедлива торгівля (підтримка справедливих умов праці та торгівлі, особливо з виробниками в країнах, що розвиваються);

- прозорість і відкритість (публікація інформації про соціальну та екологічну діяльність компанії);

- партнерство з урядами та громадськими організаціями (спільна робота над вирішенням глобальних проблем).

Приклади внеску бізнесу в досягнення ЦСР:

- енергетичний сектор (перехід на відновлювані джерела енергії, підвищення енергоефективності);

- продовольча промисловість (створення більш стійких ланцюжків постачання, зниження харчових відходів);

- технологічні компанії (розробка інноваційних рішень для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату та нерівність);

Висновок: доброчесність, соціальна відповідальність та етика в бізнесі є не просто бажаними якостями, а необхідними умовами для досягнення Цілей сталого розвитку. Компанії, які інтегрують ці принципи у свою діяльність, можуть зробити значний внесок у створення більш справедливого, процвітаючого та стійкого світу.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Чому доброчесність у бізнесі є важливою для довгострокового успіху компанії?

- а) вона сприяє збільшенню податкових пільг;
- б) вона забезпечує швидке зростання прибутку;
- в) вона формує довіру серед клієнтів, партнерів та інвесторів;
- г) вона знижує витрати на виробництво.

2. Який з наведених факторів є основним результатом дотримання етичних стандартів у бізнесі?

- а) швидке збагачення власників;
- б) зниження рівня конкуренції;
- в) покращення репутації компанії;
- г) усунення потреби в державному регулюванні.

3. Що є основою соціальної відповідальності бізнесу?

- а) максимізація прибутку без врахування екологічних наслідків;
- б) забезпечення сталого розвитку та підтримка суспільства;
- в) використання дешевої робочої сили;
- г) лобіювання інтересів компанії в уряді.

4. Яка з перелічених ініціатив найкраще відповідає цілям сталого розвитку ООН?

- а) використання одноразових пластикових упаковок;
- б) впровадження екологічно чистих технологій;
- в) масове скорочення персоналу;
- г) монополізація ринку для максимізації прибутку.

5. Які компанії мають кращі шанси на довгостроковий успіх?

- а) ті, що приховують фінансову звітність;
- б) ті, що дотримуються високих етичних стандартів;
- в) ті, що зосереджуються лише на власному збагаченні;
- г) ті, що використовують дитячу працю для зменшення витрат.

6. Як бізнес може сприяти зменшенню соціальної нерівності?

- а) використовуючи мінімальну заробітну плату;
- б) інвестуючи в освіту та розвиток місцевих громад;
- в) збільшуючи викиди парникових газів;
- г) ліквідуючи соціальні програми для працівників.

7. Що сприяє розвитку інновацій у компаніях?

- а) використання неетичних бізнес-практик;
- б) стимулювання творчого мислення та пошук сталих рішень;
- в) ухиляння від податків;
- г) ігнорування думки стейкхолдерів.

8. Чому прозорість і відкритість важливі для компанії?

- а) вони створюють довіру серед стейкхолдерів;
- б) вони допомагають компанії уникати державного регулювання;
- в) вони зменшують потребу у корпоративній соціальній відповідальності;
- г) вони гарантують більший прибуток без додаткових зусиль.

9. Яким чином компанії можуть сприяти захисту довкілля?

- а) використовуючи викопне паливо;
- б) мінімізуючи відходи та впроваджуючи екологічно чисті технології;
- в) ігноруючи екологічні стандарти;
- г) максимально скорочуючи витрати на природоохоронні заходи.

10. Чому соціальна відповідальність бізнесу є важливою?

- а) вона підвищує ефективність виробництва;
- б) вона сприяє зниженню конкуренції;
- в) вона допомагає бізнесу зміцнювати стосунки із суспільством та досягати сталого розвитку;
- г) вона зменшує фінансові зобов'язання компанії.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Як бізнес у країнах, що розвиваються, може поєднувати етичні практики з потребою конкурувати на глобальних ринках?

Чи можуть такі компанії стати прикладом для інших, чи є їхній досвід унікальним через специфіку локальних умов? Наведіть приклади з України або інших країн.

2. Чи переважають переваги прозорості та доброчесності для бізнесу в умовах високої корупції, чи такі цінності роблять компанії вразливими?

Порівняйте досвід компаній зі Скандинавії (де прозорість – норма) та України. Які стратегії можуть зменшити ризики?

3. Які конкретні Цілі сталого розвитку ООН (наприклад, «гідна праця» чи «відповідальне споживання») найбільше залежать від етичного підходу бізнесу?

Чи можна виміряти внесок компаній у ці цілі? Наведіть приклади міжнародних або українських ініціатив.

4. Чи є партнерства між бізнесом, державою та громадськістю ефективним інструментом для досягнення ЦСР (цілей сталого розвитку ООН), чи вони часто носять декларативний характер?

Проаналізуйте конкретний проект (наприклад, зелена енергетика в Україні). Чи допомагають такі альянси подолати системні проблеми?

5. Чи можуть малі підприємства стати драйверами сталого розвитку, чи їхній вплив обмежений порівняно з корпораціями?

Які перешкоди заважають підприємствам малого та середнього бізнесу в Україні брати участь у глобальних ініціативах на кшталт ЦСР? Що може їх стимулювати?

ЛЕКЦІЯ 5. ДОБРОЧЕСНІСТЬ У КОДЕКСАХ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА ТА ПЕРСОНАЛУ

1. Корпоративний кодекс працівників підприємства, його призначення. Кодекс про етичні норми та дотримання доброчесності персоналу.

2. Кодекс поведінки керівника, його особливості.

3. Явища недотримання норм доброчесності у поведінці керівника та окремих працівників, їх наслідки для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Рекомендована література [4, 12, 21, 23, 24, 28, 34]

1. Корпоративний кодекс працівників підприємства: призначення та кодекс етичних норм

Корпоративний кодекс працівників – це внутрішній документ компанії, який визначає стандарти поведінки, цінності та принципи, якими повинні керуватися всі співробітники в своїй діяльності. Це своєрідна «конституція» компанії, яка встановлює правила гри для всіх учасників трудових відносин.

Призначення корпоративного кодексу – сприяти:

- створенню єдиної культури компанії (кодекс формує спільні цінності, місію та бачення майбутнього, об'єднуючи співробітників навколо загальних цілей);
- забезпеченню прозорості та передбачуваності (встановлюючи чіткі правила поведінки, кодекс усуває невизначеність і сприяє довірі між співробітниками та керівництвом);
- формуванню позитивного іміджу (репутації) компанії (дотримання етичних норм допомагає уникнути скандалів, зберегти позитивний імідж компанії та зміцнити довіру клієнтів і партнерів);
- зменшенню ризиків (кодекс допомагає запобігти конфліктам, порушенням закону та іншим негативним наслідкам, які можуть виникнути внаслідок неетичної поведінки);

- розвитку компанії (дотримання етичних норм стимулює інновації, підвищує ефективність роботи та сприяє довгостроковому успіху компанії).

Корпоративний кодекс про етичні норми та дотримання доброчесності персоналу

Корпоративний кодекс містить окремий розділ, який детально описує етичні принципи, якими повинні керуватися співробітники у своїй діяльності. Зазвичай він включає такі аспекти:

- відносини з клієнтами (чесність, відкритість, конфіденційність, дотримання обіцянок);
- відносини з колегами (взаємоповага, справедливість, підтримка, відсутність дискримінації);
- відносини з партнерами (чесність, дотримання умов договорів, конфіденційність);
- конфлікт інтересів (розпізнавання та уникнення протиріч в інтересах, що ведуть до конфліктності);
- конфіденційність (захист конфіденційної інформації компанії та клієнтів);
- використання корпоративних ресурсів (ощадливе використання ресурсів компанії, заборона особистого використання для приватних цілей);
- боротьба з традиціями підготовки подарунків для керівництва або прийняття гостинців від клієнтів в обмін за кращі готельні послуги (корпоративний кодекс поведінки має визначати ці аспекти);
- боротьба з хабарництвом (категорична заборона хабарництва і корупції).

Важливість корпоративного кодексу, який передбачає дотримання етичних норм, полягає в такому:

- сприяє створенню довіри (кодекс демонструє, що компанія серйозно ставиться до етичних питань і прагне до високих стандартів поведінки);

- зумовлює захист від неправомірних дій (кодекс допомагає запобігти порушенням закону і зберегти репутацію компанії);
- впливає на створення позитивного іміджу (компанії, які дотримуються етичних норм, зазвичай мають більш позитивний імідж у суспільстві);
- зумовлює підвищення мотивації співробітників до плідної роботи на підприємстві (дотримання етичних норм сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі і підвищує мотивацію співробітників).

Впровадження та дотримання корпоративного кодексу

Для того, щоб такий кодекс був ефективним, необхідно:

- розробити кодекс спільно з працівниками, це допоможе забезпечити баланс між реальними потребами і очікуваннями співробітників;
- довести кодекс до відома всіх співробітників, провести навчання і забезпечити доступність змісту кодексу для всіх;
- створити механізм зворотного зв'язку (забезпечити можливість для співробітників висловлювати свої думки і пропозиції щодо кодексу);
- контролювати дотримання кодексу (запровадити систему моніторингу і оцінки дотримання кодексу);
- застосовувати санкції за порушення (встановити чіткі санкції – догани, депреміювання за порушення кодексу).

Корпоративний кодекс працівників – це не просто документ, а інструмент управління компанією, який може допомогти створити сильну корпоративну культуру, засновану на цінностях, довірі і взаємоповазі.

2. Кодекс поведінки керівника, його особливості

Кодекс поведінки керівника – це набір етичних принципів та правил, які визначають, як керівник повинен поводитися у своїй

професійній діяльності. Він слугує своєрідним компасом, що допомагає керівнику приймати правильні рішення в складних ситуаціях та будувати довірливі відносини з підлеглими, колегами і партнерами.

Чому кодекс поведінки керівника є таким важливим? Тому, що він спрямований на:

- формування позитивного іміджу компанії (керівник є прикладом для персоналу, обличчям компанії, і його поведінка безпосередньо впливає на її репутацію);
- створення сприятливого клімату в колективі (етична поведінка керівника мотивує співробітників, підвищує їхню лояльність і продуктивність);
- забезпечення ефективної роботи та дотримання етичних норм (це допомагає уникнути конфліктів, підвищує довіру і сприяє досягненню спільних цілей);
- захист компанії від ризиків втрати іміджу (етична поведінка керівника допомагає уникнути юридичних проблем, фінансових втрат і репутаційних ризиків).

Основні принципи кодексу поведінки керівника:

- повага до особистості (керівник повинен поважати гідність і права кожного співробітника, незалежно від його посади та особистих якостей);
- справедливість (рішення керівника повинні бути об'єктивними, справедливими і прозорими);
- відкритість і чесність (керівник повинен бути відкритим для спілкування, чесно говорити про проблеми і досягнуті результати);
- професіоналізм (керівник повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію і бути прикладом для підлеглих);
- соціальна відповідальність (керівник повинен усвідомлювати свою соціальну відповідальність і сприяти розвитку компанії та суспільства в цілому).

Особливості кодексу поведінки керівника полягають в його специфічних рисах мінливості, що залежать зокрема:

- від індивідуальності керівника: кожен керівник має свою власну манеру поведінки, але всі вони повинні дотримуватися загальних етичних принципів;
- від специфіки компанії: кодекс поведінки керівника може змінюватися залежно від специфіки компанії, галузі діяльності і національної культури;
- від динамічності кодексу поведінки, який є не статичним документом, а повинен постійно оновлюватися з урахуванням змін в законодавстві, бізнес-середовищі і суспільних очікуваннях.

Приклади положень кодексу поведінки керівника:

- заборонено будь-яку форму дискримінації: за статтю, віком, національністю, релігійними поглядами тощо;
- необхідно забезпечувати рівні можливості для всіх співробітників;
- заборонено використовувати службове становище в особистих цілях;
- необхідно зберігати конфіденційність інформації, яка стала відома в ході роботи;
- необхідно поважати інтелектуальну власність інших людей;
- необхідно сприяти розвитку підлеглих і надавати їм необхідну підтримку.

Кодекс поведінки керівника – це документ, який допомагає формувати позитивну корпоративну культуру і сприяє успіху компанії.

3. Явища недотримання норм доброчесності в готельно-ресторанному бізнесі та їх наслідки.

Недотримання норм доброчесності у будь-якій сфері, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі, може призвести до серйозних наслідків для підприємства, його репутації та клієнтів. Давайте розглянемо деякі типові явища та їх наслідки детальніше.

Типові приклади явищ недотримання норм доброчесності:

- корупція (прийняття хабарів, використання службового становища в особистих цілях, неправомірне отримання вигоди);
- шахрайство (обман клієнтів щодо якості товарів та послуг, завищення цін, підроблення документів);
- крадіжки (викрадення грошей, продуктів, інвентарю);
- недбалість (неретельне виконання своїх обов'язків, низька якість обслуговування);
- дисциплінарні порушення (неявка на роботу, порушення правил внутрішнього розпорядку, конфлікти з колегами);
- розголошення конфіденційної інформації (передача інформації про клієнтів, партнерів або внутрішні процеси компанії стороннім особам).

Приклади порушень етичних норм у готельно-ресторанному бізнесі:

• **обман клієнтів:**

- завищення цін на товари та послуги;
- надання неправдивої інформації про якість продуктів або послуг;
- підміна дорогих інгредієнтів дешевшими;
- недотримання обіцянок, наданих клієнту (наприклад, щодо бронювання номерів, надання додаткових послуг);

• **незаконна діяльність:**

- ухилення від сплати податків;
- використання нелегальної робочої сили;
- порушення авторських прав;
- продаж контрафактної продукції.

• **порушення трудового законодавства:**

- не виплата заробітної плати в повному обсязі або в строк;
- дискримінація працівників за ознакою статі, віку, національності тощо;
- порушення норм охорони праці.

- **неетична поведінка персоналу:**

- хамство та неповага до клієнтів;
- крадіжки грошей, продуктів або інвентарю;
- розголошення конфіденційної інформації про клієнтів.

- **недбале ставлення до навколишнього середовища:**

- використання шкідливих для навколишнього середовища речовин;
- нераціональне використання енергії та води.

Негативні наслідки для підприємств від недотримання норм доброчесності:

- *зниження репутації* (скандали, пов'язані з недоброчесною поведінкою співробітників, завдають серйозного удару по репутації підприємства);

- *втрата клієнтів* (клієнти, які стали свідками або дізналися про недоброчесну поведінку персоналу, навряд чи захочуть звертатися до такого закладу знову);

- *фінансові втрати* (штрафи, компенсації за збитки, витрати на відновлення репутації – все це може призвести до значних фінансових втрат);

- *проблеми з персоналом*: висока плинність кадрів, конфлікти в колективі, зниження мотивації працівників;

- *юридичні проблеми*: судові позови, розслідування правоохоронних органів.

Специфічні ризики для готельно-ресторанного бізнесу внаслідок недотримання норм доброчесності:

- порушення правил безпеки харчових продуктів (порушення санітарних норм, використання неякісних продуктів може призвести до харчових отруєнь та інших проблем зі здоров'ям клієнтів);

- порушення правил конфіденційності інформації про клієнтів (розголошення персональних даних клієнтів може призвести до

порушення законодавства про захист персональних даних і втрати довіри клієнтів);

- деформація правил чесної взаємодії з постачальниками (недобросовісна поведінка при укладанні договорів з постачальниками може призвести до проблем з якістю продукції та фінансових втрат).

Отже, недотримання норм доброчесності в готельно-ресторанному бізнесі може мати серйозні наслідки для підприємства і його репутації. Для запобігання цим проблемам необхідно створити сильну корпоративну культуру, засновану на принципах честі, довіри і відповідальності.

Для ефективного запобігання порушень етичних норм поведінки працівників та керівників в готельно-ресторанному бізнесі необхідно запровадити систему заходів, серед них:

1. Розробка правил етики поведінки у Корпоративному кодексі:

- чітко визначити основні цінності компанії та очікування від співробітників;
- розробити детальні правила поведінки для різних ситуацій;
- залучити співробітників до розробки кодексу, щоб підвищити їхню зацікавленість у його дотриманні.

2. Навчання персоналу:

- проводити регулярні тренінги з етики та професійної поведінки;
- ознайомити співробітників з кодексом етики та пояснити його важливість;
- надати приклади типових етичних дилем і обговорити можливі варіанти їх вирішення.

3. Створення системи зворотного зв'язку:

- забезпечити можливість для співробітників анонімно повідомляти про порушення етичних норм;
- розробити процедуру розгляду таких повідомлень.

4. Впровадження системи моніторингу та контролю:

- регулярно проводити аудит дотримання кодексу етики;
- використовувати системи відеоспостереження та інші технічні засоби контролю;

5. Застосування ефективних санкцій:

- розробити систему дисциплінарних стягнень за порушення кодексу етики.

- забезпечити справедливе і прозоре застосування санкцій.

6. Створення позитивної корпоративної культури:

- заохочувати співробітників до дотримання етичних норм;
- відзначати і заохочувати працівників, які демонструють високі етичні стандарти;
- створити атмосферу взаємодопомоги і підтримки.

Приклади практичної реалізації окремих заходів щодо запобігання порушень етичних норм поведінки працівників:

ГОТЕЛІ: впровадження системи анонімного збору відгуків від клієнтів, регулярні тренінги персоналу з надання якісного обслуговування, використання екологічно чистих матеріалів.

РЕСТОРАНИ: розробка меню з детальним описом інгредієнтів, використання свіжих продуктів місцевого виробництва, регулярна перевірка якості продуктів.

Таким чином, важливо розуміти, що створення системи запобігання порушенням етичних норм – це тривалий і комплексний процес, який вимагає залучення всіх співробітників компанії.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Що є основною метою корпоративного кодексу працівників?

- а) контроль за продуктивністю працівників;
- б) формування єдиної корпоративної культури;

- в) регулювання заробітної плати працівників;
- г) визначення штрафів за порушення внутрішніх правил.

2. Який із принципів корпоративного кодексу сприяє розвитку довіри в компанії?

- а) закритість і конфіденційність інформації;
- б) уникнення конфліктних ситуацій;
- в) відкритість і чесність;
- г) ігнорування проблемних питань.

3. Що забороняє корпоративний кодекс у сфері відносин із партнерами?

- а) дотримання умов договору;
- б) підтримку довгострокових партнерських відносин;
- в) корупцію та хабарництво;
- г) відкриті переговори щодо майбутніх контрактів.

4. Який із наведених пунктів є обов'язковим у кодексі поведінки керівника?

- а) використання владних повноважень для отримання особистої вигоди;
- б) відповідальність перед співробітниками та компанією;
- в) обмеження кар'єрного розвитку підлеглих;
- г) маніпулювання підлеглими з метою підвищення ефективності.

5. Що є ключовим наслідком недотримання норм доброчесності в компанії?

- а) покращення фінансового стану компанії;
- б) зниження довіри клієнтів та партнерів;
- в) підвищення мотивації персоналу;
- г) посилення конкурентних переваг.

6. Яке правило поведінки керівника сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату?

- а) ігнорування думки підлеглих;
- б) прозорість у прийнятті рішень;
- в) встановлення жорсткої дисципліни без пояснень;
- г) відсутність комунікації з персоналом.

7. Що може бути негативним наслідком корупції в готельно-ресторанному бізнесі?

- а) зниження якості послуг;
- б) підвищення довіри клієнтів;
- в) посилення контролю за персоналом;
- г) розширення бізнесу.

8. Яким чином компанії можуть забезпечити дотримання корпоративного кодексу працівників?

- а) збільшення штрафів за порушення;
- б) регулярне навчання персоналу та контроль дотримання норм;
- в) скорочення кількості працівників;
- г) посилення ієрархічного контролю.

9. Яке порушення етичних норм найбільш негативно впливає на репутацію компанії?

- а) відмова від бонусів для працівників;
- б) незаконне використання персональних даних клієнтів;
- в) надання безкоштовних послуг для постійних клієнтів;
- г) обмеження рекламної діяльності.

10. Який механізм дозволяє ефективно боротися з неетичною поведінкою в компанії?

- а) впровадження жорстких санкцій без пояснень;
- б) використання анонімних каналів для повідомлень про порушення;
- в) надання керівнику абсолютної влади без підзвітності;
- г) уникнення покарань за порушення.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Чи може корпоративний кодекс бути ефективним без активної участі працівників у його розробці?

Наведіть приклади українських компаній, де кодекс став інструментом змін, а не формальністю. Які фактори сприяють його реалізації?

2. Чим кодекс поведінки керівника відрізняється від кодексу працівників, і чому він має бути більш жорстким?

Порівняйте на прикладах з готельно-ресторанного бізнесу. Чи є такі відмінності справедливими?

3. Які наслідки порушень етики в готельно-ресторанному бізнесі є найнебезпечнішими для бренду: фінансові втрати, втрата довіри клієнтів чи юридичні ризики?

Проілюструйте на реальних випадках (наприклад, харчове отруєння в ресторані чи розголошення даних клієнтів).

4. Чи може система моніторингу (наприклад, камери спостереження) порушити довіру між працівниками та керівництвом?

Як знайти баланс між контролем і повагою до приватності в готельно-ресторанній сфері?

5. Чи є «етичні тренінги» для персоналу ефективними, якщо керівництво їх ігнорує?

Як створити культуру доброчесності, коли прикладу вимагають і від керівників, і від працівників? Наведіть успішні кейси з України.

ЛЕКЦІЯ 6. ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ВІДНОСИНАХ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ЯК ЧИННИК ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ В БІЗНЕСІ

1. Дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії зі споживачами.

2. Небезпека недооцінки важливості культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики для бізнесу і суспільства.

3. Явища порушення норм доброчесності у бізнесі, їх наслідки для споживачів, суспільства загалом.

Рекомендована література [2, 4, 9, 12, 17, 21, 24, 33]

1. Дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії зі споживачами

Дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії зі споживачами є одним з найважливіших аспектів успішного ведення бізнесу, особливо в готельно-ресторанній сфері. Це не просто формальність, а інвестиція в довгострокову репутацію компанії та лояльність клієнтів.

Спробуємо з'ясувати, чому важливо дотримуватися етичних норм у взаємодії зі споживачами. Дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії зі споживачами дозволяє:

- будувати довгострокові відносини (чесна та етична поведінка сприяє створенню довіри між компанією та клієнтами, що є основою для довгострокових відносин);

- формувати позитивний імідж (компанії, які дотримуються етичних норм, зазвичай мають позитивний імідж, що приваблює нових клієнтів);

- формувати лояльність клієнтів (клієнти, які відчувають, що їх поважають і цінують, швидше стануть лояльними клієнтами і будуть рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим);

- сприяти зменшенню ризиків (дотримання етичних норм допомагає підприємству уникнути конфліктів, скарг і юридичних проблем).

Ознаки прояву етичної поведінки у взаємодії зі споживачами:

- чесність і відкритість (надання клієнтам точної і повної інформації про товари та послуги, без приховування недоліків; правдива реклама);

- повага до потреб клієнтів (індивідуальний підхід до кожного клієнта, його пропозицій, прохань, готовність піти назустріч його побажанням);

- якість обслуговування (надання якісних товарів та послуг, які відповідають очікуванням клієнтів, їх замовленням);

- конфіденційність (захист персональних даних клієнтів);

- справедливість (відсутність дискримінації за будь-якими ознаками);

- соціальна відповідальність (підтримка місцевих громад, турбота про навколишнє середовище).

Приклади порушень етичних норм у взаємодії зі споживачами:

- обман клієнтів щодо якості продуктів або послуг;

- надання неправдивої інформації про ціни;

- грубе або неповажне ставлення до клієнтів;

- розголошення конфіденційної інформації про клієнтів;

- продаж товарів з простроченим терміном придатності.

Як забезпечити дотримання етичних норм у взаємодії зі споживачами?

- розробити корпоративний кодекс з правилами етики (створити чіткий документ, який визначає стандарти поведінки для всіх співробітників, що мають контакт з клієнтами);

- систематично проводити навчання персоналу, регулярні тренінги з етики та професійної поведінки;

- створити систему зворотного зв'язку (забезпечити можливість для клієнтів висловлювати свої відгуки, тобто думки та зауваження щодо якості обслуговування);
- заохочувати позитивну поведінку персоналу (наприклад, виділяти і нагороджувати співробітників, які демонструють високі стандарти обслуговування);
- застосовувати санкції за порушення: встановити чіткі санкції за порушення кодексу етики.

Дотримання норм доброчесності та етики є невід'ємною частиною успішного бізнесу в готельно-ресторанній сфері. Воно допомагає не тільки залучити нових клієнтів, але й зберегти лояльність існуючих. Інвестуючи в етику, компанії інвестують у своє майбутнє.

2. Небезпека недооцінки важливості культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики для бізнесу і суспільства

Недооцінка важливості культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики в бізнесі може мати далекосяжні негативні наслідки як для самих компаній, так і для суспільства в цілому. Ось деякі з найбільш серйозних загроз:

Загрози для бізнесу, де переважає недооцінка важливості культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики:

- зниження репутації (скандали, пов'язані з неетичною поведінкою, можуть завдати непоправної шкоди репутації компанії);
- втрата клієнтів (клієнти все більше віддають перевагу компаніям, які діють відповідально і етично; недобросовісна поведінка може призвести до масового відтоку клієнтів);
- фінансові збитки (штрафи, компенсації, витрати на відновлення репутації – все це може призвести до значних фінансових втрат);
- проблеми з персоналом (висока плинність кадрів, низька мотивація співробітників, конфлікти в колективі);

- юридичні проблеми (судові позови, розслідування правоохоронних органів).

Загрози для суспільства в разі недооцінки важливості культури доброчесності, соціальної відповідальності та етики:

- підрив довіри до бізнесу і влади (недобросовісна поведінка бізнесу підриває довіру людей до інститутів влади, економічних систем і самих бізнес-структур);

- посилення соціальної нерівності (компанії, які не дбають про соціальну відповідальність, можуть сприяти посиленню соціальної нерівності);

- погіршення стану довкілля (недбале ставлення до екологічних проблем може призвести до забруднення довкілля і руйнування природних ресурсів);

- підрив демократичних цінностей: корупція, хабарництво та інші форми неетичної поведінки підривають основи демократії.

Причини, з якими пов'язана недооцінка важливості етики в бізнесі:

- короткострокова перспектива діяльності (багато компаній орієнтовані на швидкий прибуток і не бачать довгострокової перспективи розвитку);

- тиск конкуренції: в умовах жорсткої конкуренції компанії можуть вдаватися до неетичних методів боротьби за ринок, збут товарів і послуг;

- відсутність чітких правил поведінки (не визначені чіткі правила і норми, які регулюють етичну поведінку в бізнесі);

- недостатня обізнаність підприємців, персоналу в питаннях етики або формалізм у ставленні до існуючих і відомих правил корпоративної етики (деякі керівники просто не усвідомлюють важливості етики для успіху бізнесу).

Культура доброчесності, соціальної відповідальності та етики вважається невід'ємною частиною успішного бізнесу в сучасному світі. Недооцінка її важливості може призвести до серйозних негативних

наслідків як для компаній, так і для суспільства в цілому. Тому кожна компанія повинна приділяти цьому питанню належну увагу і працювати над створенням позитивного іміджу відповідального бізнесу.

3. Явища порушення норм доброчесності у бізнесі, їх наслідки для споживачів, суспільства загалом (на прикладі готелів і ресторанів)

Порушення норм доброчесності в бізнесі – це явище, коли компанії або окремі особи відступають від етичних принципів у своїй діяльності. Особливо гостро ця проблема стоїть у сфері готельно-ресторанного бізнесу, де взаємодія з клієнтами відбувається на особистому рівні.

Типові порушення норм доброчесності в готельно-ресторанному бізнесі:

- обман клієнтів: завищення цін, надання неправдивої інформації про якість послуг, підміна дорогих інгредієнтів дешевшими;
- незаконна діяльність: ухилення від сплати податків, використання нелегальної робочої сили, порушення авторських прав;
- порушення трудового законодавства: не виплата заробітної плати, дискримінація працівників, порушення норм охорони праці;
- неетична поведінка персоналу: відмова у грубій формі, хамство у відповідь на зауваження, неповага до клієнтів, крадіжки, розголошення конфіденційної інформації;
- недбале ставлення до навколишнього середовища: використання шкідливих для довкілля речовин, нераціональне використання ресурсів.

Наслідки для споживачів послуг в разі порушення норм доброчесності з боку персоналу і керівництва готелів та ресторанів:

- матеріальні збитки: клієнти можуть втратити гроші, отримавши неякісні послуги або товари;

- психологічний дискомфорт: неетична поведінка персоналу може викликати у клієнтів негативні емоції, стрес;
- ризик для здоров'я: порушення санітарних норм, використання неякісних продуктів можуть призвести до харчових отруєнь та інших проблем зі здоров'ям;
- зниження довіри до бізнесу: поширення інформації про порушення етичних норм може призвести до втрати довіри до всієї галузі.

Наслідки для суспільства в цілому в разі порушення норм доброчесності з боку персоналу і керівництва готелів та ресторанів:

- зниження рівня життя: недобросовісна конкуренція, ухилення від сплати податків призводять до зниження рівня життя населення;
- підрив довіри до інститутів влади: корупція, хабарництво, інші форми неетичної поведінки підривають довіру до державних органів і правоохоронних структур;
- посилення соціальної нерівності: неетична поведінка великих компаній може сприяти посиленню соціальної нерівності;
- погіршення стану довкілля: недбале ставлення до екологічних проблем може призвести до забруднення довкілля і руйнування природних ресурсів.

Яким шляхом можна боротися з цими явищами (порушенням норм доброчесності у бізнесі)?

- створення культури доброчесності: впровадження кодексів етики з чіткими правилами поведінки для всіх співробітників, створення атмосфери довіри і взаємоповаги;
- навчання персоналу: регулярні тренінги з етики та професійної поведінки;
- створення системи зворотного зв'язку: забезпечення можливостей для клієнтів висловлювати свої зауваження;
- заохочення позитивної поведінки кращих співробітників, які демонструють високі стандарти обслуговування (за допомогою оголошення подяки, вручення грамот, премій та інших відзнак);

- застосування санкцій за порушення кодексу етики;
- державне регулювання: створення ефективної системи контролю за дотриманням законодавства у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Отже, порушення норм доброчесності в бізнесі мають негативні наслідки як для окремих споживачів, так і для суспільства в цілому. Для боротьби з цим явищем необхідні спільні зусилля бізнесу, держави і громадянського суспільства.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Що є головною перевагою дотримання етичних норм у взаємодії зі споживачами?

- а) збільшення витрат на рекламу;
- б) покращення репутації та довгострокові відносини з клієнтами;
- в) скорочення персоналу;
- г) мінімізація обов'язкових податків.

2. Яке з перелічених тверджень є прикладом доброчесної поведінки бізнесу?

- а) приховування недоліків товару від споживачів;
- б) завищення вартості послуг без обґрунтування;
- в) надання клієнтам повної та правдивої інформації про послуги;
- г) використання неякісних продуктів для зменшення витрат.

3. Який з наведених факторів сприяє лояльності клієнтів до компанії?

- а) нехтування відгуками клієнтів;
- б) конкуренція з іншими компаніями;
- в) дотримання етичних стандартів обслуговування;
- г) регулярне підвищення цін без пояснень.

4. Що може бути наслідком порушення норм доброчесності в бізнесі?

- а) зростання кількості клієнтів;
- б) втрата довіри споживачів і погіршення репутації;
- в) підвищення конкурентоспроможності;
- г) підвищення прибутку в довгостроковій перспективі.

5. Яке з наведених явищ є порушенням норм доброчесності у готельно-ресторанному бізнесі?

- а) ввічливе ставлення до клієнтів;
- б) обман щодо складу страв;
- в) програма лояльності для постійних клієнтів;
- г) використання екологічних матеріалів у роботі.

6. Чому соціальна відповідальність є важливою для бізнесу?

- а) вона сприяє покращенню іміджу компанії та зростанню довіри клієнтів;
- б) це спосіб зменшити витрати на персонал;
- в) вона дозволяє уникати юридичних вимог;
- г) це додаткове навантаження на компанію без реальної користі.

7. Яким чином компанія може забезпечити дотримання етичних стандартів?

- а) уникати розробки корпоративного кодексу;
- б) ігнорувати скарги клієнтів;
- в) регулярно навчати персонал та проводити тренінги з етики;
- г) приховувати негативні відгуки клієнтів.

8. Який основний ризик для бізнесу, якщо він не дотримується етичних норм?

- а) втрата конкурентної переваги;
- б) погіршення відносин із постачальниками;
- в) фінансові втрати та репутаційний збиток;
- г) зменшення податкового навантаження.

9. Що НЕ є ознакою етичної поведінки у взаємодії зі споживачами?

- а) надання клієнтам правдивої інформації;
- б) забезпечення конфіденційності персональних даних;
- в) використання прихованих платежів без попередження;
- г) справедливе ставлення до всіх клієнтів.

10. Як державне регулювання може сприяти підвищенню рівня доброчесності в бізнесі?

- а) запровадження штрафів та санкцій за порушення етичних норм;
- б) дозволом компаніям самостійно визначати рівень етичності;
- в) підтримкою монополій на ринку;
- г) відмовою від контролю за діяльністю підприємств.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Чи достатньо корпоративного кодексу етики для забезпечення доброчесності у взаємодії зі споживачами, чи потрібні додаткові інструменти (наприклад, анонімні зворотні зв'язки, тренінги)?

Наведіть приклади з українського готельно-ресторанного бізнесу. Які механізми найефективніші для запобігання обману клієнтів?

2. Які наслідки порушень норм доброчесності є найбільш руйнівними для бізнесу: фінансові втрати, судові позови чи втрата довіри клієнтів?

Порівняйте наслідки для репутації готельно-ресторанного комплексу двох порушень норм доброчесності – скандалу з харчовим отруєнням у ресторані і явище систематичного ухилення від податків. Чи можна відновити репутацію після таких інцидентів?

3. Чи може держава ефективно боротися з порушеннями етики в готельно-ресторанній сфері через законодавство, чи це вимагає активізації громадянського суспільства?

Проаналізуйте за допомогою інтернет-джерел досвід України у боротьбі з порушеннями етики в готельно-ресторанній індустрії: чи допомагають перевірки Держспродспоживслужби, чи є більш ефективними ініціативи на кшталт публічних рейтингів закладів?

4. Як технології (наприклад, блокчейн для відстеження походження продуктів) можуть зменшити ризики порушень доброчесності у взаємодії зі споживачами?

Чи готовий український бізнес до таких інновацій? Наведіть приклади впровадження прозорих ланцюжків поставок у ресторанах чи готелях.

5. Чи можуть малі кав'ярні чи сімейні готелі конкурувати з великими мережами у дотриманні етичних норм, чи їх обмежує брак ресурсів?

Які переваги мають малі підприємства у формуванні довіри клієнтів? Чи можуть вони стати «еталоном доброчесності» в умовах обмежених бюджетів?

ЛЕКЦІЯ 7. ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ВІДНОСИНАХ З ПАРТНЕРАМИ ПО БІЗНЕСУ

1. Специфіка дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії з партнерами.

2. Ризики недооцінки важливості дотримання норм доброчесності, відповідальності та етики у взаємодії з партнерами по бізнесу.

3. Культура виконання договірних умов, соціальне партнерство.

4. Явища порушення норм доброчесності у готельно-ресторанному бізнесі та їх наслідки для партнерів, перспектив співробітництва.

Рекомендована література [3, 5, 6, 9, 14, 15, 20, 26]

1. Специфіка дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії з партнерами

Дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії з партнерами є не менш важливим, ніж у взаємодії зі споживачами. Ці взаємини лежать в основі успішного бізнесу, оскільки від них залежить стабільність постачання, якість продукції та багато інших факторів.

Чому важливо дотримуватися етичних норм у партнерських відносинах, що це дає?

- довгострокові відносини (етична поведінка сприяє побудові довіри та довгострокових партнерських відносин);
- спільний успіх (партнери, які довіряють один одному, можуть ефективніше співпрацювати для досягнення спільних цілей);
- позитивний імідж (репутація компанії, яка дотримується етичних норм, приваблює надійних партнерів);
- стабільність бізнесу (надійні партнерські відносини забезпечують стабільність бізнесу та знижують ризики).

Переваги етичної поведінки у партнерських відносинах:

- чесність і відкритість (надання партнерам точної і повної інформації про свою компанію, продукти та послуги);
- повага до інтересів партнера (врахування інтересів партнера при укладанні угод та вирішенні спірних питань);
- справедливий розподіл прибутку (справедливий розподіл прибутку між партнерами відповідно до їхнього внеску);
- конфіденційність (збереження конфіденційної інформації, отриманої від партнера);
- дотримання умов договорів (строге дотримання умов укладених угод та договорів формує довіру і орієнтацію на довгострокове співробітництво);
- соціальна відповідальність (спільна участь у соціальних проектах, важливих для громади, населення, освітніх закладів, довкілля).

Типові порушення етичних норм у партнерських відносинах:

- обман партнера (надання неправдивої інформації, приховування важливої інформації);
- порушення умов договору (невиконання зобов'язань, затримка платежів);
- недобросовісна конкуренція з партнером (використання комерційної таємниці партнера для власної вигоди);
- шантаж і тиск (використання свого становища для отримання неправомірної вигоди).

Яким шляхом можливо забезпечити дотримання етичних норм у партнерських відносинах?

- розробка кодексу етики (створення документа, який визначає стандарти поведінки для всіх співробітників, які взаємодіють з партнерами);
- безперервне навчання персоналу (проведення регулярних тренінгів з етики та ведення переговорів);

- створення системи моніторингу дотримання етичних норм (регулярна перевірка дотримання кодексу етики в партнерських відносинах);

- заохочення позитивної поведінки (виділення і нагородження співробітників, які сприяють розвитку партнерських відносин);

- застосування санкцій за порушення (встановлення чітких санкцій за порушення кодексу етики).

Отже, дотримання норм доброчесності та етики у партнерських відносинах є запорукою довгострокового успіху бізнесу. Воно дозволяє побудувати міцні і надійні відносини з партнерами, що сприяє розвитку компанії і підвищенню її конкурентоспроможності.

2. Ризики недооцінки важливості дотримання норм доброчесності, відповідальності та етики у взаємодії з партнерами по бізнесу

Практика свідчить, що, на жаль, інколи українських підприємців не зовсім не турбують питання доброчесності. Недооцінка важливості дотримання норм доброчесності та етики у взаємодії з партнерами по бізнесу може призвести до серйозних негативних наслідків, які можуть підірвати репутацію компанії, призвести до фінансових втрат та навіть до банкрутства.

Основні ризики і наслідки недооцінки важливості дотримання норм доброчесності та етики для бізнесу:

- втрата довіри партнерів (порушення обіцянок, маніпуляції, приховування інформації – все це підриває довіру партнерів і може призвести до розриву відносин);

- зниження репутації на ринку (інформація про неетичну поведінку компанії швидко поширюється, що може призвести до негативного іміджу і втрати довіри клієнтів та інших стейкхолдерів);

- юридичні проблеми (порушення умов договорів, використання конфіденційної інформації, шахрайство можуть призвести до судових позовів і значних фінансових втрат);
- фінансові збитки (втрата надійних партнерів, збільшення витрат на пошук нових, репутаційні втрати – все це може негативно вплинути на фінансові результати компанії);
- проблеми з персоналом (неетична поведінка керівництва може демотивувати співробітників, призвести до високої плинності кадрів і зниження продуктивності);
- складнощі з виходом на нові ринки (компаніям з поганою репутацією буде важко знайти нових партнерів і вийти на нові ринки).

Приклади порушень етики у партнерських відносинах:

- використання конфіденційної інформації та розголошення планів партнера;
- шахрайство (завищення цін, неякісне виконання умов договору, підробка документів);
- порушення правил чесної конкуренції з партнером (використання контактів партнера, його клієнтів для власної вигоди);
- шантаж і тиск (використання керівником свого службового становища для отримання неправомірної вигоди);

Шляхи подолання цих негативних явищ розкрито у пункті 1.

Дотримання норм доброчесності та етики у партнерських відносинах є інвестицією в довгостроковий успіх бізнесу. Воно дозволяє побудувати міцні і надійні відносини з партнерами, що сприяє розвитку компанії і підвищенню її конкурентоспроможності.

3. Культура виконання договірних умов, соціальне партнерство

Культура виконання договірних умов у готельно-ресторанному бізнесі – це сукупність норм, правил і цінностей, які визначають підхід компанії до виконання своїх зобов'язань перед партнерами. Це

не просто формальне дотримання юридичних норм, а свідоме бажання побудувати довгострокові, взаємовигідні відносини.

Чому так важливо дотримуватися культури виконання договірних умов у готельно-ресторанному бізнесі? Тому, що це впливає на:

- імідж закладу гостинності (дотримання умов договорів формує позитивний імідж компанії, добру репутацію як надійного партнера);
- довіру (партнери з більшою охотою співпрацюють з компаніями, які демонструють відповідальність та надійність);
- стабільність бізнесу (довгострокові партнерські відносини забезпечують стабільність постачання, знижують витрати на пошук нових партнерів);
- можливості уникнення конфліктів (строге дотримання умов договорів мінімізує ризик виникнення судових розглядів та інших конфліктних ситуацій).

Які складові елементи притаманні культурі виконання договірних умов? Передусім це такі елементи:

- чітке формулювання умов і положень договорів (умови договору, терміни виконання повинні бути зрозумілими для всіх сторін і не допускати неоднозначного тлумачення);
- контроль виконання (необхідно встановити систему контролю за виконанням кожного етапу договору, конкретних фахівців, які за це відповідають);
- відповідальність (кожен співробітник, який бере участь у виконанні тих чи інших пунктів договору, повинен нести персональну відповідальність за свою частину роботи);
- гнучкість (готовність до компромісів та пошуку оптимальних рішень у складних ситуаціях, якщо виникає потреба одного з партнерів змінити окремі пункти договору).

Загалом соціальне партнерство у готельно-ресторанному бізнесі – це взаємодія між роботодавцями (готелями, ресторанами), працівниками та державними органами, спрямована на вирішення

соціальних питань, соціально-трудових конфліктів на основі спільного обговорення. Це важливо для поліпшення умов праці (соціальне партнерство дозволяє покращити умови праці, підвищити заробітну плату, забезпечити соціальні гарантії для працівників). створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення продуктивності праці (задоволені працівники працюють більш ефективно), формування позитивного іміджу організації або підприємства, кращої взаємодії з партнерами.

Форми соціального партнерства:

- колективні договори (угоди між роботодавцем і профспілкою, які регулюють трудові відносини);
- ради підприємства (орган, що об'єднує представників адміністрації та працівників для обговорення питань виробництва і соціального розвитку підприємства);
- соціальні програми (програми, спрямовані на підтримку працівників, наприклад часткове відшкодування витрат на навчання, медичне обслуговування, відпочинок).

Варто розуміти взаємозв'язок між культурою виконання договірних умов та соціальним партнерством. Ці два поняття тісно пов'язані. Дотримання договірних умов щодо працівників (виплата заробітної плати, забезпечення належних умов праці) є важливим елементом соціального партнерства. З іншого боку, ефективне соціальне партнерство сприяє стабільності роботи підприємства і, як наслідок, більш точному виконанню умов договорів з іншими партнерами.

Отже, культура виконання договірних умов та соціальне партнерство – це два важливі аспекти успішної діяльності підприємств у готельно-ресторанній сфері. Вони дозволяють побудувати довгострокові, взаємовигідні відносини з партнерами та працівниками, підвищити репутацію компанії і забезпечити її стабільний розвиток.

4. Явища порушення норм доброчесності у готельно-ресторанному бізнесі та їх наслідки для партнерів, перспектив співробітництва

На жаль, реалії життя свідчать про наявність фактів порушення норм доброчесності у готельно-ресторанному бізнесі. Це серйозна проблема, яка може мати далекосяжні негативні наслідки для всіх учасників ринку. Такі порушення підривають довіру, ускладнюють співпрацю і можуть призвести до значних фінансових втрат.

До найбільш поширених прикладів порушення норм доброчесності в готельно-ресторанному бізнесі відносимо такі:

- недотримання умов договорів (затримка платежів, неякісне виконання робіт, зміна умов договору в односторонньому порядку);
- використання неякісних продуктів (підміна дорогих інгредієнтів дешевшими, використання прострочених продуктів);
- завищення цін (необґрунтоване підвищення цін на послуги та товари);
- конфіденційність (розголошення комерційної таємниці партнерів);
- корупція (хабарництво, «відкати»);
- недобросовісна конкуренція (розповсюдження неправдивої інформації про конкурентів, рейдерство).

Наслідки цих негативних явищ для партнерів:

- фінансові втрати (неодержання оплати за виконані роботи, додаткові витрати на усунення недоліків);
- репутаційні ризики (асоціація з компанією, яка порушує етичні норми, може негативно вплинути на репутацію партнера);
- юридичні проблеми (судові розгляди, штрафи);
- зниження ефективності бізнесу (постійні конфлікти з партнерами відволікають ресурси і знижують ефективність бізнесу);

- труднощі з пошуком нових партнерів (компанія, яка має репутацію ненадійного партнера, буде мати труднощі з пошуком нових партнерів).

Наслідки для перспектив співробітництва:

- зниження довіри на ринку (порушення норм доброчесності підриває довіру до всього ринку, що ускладнює співпрацю між усіма учасниками);

- ускладнення ведення бізнесу (компаніям доведеться витратити більше ресурсів на перевірку надійності потенційних партнерів, що збільшує витрати і ускладнює ведення бізнесу);

- зростання ризиків (збільшується ризик виникнення конфліктів, що може призвести до затяжних судових процесів і значних фінансових втрат).

Як запобігти порушенням норм доброчесності?

Ще раз акцентуємо увагу на тому, що уникнути цих порушень та ризиків можливо завдяки:

- прозорості і відкритості: публікація звітів про діяльність компанії, забезпечення доступу до інформації для партнерів;

- вивченню відгуків партнерів про доброчесність конкретного підприємця, основних претензій і зауважень, з'ясуванню їх об'єктивності;

- розробці кодексу корпоративної етики (створити чіткий документ, який визначає стандарти поведінки для всіх співробітників, які взаємодіють з партнерами);

- організації професійного навчання персоналу (курси, регулярні тренінги з етики та ведення переговорів);

- створенню системи спостережень за етикою поведінки або моніторингу з метою регулярної перевірки дотримання кодексу етики в партнерських відносинах;

- заохоченню етичної поведінки співробітників, які сприяють розвитку партнерських відносин;

- застосуванню санкцій за порушення кодексу корпоративної поведінки по відношенню до партнерів по бізнесу (позбавлення премій, оголошення догани певним працівникам тощо).

Варто підкреслити, що такі заходи застосовуються і в світовій практиці, вони довели свою результативність для поліпшення партнерських відносин.

Вирішення конфліктних ситуацій з партнерами на основі етичних принципів

Конфлікти у бізнесі, особливо в готельно-ресторанному, неминучі. Однак їх можна вирішувати конструктивно, зберігаючи довгострокові партнерські відносини. Етичні принципи є фундаментом для такого вирішення.

Основні принципи вирішення конфліктів:

- відкритий діалог (створіть безпечний простір для обговорення проблеми; кожна сторона повинна мати можливість висловити свою точку зору без переривань, активно слухайте один одного, намагаючись зрозуміти позицію партнера);

- повага (ставитись до партнера з повагою, навіть якщо не погоджуєтесь з його позицією, уникайте образ і звинувачень, визнавати право партнера на власну думку);

- чесність (бути чесними щодо своїх очікувань і побоювань, уникати маніпуляцій і приховування інформації);

- співпраця (шукати спільні інтереси і шляхи вирішення проблеми, які задовольнятимуть обидві сторони);

- компроміс (бути готовим до компромісів, якщо це необхідно для збереження відносин);

- довгострокова перспектива (пам'ятати, що вирішення конфлікту має бути спрямоване на збереження партнерських відносин у довгостроковій перспективі).

Практичні кроки для вирішення конфлікту:

1. *Визначте проблему:* чітко сформулюйте суть конфлікту.
2. *Зберіть всю необхідну інформацію* (систематизуйте всі факти, які стосуються конфлікту).
3. *Обговоріть проблему з партнером:* проведіть відкриту і чесну розмову.
4. *Знайдіть спільні інтереси:* визначте, що об'єднує вас з партнером.
5. *Сформулюйте можливі рішення:* складіть список можливих варіантів вирішення проблеми.
6. *Оцініть кожне рішення:* зважте всі «за» і «проти» кожного варіанту.
7. *Виберіть оптимальне рішення:* виберіть рішення, яке найбільш повно задовольнить інтереси обох сторін.
8. *Розробіть план дій:* складіть детальний план дій щодо реалізації обраного рішення.
9. *Контролюйте виконання плану:* регулярно перевіряйте, як виконується план.

Приклади етичних підходів до вирішення конфліктів:

- *медіація* (залучення нейтральної третьої сторони для полегшення переговорів);
- *арбітраж* (передача спору на розгляд незалежного арбітра);
- *судові розгляди* (у крайньому випадку, якщо інші способи вирішення конфлікту не дали результату);
- *важливо пам'ятати про попередження конфліктів* (краще попередити конфлікт, ніж потім його вирішувати; регулярна комунікація і довіра між партнерами допоможуть уникнути багатьох проблем).

Культура компанії – це створення в компанії культури, де відкритість, чесність і повага є основними цінностями, що сприяє ефективному вирішенню конфліктів. *Вирішення конфліктів на основі етичних принципів* – це не тільки правильний, але й вигідний підхід.

Він дозволяє зберегти довгострокові партнерські відносини, зміцнити репутацію компанії і створити сприятливий клімат для ведення бізнесу.

Таким чином, порушення норм доброчесності в готельно-ресторанному бізнесі – це серйозна проблема, яка може мати негативні наслідки для всіх учасників ринку. Для її вирішення необхідні спільні зусилля всіх учасників ринку, держави і громадських організацій. Тільки дотримуючись етичних норм, вирішення конфліктів на основі етичних принципів можна побудувати стабільний і прозорий ринок готельно-ресторанних послуг.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Яке з наведених тверджень найбільш точно відображає значення доброчесності у бізнес-відносинах?

- а) доброчесність не має значного впливу на бізнес;
- б) доброчесність сприяє довгостроковим партнерським відносинам;
- в) порушення етичних норм рідко впливає на бізнес;
- г) дотримання етичних норм вигідне лише великим компаніям.

2. Яким є основний ризик порушення етичних норм у партнерських відносинах?

- а) підвищення прибутків;
- б) втрата довіри та репутації;
- в) скорочення витрат на операційну діяльність;
- г) збільшення кількості клієнтів.

3. Який з наведених пунктів не є перевагою етичної поведінки у бізнесі?

- а) довгострокові відносини;
- б) зниження конкурентоспроможності;
- в) стабільність бізнесу;
- г) позитивний імідж.

4. Що є прикладом недобросовісної конкуренції?

- а) використання комерційної таємниці партнера для власної вигоди;
- б) розширення асортименту товарів;
- в) проведення маркетингових досліджень;
- г) запровадження корпоративного кодексу етики.

5. Який метод сприяє підвищенню рівня доброчесності у партнерських відносинах?

- а) використання шантажу для досягнення вигоди;
- б) розробка та впровадження кодексу корпоративної етики;
- в) приховування інформації про діяльність компанії;
- г) ігнорування етичних норм у кризових ситуаціях.

6. Які юридичні наслідки можливі при порушенні договірних зобов'язань між партнерами?

- а) судові позови та штрафи;
- б) збільшення капіталу компанії;
- в) підвищення лояльності партнерів;
- г) зменшення контролю з боку державних органів.

7. Що є прикладом порушення етичних норм у готельно-ресторанному бізнесі?

- а) чітке дотримання договірних умов;
- б) підміна дорогих інгредієнтів дешевшими без інформування партнерів;
- в) виконання соціальних програм;
- г) забезпечення належних умов праці для персоналу.

8. Що найкраще характеризує соціальне партнерство в бізнесі?

- а) небажання роботодавця взаємодіяти з працівниками;
- б) відсутність відповідальності перед суспільством;
- в) взаємодія між роботодавцями, працівниками та державними органами для вирішення соціальних питань;
- г) використання неетичних методів для досягнення короткострокової вигоди.

9. Яким способом можна запобігти порушенню доброчесності у бізнесі?

- а) заохочення позитивної поведінки та етичних стандартів;
- б) ігнорування зобов'язань перед партнерами;
- в) ведення бізнесу без укладання договорів;
- г) використання прихованих комісій у фінансових операціях.

10. Який основний наслідок для компанії може мати негативна репутація через порушення етичних норм?

- а) залучення нових інвесторів;
- б) прискорений розвиток компанії;
- в) втрата клієнтів і партнерів;
- г) підвищення конкурентоспроможності.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Як культурні відмінності між партнерами впливають на інтерпретацію норм доброчесності та етики?

Наведіть приклади з міжнародного співробітництва. Чи можуть універсальні етичні стандарти подолати такі розбіжності?

2. Чи може компанія відновити довіру до партнера після порушення договірних зобов'язань (наприклад, прострочення платежів, недотримання якості послуг)?

Які кроки необхідні для відновлення репутації? Чи існують «точки неповернення» у таких ситуаціях?

3. Чому соціальне партнерство часто ігнорується в умовах жорсткої конкуренції?

Як збалансувати власні інтереси з підтримкою партнерів? Наведіть приклади вдалого співробітництва в готельно-ресторанній галузі.

4. Які порушення доброчесності найчастіше зустрічаються у взаємодії з постачальниками в готельно-ресторанному бізнесі?

Чи є ці проблеми специфічними для України, чи вони універсальні? Як їх вирішувати на практиці?

5. Чи можуть технології (наприклад, смарт-контракти на блокчейні) стати гарантом дотримання договірних умов?

Чи готовий український бізнес до таких інновацій? Наведіть переваги та недоліки технологічного підходу до етичного партнерства.

ЛЕКЦІЯ 8. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1. Уявлення про соціальну відповідальність людини, бізнесу і держави.

2. Соціальна відповідальність підприємства у процесі професійного добору персоналу.

3. Працевлаштування та адаптація нових працівників на засадах соціальної відповідальності.

4. Особистісний та професійний розвиток персоналу в контексті формування соціально відповідального бізнесу.

5. Дотримання етичних принципів під час звільнення працівників.

6. Підтримання контактів з колишніми працівниками.

Рекомендована література [5, 6, 18, 22, 23, 24, 30]

1. Уявлення про соціальну відповідальність людини, бізнесу і держави

Соціальна відповідальність – це концепція, яка передбачає, що кожна сторона – людина, бізнес і держава, має відповідати за свої дії та їх вплив на суспільство і довкілля.

Людина: несе відповідальність за свої вчинки, свій трудовий і моральний вибір, свою поведінку, трудову діяльність, спосіб життя, має сприяти розвитку суспільства, дотримуватися етичних норм.

Бізнес: повинен не тільки отримувати прибуток, але й дбати про своїх працівників, споживачів, довкілля, сприяти розвитку громади, вибудовувати чесні відносини з партнерами.

Держава: створює умови для розвитку бізнесу, захищає права людини, забезпечує соціальну справедливість.

Соціальна відповідальність бізнесу – це концепція, за якою компанії беруть на себе відповідальність за свій вплив на суспільство та довкілля. Це означає, що бізнес не лише прагне до отримання

прибутку, але й дбає про своїх працівників, клієнтів, партнерів, місцеві громади та навколишнє середовище.

Основні принципи соціальної відповідальності бізнесу:

- **етична поведінка:** дотримання законів, правил і норм, відмова від корупції та шахрайства;
- **соціальне інвестування:** вкладання коштів у розвиток персоналу підприємства, місцевих громад, підтримка освіти, охорони здоров'я та інших соціальних сфер;
- **охорона довкілля:** зменшення негативного впливу на довкілля, використання екологічно чистих технологій;
- **дотримання прав людини:** повага до прав людини, створення безпечних і здорових умов праці;
- **прозорість і відповідальність:** публікація інформації про свою діяльність, готовність до діалогу зі зацікавленими сторонами.

Напрями прояву соціальної відповідальності бізнесу:

- інвестування в розвиток персоналу;
- волонтерські програми для співробітників;
- підтримка місцевих виробників;
- використання екологічно чистої упаковки;
- енергозбереження;
- спонсорство соціальних проектів «Освіта, наука, молодь», «Квітуче місто», «Допомога дитячому будинку» та інші.

2. Соціальна відповідальність підприємства у процесі професійного добору персоналу

Соціальна відповідальність бізнесу – це не просто модний тренд, а стратегічний підхід, який передбачає, що компанія має нести відповідальність за свій вплив на суспільство та довкілля. Коли соціальна відповідальність бізнесу впроваджується в усі сфери діяльності компанії, включаючи формування і розвиток персоналу, це значно впливає на добросовісність та етику поведінки усіх працівників.

Ось кілька шляхів, якими соціальна відповідальність бізнесу сприяє формуванню етичної поведінки:

- формування цінностей компанії (соціальна відповідальність бізнесу зазвичай передбачає формулювання чітких етичних цінностей компанії, які пронизують усі аспекти діяльності);
- розробка та впровадження кодексу етики, який визначає очікувані стандарти поведінки для всіх співробітників;
- позитивний приклад керівництва (керівники компанії демонструють прихильність до етичних принципів у своїй поведінці, що служить прикладом для підлеглих в питаннях соціальної відповідальності і моралі).

Під час відбору персоналу підприємець, який представляє соціально відповідальний бізнес:

- дотримується принципів рівних можливостей, тобто не дискримінує за ознакою статі, віку, раси, національності, релігії тощо;
- обирає кандидатів, які поділяють цінності компанії (шукає людей, які готові долучитися до соціальних ініціатив);
- звертає увагу на досвід кандидатів у сфері соціальної відповідальності, отже, цінує досвід волонтерської діяльності, участь у соціальних проектах.

Акцентуємо також увагу на тому, що процес відбору персоналу передбачає:

- оцінку етичних цінностей людини, яка прийшла на співбесіду відносно працевлаштування (під час відбору кандидатів компанія звертає увагу на їхні моральні цінності та відповідність корпоративній культурі організації);
- перевірку репутації претендента на певне робоче місце (проводиться ретельна перевірка професійної репутації кандидатів, враховуються характеристики і відгуки з попереднього місця роботи).

3. Працевлаштування та адаптація нових працівників на засадах соціальної відповідальності

На етапі працевлаштування та для успішної адаптації важливо для працівника відчувати себе в зоні соціальної відповідальності підприємства, де є:

- *прозора інформація про режим праці, її умови, вимоги до претендента на дане робоче місце, можливості соціального захисту та підтримки працівників;*

- *доступність інформації про оцінку праці та її оплату (треба розуміти, наскільки справедлива оплата праці, чи відповідає трудовим зусиллям та існуючій оплаті праці на ринку праці в регіоні;*

- *сприятливі умови праці: безпечне робоче середовище, комфортні умови, можливості для професійного розвитку;*

- *ефективна програма адаптації: призначення наставника на перший місяць роботи, допомога новому працівнику швидко інтегруватися в колектив, зрозуміти корпоративну культуру та цінності, ознайомитися з колективним договором між адміністрацією і профспілкою (якщо такий є), традиціями колективу.*

4. Особистісний та професійний розвиток персоналу в контексті формування соціально відповідального бізнесу

Професійний розвиток персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є надзвичайно актуальним та важливим фактором успіху будь-якого закладу в умовах швидких змін в економіці та конкуренції.

Причини, які спонукають підприємство до вкладання коштів у розвиток персоналу, є різноманітними:

- *висока конкуренція у сфері готельно-ресторанного бізнесу (ринок готельно-ресторанних послуг є надзвичайно конкурентним, щоб виділитися серед інших закладів, необхідно надавати клієнтам не лише якісний продукт, а й дуже високий рівень обслуговування, а це,*

в свою чергу, залежить від професіоналізму та компетентності персоналу, отже, потрібне безперервне професійне навчання персоналу);

- *постійні зміни в економіці, нові тренди у розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу, поява нових технологій в обслуговуванні, нових вимог клієнтів (персонал повинен бути готовим до змін та адаптуватися до нових умов роботи, цьому треба окремо навчати);*

- *проблема збереження персоналу в умовах дефіциту кадрів (інвестиції в розвиток персоналу допомагають підвищити лояльність працівників до компанії, знизити плинність кадрів та зменшити витрати на пошук і навчання нового персоналу);*

- *необхідність поліпшення фінансових результатів та іміджу підприємства на основі покращення якості обслуговування (для цього потрібні навчені та мотивовані співробітники, які здатні надавати клієнтам більш якісне обслуговування, що позитивно впливає на репутацію закладу та його фінансові результати).*

Професійний розвиток персоналу може відбуватися одночасно як:

- *особистісний саморозвиток персоналу (за власною ініціативою і кошти фізичних осіб-працівників);*

- *професійний розвиток персоналу на виробництві (професійне навчання, підвищення кваліфікації), організований підприємством за його кошти.*

Особливості професійного розвитку персоналу в готельно-ресторанному бізнесі:

- *фокус на практичних навичках, вміннях комунікацій (на відміну від інших сфер, в готельно-ресторанному бізнесі велике значення мають практичні навички: спілкування з клієнтами, обслуговування барів, приготування страв тощо);*

- *орієнтація на клієнта (професійний розвиток персоналу повинен бути спрямований на підвищення рівня обслуговування клієнтів, розуміння їхніх потреб та очікувань);*

- *розвиток «м'яких» навичок (йдеться про комунікабельність, стресостійкість, вміння працювати в команді, етикет тощо);*

- регулярність розвитку (професійний розвиток має бути безперервним процесом);

- індивідуальний підхід до працівників в питаннях професійного розвитку (кожен працівник має свої сильні та слабкі сторони, різний досвід, тому бажано, щоб програми навчання були індивідуальними).

Форми професійного розвитку персоналу:

- внутрішні тренінги проводяться досвідченими співробітниками або запрошеними тренерами на підприємстві;

- зовнішні тренінги проводяться спеціалізованими навчальними центрами поза межами підприємства;

- стажування (можливість отримати практичний досвід за направленням на тимчасову роботу в інші заклади);

- менторство (наставничество, досвідчені співробітники допомагають молодим фахівцям освоїтися в компанії);

- саморозвиток персоналу (працівники можуть самостійно вивчати нову інформацію за допомогою книг, статей, онлайн-курсів з отриманням відповідних сертифікатів, які підтверджують підвищення рівня кваліфікації за конкретним напрямом).

Соціальна відповідальність готельно-ресторанного бізнесу в питаннях розвитку персоналу передбачає:

- *інвестиції у професійне навчання та розвиток персоналу на підприємстві:* компанія забезпечує можливості для підвищення кваліфікації, освоєння нових навичок;

- *створення можливостей для кар'єрного зростання:* заохочення працівників до професійного розвитку та просування по кар'єрі, до постійного особистісного саморозвитку;

- *залучення працівників до соціальних проектів:* дає можливість працівникам брати участь у волонтерських програмах, соціальних ініціативах компанії;

- *етичні тренінги:* проведення регулярних тренінгів з етики, які допомагають працівникам розпізнавати етичні дилеми та приймати правильні рішення;

- *розвиток емоційного інтелекту*: навчання співробітників, яке сприяє розвитку емпатії, проявам співчуття та здатності будувати відносини злагоди та соціальної взаємодії.

Отже, професійний розвиток персоналу у готельно-ресторанному бізнесі – це інвестиція в майбутнє компанії. Завдяки систематичному навчанню та розвитку, персонал стає більш компетентним, мотивованим та лояльним до компанії. Це, в свою чергу, дозволяє підвищити якість обслуговування, збільшити прибутковість і зміцнити позиції на ринку.

5. Дотримання етичних принципів під час звільнення працівників

Важливо розуміти, що робота у готельно-ресторанному бізнесі передбачає специфічні вимоги до компетентності та етичної поведінки персоналу. Невідповідність таким вимогам, порушення дисципліни, корпоративного кодексу поведінки та інші причини можуть призводити до звільнення працівників.

Розглянемо питання звільнення працівника у готельно-ресторанному бізнесі в контексті соціальної відповідальності та принципів етики в цих питаннях. Йдеться передусім про такі принципи:

- обґрунтовані причини звільнення (звільнення здійснюється за обґрунтованими причинами, передбаченими законодавством);
- справедливість процедури звільнення (доведення до відома працівника причин звільнення і рішення керівництва, дотримання всіх юридичних формальностей щодо оформлення звільнення, надання працівнику можливості висловити свою позицію);
- підтримку звільнених працівників (надання допомоги у пошуку нової роботи, психологічної підтримки).

Розглянемо детальніше причини звільнення – як за ініціативою працівника, так і з ініціативи адміністрації.

Причини звільнення за ініціативою працівника:

- незадовільні умови праці: низька заробітна плата, відсутність соціальних гарантій, ненормований робочий графік, погані умови праці (все це може спонукати працівника шукати більш привабливу роботу);
- відсутність можливостей професійної самореалізації та перспектив кар'єрного зростання (якщо працівник не бачить можливостей для професійного розвитку, підвищення кваліфікації, побудови кар'єри, він може вирішити змінити роботу);
- конфлікти в колективі, нездорові стосунки з колегами або керівництвом, несправедливість у вирішенні конфліктів, що призводить до стресу та бажання змінити робоче місце;
- незгода з наявною корпоративною культурою (якщо цінності та принципи компанії суперечать особистим переконанням працівника, то він може вирішити шукати іншу роботу);
- пропозиція більш вигідної роботи (поступили запрошення з іншого підприємства, де є більш високооплачувана або цікавіша робота, і це може спонукати працівника до звільнення);
- особисті причини (переїзд, сімейні обставини, бажання змінити сферу діяльності можуть також призвести до звільнення).

Причини звільнення з ініціативи адміністрації:

- низька продуктивність праці та незадовільна якість роботи (недовиконання трудових завдань, планів, низька якість приготування страв, повільне обслуговування клієнтів, часті помилки можуть стати причиною звільнення);
- порушення трудової дисципліни (прогули, постійні запізнення, порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, – все це є прямими підставами для звільнення);
- недостатня кваліфікація (якщо працівник не має необхідних знань та навичок для виконання своїх обов'язків, компанія може прийняти рішення про його звільнення);

- скорочення штату (у період економічної кризи або при реорганізації підприємства може виникнути необхідність скорочення персоналу);

- конфлікти в колективі (якщо працівник постійно конфліктує з колегами або створює негативний мікроклімат в колективі, його можуть звільнити);

- порушення етичних норм та недоброчесність (крадіжки, шахрайство, розголошення конфіденційної інформації – серйозні порушення, які можуть призвести до звільнення).

Важливо розуміти, що звільнення працівника – це завжди крайній захід. Слід докласти максимум зусиль, щоб уникнути такої ситуації. Вкрай складно в сучасних реаліях знайти нового працівника, який задовольняє вимогам та критеріям закладу готельно-ресторанного бізнесу.

Як зберегти персонал, уникнути звільнення працівників, які є цінними для підприємства?

- створити сприятливі умови праці: гідна оплата, соціальні гарантії, комфортні умови роботи, можливості для професійного розвитку;

- будувати довірливі відносини з персоналом: регулярно проводити збори, опитування, враховувати думку працівників;

- забезпечити ефективну систему адаптації нових працівників: допомогти їм швидко інтегруватися в колектив і освоїти свої обов'язки;

- проводити регулярні тренінги та навчання: підвищувати кваліфікацію персоналу, розвивати його навички;

- справедливо оцінювати роботу працівників: заохочувати досягнення і своєчасно виявляти проблеми;

- розробляти програми лояльності: заохочувати працівників залишатися в компанії.

6. Підтримання контактів з колишніми працівниками

Світовий досвід засвідчує, що політика підприємця в кадрових питаннях має бути далекоглядною. Інколи після хвили скорочень персоналу на тлі кризи приходить хвиля піднесення в економічній діяльності, розширення її обсягів, збільшення мережі філій компанії. І тоді вчасно згадати про колишніх працівників з гарною репутацією і запросити знов їх на роботу з більш привабливими умовами. Тому закладу готельно-ресторанного бізнесу доцільно не втрачати зв'язок, а навпаки підтримувати його з колишніми працівниками.

Способи підтримання контактів з колишніми працівниками:

- створення електронної мережі колишніх працівників;
- підтримка зв'язку з колишніми співробітниками у соціальних мережах;
- організація зустрічей, форумів до ювілейних дат компанії, які передбачають запрошення колишніх працівників;
- проведення свят, конференцій, присвячених досягненням підприємства, які передбачають запрошення колишніх працівників для згадування про їх внесок у розвиток компанії, обміну досвідом, рекомендаціями, пропозиціями щодо повернення на роботу;
- організація привітань колишніх працівників зі святами, періодичне направлення листів колишнім колегам – цінним фахівцям з вдячністю про їх внесок у розвиток компанії і нагадування про можливість повернутися в компанію найближчим часом чи в майбутньому.

Позитивні наслідки прояву соціальної відповідальності бізнесу в сфері управління персоналом:

- збільшення лояльності працівників: працівники почувають себе частиною чогось більшого, відчують гордість за свою компанію;
- покращення іміджу компанії: соціально відповідальний бізнес приваблює талановитих співробітників, клієнтів, інвесторів;

- підвищення ефективності роботи: задоволені працівники працюють більш продуктивно;
- стійкий розвиток бізнесу: соціальна відповідальність допомагає компанії адаптуватися до змін і створювати стійку бізнес-модель.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу у сфері формування та розвитку персоналу – це не просто модний тренд, а необхідність для сучасного бізнесу. Вона допомагає створити позитивний імідж компанії, залучити та утримати талановитих працівників, а також зробити позитивний внесок у розвиток суспільства.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Що включає поняття соціальної відповідальності бізнесу?

- а) тільки отримання прибутку;
- б) відповідальність перед працівниками, споживачами та суспільством;
- в) тільки дотримання законодавства;
- г) лише екологічну відповідальність.

2. Який з принципів є основою соціальної відповідальності підприємства у процесі професійного добору персоналу?

- а) дискримінаційний підхід;
- б) випадковий вибір кандидатів;
- в) дотримання принципу рівних можливостей;
- г) вибір кандидатів за мінімальними критеріями.

3. Що передбачає соціально відповідальний підхід до адаптації нових працівників?

- а) самостійне пристосування до умов роботи;
- б) відсутність допомоги у процесі адаптації;
- в) призначення наставника та введення в корпоративну культуру;
- г) надання випробувального терміну без підтримки.

4. Який з наведених аспектів НЕ належить до особистісного та професійного розвитку персоналу в контексті соціальної відповідальності?

- а) організація тренінгів та навчання;
- б) залучення до волонтерських програм;
- в) примушування до додаткового навчання;
- г) розвиток емоційного інтелекту.

5. Які принципи має дотримуватися підприємство під час звільнення працівників відповідно до соціальної відповідальності?

- а) випадковий вибір працівників для звільнення;
- б) непрозорі процедури звільнення;
- в) дотримання етичних норм та справедливості;
- г) ігнорування соціального захисту звільнених.

6. Що є ключовим у підтримці контактів з колишніми працівниками?

- а) повне припинення будь-яких взаємодій;
- б) підтримка зв'язку для можливого подальшого співробітництва;
- в) використання персональних даних колишніх працівників без їх згоди;
- г) відмова у рекомендаціях для нового місця роботи.

7. Як соціальна відповідальність бізнесу впливає на процес підбору персоналу?

- а) формує корпоративну культуру та етичні стандарти;
- б) вибирає кандидатів лише за їхніми фізичними характеристиками;
- в) не враховує соціальні аспекти під час відбору;
- г) орієнтується виключно на низькі зарплати.

8. Чому інвестиції у розвиток персоналу є важливими для соціально відповідального бізнесу?

- а) вони сприяють зростанню лояльності працівників;
- б) це зайві витрати для компанії;
- в) це підвищує плинність кадрів;
- г) вони не впливають на конкурентоспроможність підприємства.

9. Що включає соціальне інвестування у розвиток персоналу?

- а) виключно фінансову підтримку працівників;
- б) підвищення кваліфікації, тренінги та освітні програми;
- в) зменшення зарплат для економії коштів;
- г) відсутність контролю за розвитком персоналу.

10. Як підприємство може продемонструвати свою соціальну відповідальність щодо довкілля?

- а) використовувати екологічно чисті технології;
- б) ігнорувати екологічні норми;
- в) відмовитися від програм екологічного захисту;
- г) використовувати шкідливі матеріали без відповідальності.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Як взаємодіють соціальна відповідальність окремої людини, бізнесу та держави у формуванні етичних трудових практик?

Наведіть приклади з України. Чи можна створити ефективну модель співпраці між цими трьома рівнями?

2. Які інструменти соціальної відповідальності можуть запобігти дискримінації під час найму персоналу?

Проаналізуйте приклади з готельно-ресторанного бізнесу: чи можуть сліпі резюме або AI-підбір зменшити упередженість?

3. Чи є адаптація нових працівників частиною соціальної відповідальності бізнесу?

Які конкретні кроки (наприклад, менторські програми, психологічна підтримка) можуть зробити процес адаптації більш людяним?

4. Чи можна вважати інвестиції в освіту працівників (наприклад, курси, стажування) соціально відповідальними, якщо вони не приносять негайного прибутку?

Наведіть досвід провідних українських компаній у сфері гостинності стосовно турботи про розвиток персоналу.

5. Як етичне звільнення працівників впливає на репутацію компанії, і чи може підтримка колишніх співробітників стати конкурентною перевагою?

Наведіть приклади з України: які відомі компанії допомагають зберегти лояльність клієнтів і мінімізувати конфлікти з ними?

ЛЕКЦІЯ 9. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

1. Соціально справедлива оцінка та стимулювання праці персоналу.
2. Дотримання базових принципів соціальної відповідальності у процесі формування компенсаційної політики.
3. Формування компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності.
4. Соціальний пакет як складник програм соціальної відповідальності.
Рекомендована література [5, 6, 21, 22, 23, 24, 34]

1. Соціально справедлива оцінка та стимулювання праці персоналу

У межах цього питання розглянемо важливий аспект соціальної відповідальності бізнесу в готельно-ресторанній сфері – це справедлива оцінка та стимулювання праці персоналу. Ми дізнаємося, чому це так важливо для бізнесу, працівників та суспільства в цілому. А також розглянемо конкретні інструменти впровадження такої системи в готелях та ресторанах.

З'ясуємо, чому соціальна справедливість в оплаті праці важлива, які прогресивні зміни це зумовлює?

- підвищення мотивації персоналу до результативної праці (коли співробітники відчують, що їхня робота оцінюється справедливо, вони стають більш активними, прагнуть досягати кращих результатів);
- зменшення плинності кадрів (справедлива оплата допомагає утримати цінних співробітників, що зменшує витрати на пошук та навчання нового персоналу);
- покращення якості обслуговування (мотивовані співробітники надають більш якісне обслуговування клієнтам, що позитивно впливає на репутацію закладу);

- створення позитивної робочої атмосфери: справедлива оплата сприяє створенню довіри та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом;

- підвищення відповідальності керівництва підприємства перед персоналом, суспільством (справедлива оплата праці є проявом соціальної відповідальності бізнесу).

Принципи справедливої оцінки праці:

- рівність: однакова оплата за рівну роботу, незалежно від статі, віку, національності та інших факторів, які не впливають на якість виконання роботи;

- прозорість: чіткі критерії оцінки праці, відкритість системи оплати, її доступність для працівників, коли вони хочуть ознайомитися з нею;

- об'єктивність: оцінка праці має базуватися на конкретних результатах роботи, а не на суб'єктивних думках керівника;

- індивідуальність: врахування індивідуальних досягнень і внеску кожного працівника в загальні результати праці колективу;

- конкурентоспроможність: оплата праці повинна відповідати ринковим умовам і бути конкурентною по відношенню до інших підприємств галузі (тобто бути досить привабливою за величиною порівняно з оплатою праці на підприємствах-конкурентах);

- регулярність: систематичні виплати (щомісяця), періодичні перерахунки заробітної плати з урахуванням змін в економіці, на ринку праці, підвищенням мінімальної зарплати державою та ін.

Інструменти стимулювання праці:

- матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси (надбавки за окремі показники), акції компанії, доплати за нічні зміни, святкові дні; часткове чи повне відшкодування витрат персоналу на харчування, проїзд на роботу тощо;

- нематеріальні стимули: оголошення подяки, визнання досягнень конкретних працівників, надання можливостей для навчання та

професійного розвитку, гнучкий графік роботи, додаткові відпустки, участь у корпоративних заходах;

- кар'єрний ріст: можливості для просування по службі, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень;
- соціальні пільги: медичне страхування, додаткові відпустки, знижки на продукцію або послуги компанії та ін.

2. Дотримання базових принципів соціальної відповідальності у процесі формування компенсаційної політики

Соціальна відповідальність бізнесу є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, особливо в галузі готельно-ресторанних послуг, де прямий контакт із клієнтами та персоналом є ключовим.

Компенсаційна політика підприємства готельно-ресторанного бізнесу – це система правил, принципів та практик, які визначають розмір оплати праці, бонуси, пільги та інші види компенсацій, що надаються працівникам підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Іншими словами, це детальний план, який описує, як компанія заохочує, винагороджує своїх співробітників за їхню роботу. Цей план охоплює не лише грошові виплати, але й інші види компенсацій, які можуть мотивувати працівників і сприяти їхній лояльності до компанії і одночасно *компенсувати витрачені ними зусилля під час виконаної роботи.*

У процесі формування компенсаційної політики на підприємстві важливо виходити з базових принципів соціальної відповідальності бізнесу в цих питаннях.

Базові принципи соціальної відповідальності бізнесу в компенсаційній політиці:

- ***справедлива оплата*** (рівна оплата за однакову роботу; про конкурентоспроможність);
- ***соціальні гарантії:***

– *оформлення трудових відносин*: всі працівники повинні бути офіційно оформлені, що забезпечує їм соціальні гарантії (відпустки, лікарняні, пенсійне забезпечення тощо);

– *медичне страхування*: компанія може надавати співробітникам додаткове медичне страхування або програми охорони здоров'я;

– *додаткові пільги*: можливість отримання знижок на продукцію або послуги компанії, фітнес-програми, навчання тощо.

- **розвиток персоналу:**

– *навчання та підвищення кваліфікації*: компанія повинна інвестувати в навчання своїх співробітників, надаючи їм можливість для професійного зростання;

– *кар'єрний розвиток*: створення можливостей для кар'єрного зростання всередині компанії.

- **баланс роботи та особистого життя:**

– *гнучкий графік роботи*: надання можливостей співробітникам узгоджувати роботу з особистим життям;

– *відпустки*: забезпечення працівникам законних відпусток та додаткових відпусток за стаж роботи.

Принципи формування компенсаційної політики:

- **справедливість** (оплата праці повинна відповідати ринковим умовам і бути справедливою щодо всіх співробітників);

- **прозорість** (система оплати праці повинна бути зрозумілою для всіх співробітників);

- **конкурентоспроможність** (компенсаційний пакет повинен бути конкурентним на ринку праці);

- **гнучкість** (компенсаційна політика повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін у бізнесі та на ринку праці);

- **мотиваційність** (компенсація трудових зусиль повинна мотивувати співробітників до досягнення високих результатів).

Фактори, що впливають на формування компенсаційної політики:

- розмір підприємства (великі підприємства зазвичай мають більш розгалужену систему оплати праці);
- специфіка галузі (оплата праці в готельно-ресторанному бізнесі може відрізнятися від інших галузей);
- географічне розташування (рівень оплати праці може відрізнятися в залежності від регіону);
- фінансові можливості підприємства (розмір фонду оплати праці обмежується фінансовими можливостями компанії);
- потреби працівників (при формуванні компенсаційної політики необхідно враховувати потреби і очікування працівників).

Позитивні наслідки від дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу у компенсаційній політиці:

- підвищення лояльності співробітників: справедлива оплата і соціальні гарантії сприяють підвищенню лояльності працівників до компанії;
- зменшення плинності кадрів: співробітники, які задоволені умовами праці, рідше звільняються;
- покращення іміджу компанії: компанії, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, мають більш позитивний імідж серед клієнтів, партнерів та потенційних співробітників;
- стає можливим залучення та утримання талановитих кадрів: справедлива компенсаційна політика допомагає залучати та утримувати найкращих фахівців;
- підвищення продуктивності: мотивовані співробітники працюють більш ефективно, якісно, більш швидко, постійно підвищуючи свою кваліфікацію.

Отже, компенсаційна політика є важливим інструментом управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Вона дозволяє залучати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати їхню мотивацію і, як наслідок, покращувати якість обслуговування клієнтів. Більш ефективною стає компенсаційна політика саме на засадах соціальної відповідальності бізнесу.

Реалізація принципів соціальної відповідальності бізнесу у компенсаційній політиці.

Важливо розуміти, що формування компенсаційної політики підприємства з урахуванням базових принципів соціальної відповідальності бізнесу – це не лише етичний вибір, а й стратегічне рішення, яке сприяє довгостроковому успіху компанії.

Для впровадження принципів соціальної відповідальності у компенсаційну політику готельно-ресторанного бізнесу можна використовувати такі інструменти:

- опитування співробітників: збір зворотного зв'язку від працівників щодо їхніх очікувань від компанії;
- розробку системи корпоративної соціальної відповідальності: встановлення конкретних показників ефективності для оцінки роботи співробітників;
- створення системи преміювання (розробка системи преміювання, яка пов'язана з досягненням корпоративної соціальної відповідальності);
- запровадження Програми навчання та розвитку персоналу, що передбачає інвестування підприємства у навчання співробітників для підвищення їхньої кваліфікації;
- застосування соціальних пакетів (йдеться про розробку соціальних пакетів, які включають медичне страхування, додаткові відпустки, знижки на продукцію або послуги компанії).

Реалізація принципів соціальної відповідальності у формуванні компенсаційної політики – це вигідна інвестиція в довгостроковий успіх компанії. Справедлива оплата праці, соціальні гарантії та можливості для розвитку персоналу сприяють створенню позитивної робочої атмосфери, підвищенню ефективності праці, якості обслуговування споживачів, більшій лояльності співробітників та клієнтів до конкретного закладу готельно-ресторанного бізнесу.

3. Формування компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності

Компенсаційний пакет – це сукупність усіх видів винагород, які отримує працівник за свою працю. Він включає як прямі виплати (заробітна плата), так і непрямі (соціальні пільги, бонуси тощо). В цьому контексті соціальна відповідальність бізнесу передбачає, що компанія не тільки прагне до отримання прибутку, але й дбає про своїх співробітників, суспільство та довкілля.

Формування компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності означає, що компанія намагається компенсувати трудові зусилля та виявлену активність персоналу в процесі трудової діяльності, для цього розробляє систему оплати праці та пільг, враховуючи не лише фінансові результати, а й соціальні аспекти трудового життя працівників.

Чому важливо формувати компенсаційний пакет на засадах соціальної відповідальності? Пояснення бачимо в тому, що такий пакет сприяє:

- залученню талановитих кадрів: справедлива компенсаційна політика допомагає залучати та утримувати найкращих фахівців;
- підвищенню продуктивності праці (тільки мотивований персонал дійсно старається обслуговувати швидко, якісно, культурно, прагне до впровадження різноманітних інновацій для кращого сервісу, більшого задоволення клієнтів);
- зменшенню плинності кадрів: справедлива компенсація та соціальні пільги допомагають утримати цінних співробітників;
- підвищенню лояльності співробітників: коли працівники відчують, що компанія дбає про їх добробут, вони стають більш лояльними та відданими;
- покращенню іміджу компанії: компанії, які дбають про своїх співробітників, зазвичай мають більш позитивний імідж на ринку.

Основні принципи формування компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності – це справедливість, прозорість, гнучкість, соціальна спрямованість.

Елементи компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності:

- **прямі виплати:**

- основна заробітна плата, яка відповідає ринковим ставкам;
- премії за результати роботи.

- **непрямі виплати:**

- соціальні пільги (медичне страхування, додаткові відпустки, фітнес-програми тощо);
- програми навчання та розвитку;
- можливості для кар'єрного зростання;
- гнучкий графік роботи;
- допомога при переїзді (для компаній з міжнародною діяльністю).

- **нематеріальні стимули:**

- визнання досягнень співробітників;
- створення позитивної робочої атмосфери;
- участь у прийнятті рішень.

Приклади впровадження принципів соціальної відповідальності у компенсаційну політику ілюструють такі заходи:

- програми добробуту співробітників: організація медичних оглядів, психологічної підтримки, фітнес-програм;
- підтримка сімейних цінностей: надання допомоги при народженні дитини, оплата дитячих садків;
- програми волонтерства: заохочення співробітників до участі у волонтерських проектах;
- екологічні ініціативи: підтримка екологічних проектів тощо.

Таким чином, формування компенсаційної політики на засадах соціальної відповідальності дозволяє зацікавити персонал в ефективній праці заради довгострокових цілей підприємства –

підвищення прибутковості та задоволення потреб споживачів на високому рівні. Одночасно це дозволяє підвищувати лояльність співробітників до компанії, залучати талановитих фахівців, покращувати імідж компанії та сприяти розвитку бізнесу.

4. Соціальний пакет як складник програм соціальної відповідальності

Соціальний пакет – це сукупність додаткових вигід та пільг, які роботодавець надає своїм працівникам понад встановлені законодавством норми. Такий пакет є інструментом соціальної мотивації персоналу і одним з ключових елементів програм соціальної відповідальності бізнесу.

Зв'язок соціального пакету та соціальної відповідальності. Соціальний пакет тісно пов'язаний з концепцією соціальної відповідальності бізнесу. Коли компанія формує соціальний пакет, вона демонструє свою турботу про добробут своїх співробітників, отже, бере на себе соціальні зобов'язання.

З'ясуємо роль соціального пакету, що виступає складником концепції соціальної відповідальності:

- *спрямовується на турботу про добробут працівників:* надання додаткових пільг покращує якість життя співробітників та їхніх сімей;
- *підвищує лояльність:* задоволені співробітники більш лояльні до компанії та готові працювати ефективніше;
- *зменшує плинність кадрів:* соціальний пакет зацікавлює персонал і допомагає утримати цінних співробітників;
- *підвищує репутацію компанії:* компанії, які дбають про своїх співробітників, мають більш позитивний імідж;
- *сприяє формуванню гармонічних соціально-трудових відносин* (соціальний пакет сприяє створенню дружньої та довірливої атмосфери в колективі, активної соціальної взаємодії колег).

Елементи соціального пакету.

Соціальний пакет може включати різноманітні соціальні пільги, вигоди, види соціальної допомоги та підтримки для працівників в залежності від фінансових можливостей підприємства і сформованої компенсаційної політики.

Приклади складових елементів у змісті соціального пакету:

- медичне страхування: оплачуване або частково оплачуване медичне страхування для співробітників та їхніх сімей;
- додаткові відпустки: оплачувані відпустки понад встановлені законом норми;
- програми професійного навчання та розвитку персоналу: оплата курсів, тренінгів, можливості для професійного зростання;
- допомога при народженні дитини: матеріальна допомога, оплачувані відпустки по догляду за дитиною;
- пенсійні програми: додаткові пенсійні внески;
- програми житлового забезпечення: надання пільгових кредитів на житло;
- програми догляду за дітьми: організація дитячих садків або дошкільних закладів на території підприємства;
- фітнес-програми: доступ до фітнес-центрів, організація спортивних заходів та ін.

Соціальний пакет може бути ширше за змістом, а може мати скорочений перелік видів соціальної підтримки, – все залежить від конкретного підприємства, його компенсаційної політики та спроможності її реалізовувати.

Формування соціального пакету.

На кожному підприємстві соціальний пакет може мати відмінності.

Під час формування соціального пакету необхідно враховувати наступне:

- **потреби співробітників** (проводити опитування серед співробітників, щоб дізнатися, які саме види соціальної підтримки, пільги їх цікавлять);

- **фінансові можливості компанії:** розмір соціального пакету повинен бути обґрунтованим з фінансової точки зору;

- **специфіка галузі та розмір компанії:** соціальний пакет може відрізнятися в залежності від галузі, в якій працює компанія, та її розміру;

- **законодавство:** соціальний пакет не повинен суперечити чинному законодавству.

Отже, формування соціального пакету є складовою частиною компенсаційної політики підприємства, яка базується на принципах соціальної відповідальності бізнесу. Він є важливим інструментом для реалізації програм соціальної відповідальності бізнесу. Соціальний пакет дозволяє не тільки залучити та утримати талановитих співробітників, але й створити позитивний імідж компанії. При формуванні соціального пакету необхідно враховувати потреби співробітників, фінансові можливості компанії, відповідність чинному законодавству.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Який основний принцип соціально справедливої оцінки праці?

- а) виплата зарплати тільки за виконаний мінімальний обсяг роботи;
- б) врахування індивідуального внеску працівника в загальні результати;
- в) суб'єктивне оцінювання керівником;
- г) виплата заробітної плати виключно у вигляді бонусів.

2. Який принцип соціально відповідальної компенсаційної політики передбачає рівну оплату за однакову працю?

- а) прозорість;
- б) гнучкість;
- в) справедливість;
- г) мотиваційність.

3. Який інструмент стимулювання персоналу є нематеріальним?

- а) підвищення окладу;
- б) надання премій;
- в) визнання досягнень працівника;
- г) оплата понаднормової роботи.

4. Що є ключовим фактором у формуванні компенсаційної політики підприємства?

- а) виключно фінансові можливості компанії;
- б) соціальні потреби працівників;
- в) виключно конкурентний рівень зарплати;
- г) виключно законодавчі вимоги.

5. Яке твердження відповідає базовим принципам соціальної відповідальності у компенсаційній політиці?

- а) оплата праці повинна бути нижчою за ринковий рівень;
- б) компанія має уникати додаткових соціальних гарантій;
- в) всі працівники повинні бути офіційно оформлені;
- г) соціальний пакет повинен включати лише медичне страхування.

6. Що не входить до елементів компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності?

- а) додаткові відпустки;
- б) гнучкий графік роботи;
- в) затримка виплати зарплати з метою економії;
- г) медичне страхування.

7. Який основний ефект має дотримання принципів соціальної відповідальності у компенсаційній політиці?

- а) зменшення плинності кадрів;
- б) зниження продуктивності праці;
- в) відмова працівників від соціальних пільг;
- г) мінімізація рівня зарплат.

8. Що є головною метою компенсаційної політики на засадах соціальної відповідальності?

- а) максимізація прибутку за рахунок зменшення зарплат;
- б) створення умов для підвищення мотивації та продуктивності персоналу;
- в) уникнення виплат премій і бонусів;
- г) скорочення персоналу для оптимізації витрат.

9. Яке твердження про соціальний пакет є правильним?

- а) він включає тільки офіційно встановлену заробітну плату;
- б) соціальний пакет – це лише бонуси та премії;
- в) він включає додаткові вигоди, що доповнюють основну зарплату;
- г) соціальний пакет не впливає на лояльність співробітників.

10. Яке з наведених тверджень є проявом соціально відповідальної компенсаційної політики?

- а) регулярний перегляд рівня оплати праці відповідно до змін у економіці;
- б) встановлення заробітної плати без урахування ринкових стандартів;
- в) відсутність програм професійного розвитку;
- г) обмеження доступу до соціальних пільг для нових співробітників.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Чи можна вважати компенсаційну політику «соціально справедливою», якщо вона не враховує гендерну рівність у заробітній платі?

Наведіть приклади з українського ринку. Які інструменти можуть гарантувати прозорість у виплатах для усіх працівників?

2. Як балансувати між фінансовими обмеженнями бізнесу та соціальною відповідальністю при формуванні компенсаційних пакетів?

Чи можуть малі підприємства конкурувати з корпораціями у пропозиціях соціальних пакетів? Наведіть реальні кейси з готельно-ресторанної галузі.

3. Чи є негрошові винагороди (наприклад, навчання, медичне страхування) ефективнішими для мотивації персоналу, ніж фінансові бонуси, у контексті соціальної відповідальності?

Порівняйте досвід українських та європейських компаній. Чому деякі працівники віддають перевагу «соціальним гарантіям»?

4. Чи може надмірна орієнтація на соціальний пакет призвести до зниження конкурентоспроможності бізнесу?

Проаналізуйте ризики: чи варто інвестувати в «додаткові бенефіти» за умов економічної нестабільності?

5. Як відстежити реальний вплив компенсаційної політики на соціальний добробут працівників?

Чи достатньо аналізувати лише кількісні показники (наприклад, рівень заробітної плати), чи потрібні якісні дослідження (опитування, зворотній зв'язок)? Наведіть приклади ефективних метрик.

ЛЕКЦІЯ 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ФОРМУВАННІ ПРОГРЕСИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності організації. Система корпоративних цінностей.

2. Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру.

3. Роль корпоративної культури в забезпеченні стратегічної стійкості підприємства.

4. Управлінський вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування доброчесності, етики та розвиток корпоративної культури організації.

Рекомендована література [5, 6, 20, 21, 22, 24, 25, 34]

1. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності організації. Система корпоративних цінностей

Корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу тісно пов'язані між собою.

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, поведінки, які формують обличчя компанії (підприємства, організації).

Соціальна відповідальність, у свою чергу, є проявом цих цінностей у взаємодії з клієнтами, споживачами, партнерами, навколишнім світом.

Розглянемо, як саме вони взаємодіють корпоративна культура компанії і соціальна відповідальність:

- *цінності як фундамент діяльності колективу:* корпоративні цінності (моральність, доброчесність, справедливість, етика поведінки та ін.) є основою для формування стратегії соціальної відповідальності. Якщо компанія декларує такі цінності, як доброчесність, справедливість, то її соціальні ініціативи, будуть

логічним продовженням цих цінностей (наприклад, екологічна свідомість відповідальність за стан довкілля);

- *поведінка співробітників*: корпоративна культура компанії (підприємства, організації) формує поведінку співробітників. Якщо компанія культивує відповідальність як корпоративну цінність, то її працівники будуть більш схильні до прояву соціальної відповідальності;

- *репутація компанії*: соціальна відповідальність посилює позитивний імідж компанії, що, в свою чергу, зміцнює корпоративну культуру;

- *привабливість для співробітників*: компанії, які демонструють соціальну відповідальність, стають більш привабливими для талановитих співробітників, вони бажають працювати в організації, яка поділяє їхні цінності.

Зосередимо більш детальну увагу на сутності системи корпоративних цінностей.

Система корпоративних цінностей – це набір основоположних принципів, які керують поведінкою співробітників та визначають стратегію компанії.

Цінності повинні бути:

- *чіткими та зрозумілими*: кожен співробітник повинен розуміти, якими цінностями керується компанія;

- *спільними*: цінності повинні бути спільними для всіх співробітників незалежно від їхньої посади, спільні цінності згуртовують людей;

- *стійкими в часі* (незважаючи на зміни в бізнес-середовищі);

- *постійними у повсякденній діяльності* (діях, вчинках, намірах, планах), бути не просто декларацією, а відобразитися в усіх аспектах діяльності компанії.

Приклади корпоративних цінностей, які сприяють соціальній відповідальності бізнесу:

- **чесність, прозорість, відкритість** у відносинах з усіма стейкхолдерами;

- **справедливість**: справедлива оплата праці; однакові можливості для всіх співробітників в питаннях соціальної підтримки, преміювання в залежності від якості та кількості результатів праці, кар'єрного зростання, професійного розвитку;

- **екологічна свідомість** (відповідальне ставлення до збереження навколишнього середовища);

- **соціальна відповідальність** перед колегами, споживачами, партнерами, надання підтримки місцевим громадам;

- **налаштованість на інновації** – пошук нових рішень для вирішення соціальних проблем, підвищення якості обслуговування споживачів, економічного розквіту компанії.

Як побудувати систему корпоративних цінностей, яка сприятиме соціальній відповідальності?

Досвід засвідчує, що для цього необхідно визначити декілька важливих кроків:

- визначити пріоритети: сформулювати ключові соціальні проблеми, які є найбільш актуальними у відносинах підприємства та його стейкхолдерів;

- сформулювати цінності, які відображають бажання компанії зробити позитивний внесок у підвищення культури обслуговування споживачів на території даної громади, сприяти позитивному розвитку суспільства;

- запровадити активну комунікацію з персоналом з питань корпоративних цінностей, використовуючи для цього різноманітні інструменти: роз'яснення корпоративного кодексу поведінки, проведення тренінгів та інші внутрішні комунікації з кожним співробітником;

- декларувати і впроваджувати цінності в усі сфери діяльності компанії, включаючи виробництво продуктів, товарів, послуг, соціальну взаємодію з клієнтами та співробітниками;

- проводити моніторинг та оцінку впровадження корпоративних цінностей в діяльність компанії (обов'язково систематично оцінювати стан розробки і впровадження системи корпоративних цінностей, з'ясувати, наскільки ефективно цінності впроваджуються в компанії, що цьому заважає;

- визнавати та заохочувати співробітників за внесок у реалізацію цінностей компанії, розробку соціальних ініціатив.

Отже, соціальна відповідальність та корпоративна культура тісно пов'язані між собою. Корпоративна культура створює основу для соціальної відповідальності, а соціальна відповідальність, у свою чергу, зміцнює корпоративну культуру. Побудова системи корпоративних цінностей, яка сприяє соціальній відповідальності, є важливим кроком для будь-якої компанії, яка прагне досягти довгострокового успіху.

2. Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру

Практика доводить, що упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру є надзвичайно важливою справою для сучасного бізнесу, оскільки це з часом це приносить позитивний соціальний та економічний ефект, а саме – спостерігається:

- формування позитивного іміджу компанії (там, де керівництво і персонал демонструють соціальну відповідальність, підприємство має кращу репутацію серед клієнтів, партнерів та співробітників);

- підвищення стійкості бізнесу (компанії, які враховують соціальні та екологічні фактори, більш стійкі до криз);

- зростання привабливості даного підприємства для інвесторів (інвестори все частіше обирають компанії з високим рівнем соціальної відповідальності);

- створення більш лояльного ставлення до підприємства з боку співробітників і споживачів (коли працівники бачать, що компанія

турбується за персонал, дбає про суспільство, вони відчують більшу задоволеність роботою та лояльність до компанії, окреслене позитивно впливає і на ставлення споживачів – вони обирають продукти та послуги компаній, яких більше цінують).

Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру може відбуватися по різних напрямках одночасно:

- соціальні проекти: підтримка місцевих виробників, співпраця з благодійними організаціями, організація волонтерських програм;
- екологічні ініціативи: сортування сміття, енергозбереження, використання екологічно чистих продуктів;
- корпоративна соціальна відповідальність щодо персоналу: гнучкий графік роботи, розвиток кар'єри, соціальні пакети.

Зауважимо, що упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру – це тривалий процес, який вимагає залучення всіх співробітників компанії. Однак, результати цього процесу варті зусиль: підвищення репутації компанії, лояльності співробітників та стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

3. Роль корпоративної культури у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства

Корпоративна культура слугує невидимою силою, яка об'єднує співробітників, формує їхню поведінку та визначає успіх компанії. Вона є тим соціальним «клеєм», який згуртовує колектив завдяки спільним цінностям доброчесності, етики, відповідальності, що працівників разом, навіть у складні часи. Саме тому корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства.

Як корпоративна культура допомагає компанії (підприємству) пережити кризи?

Виявляється, що більш стійкими в умовах економічної нестабільності стають підприємства, яким притаманні такі характеристики:

- **єдність:** корпоративна культура об'єднує співробітників навколо спільних цінностей (добросовісності, етики, відповідальності) та цілей підприємства. Це створює відчуття єдності і дозволяє разом прагнути до надання якісних послуг, виробництва якісних продуктів, досягати високої культури обслуговування споживачів, що дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни та долати кризи;

- **адаптивність:** компанії з розвинутою корпоративною культурою більш адаптивні до змін, оскільки їхні співробітники налаштовані діяти згуртовано, злагоджено, готові до нових викликів і випробувань;

- **стійкість до змін:** сильна корпоративна культура допомагає співробітникам краще справлятися зі стресом та невизначеністю, що неминуче виникають під час кризи;

- **співпраця та взаємодопомога:** спільні цінності та цілі сприяють співпраці та взаємодопомозі між співробітниками, що дозволяє ефективніше долати труднощі;

- **швидке прийняття рішень:** спільне розуміння цінностей та цілей компанії дозволяє приймати швидкі та ефективні рішення в умовах кризи;

- **інновації:** сильна корпоративна культура заохочує співробітників до постійного розвитку, креативності та інновацій, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною, пропонуючи нові послуги, продукцію;

- **лояльність співробітників:** співробітники, які відчують себе частиною компанії, більш лояльні до своєї організації та менш схильні до зміни роботи, що знижує витрати на підбір персоналу;

- **збереження позитивного іміджу, хороша репутація компанії:** компанії з сильною корпоративною культурою здатні зберегти позитивний імідж навіть під час кризи, що приваблює

клієнтів, партнерів та інвесторів, а значить, компанія має можливості швидше відновитися, далі розвиватися, отримувати визнання на ринку, мати прибуток та нові кращі перспективи.

Корпоративна культура є одним з найважливіших активів компанії. Вона не тільки впливає на ефективність роботи, але й забезпечує стратегічну стійкість підприємства. Інвестуючи в розвиток корпоративної культури, компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність та досягти успіху в подальшій перспективі.

4. Управлінський вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування доброчесності, етики та розвиток корпоративної культури організації

Давайте детальніше розглянемо, як корпоративна соціальна відповідальність впливає на доброчесність, етику та розвиток корпоративної культури завдяки управлінському впливу.

Узагальнюючи попередній матеріал в лекціях, відзначимо такі чинники управлінського впливу на цей процес:

- **створення кодексу корпоративної етики** (корпоративна соціальна відповідальність стимулює компанії розробляти та впроваджувати етичні кодекси, які визначають правила поведінки для всіх співробітників);

- **забезпечення прозорості і відкритості діяльності** (корпоративна соціальна відповідальність вимагає від компаній бути прозорими у своїй діяльності, що сприяє підвищенню довіри до компанії та формує культуру відкритості);

- **забезпечення відповідальності перед зацікавленими сторонами** (корпоративна соціальна відповідальність зобов'язує компанії враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін – акціонерів, співробітників, клієнтів, споживачів, суспільства загалом), що передбачає прояв доброчесності, етики, наявності корпоративної культури;

- *забезпечити приклад керівництва* (лідери компанії, які демонструють прихильність до принципів корпоративної соціальної відповідальності, слугують прикладом для інших співробітників).

Чи може управлінський вплив посилити корпоративну культуру? Що потрібно зробити в першу чергу? Узагальнюючи практичний досвід, наведемо декілька порад представникам керівництва компанії:

- необхідно визначити ключові цінності: сформулювати ясні та зрозумілі цінності компанії, які відображають її місію та бачення;
- комунікувати з працівниками з приводу цінностей компанії (активно передавати своє переконання щодо сприйняття цінностей компанії на всіх рівнях організації, спілкуючись з персоналом);
- жити цінностями: пам'ятати, що керівництво компанії повинно демонструвати приклад дотримання корпоративних цінностей;
- заохочувати бажану поведінку: розробляти системи мотивації та нагородження, які підтримують бажану поведінку співробітників;
- створювати позитивну атмосферу: створити атмосферу довіри, відкритості та взаємоповаги в колективі, готовності до соціальної взаємодії та підтримки.

Які управлінські інструменти можна використовувати для впровадження корпоративної соціальної відповідальності?

- розробку стратегії корпоративної соціальної відповідальності, тобто створення детального плану дій, який визначає цілі, завдання та індикатори ефективності діяльності;
- створення комітету з корпоративної соціальної відповідальності або робочої групи для координації та реалізації зазначеної стратегії;
- запровадження системи звітів (регулярний збір та аналіз даних про соціальний та екологічний вплив компанії на довкілля, забезпечення потреб населення регіону в послугах, виробництві продуктів тощо);

- залучення співробітників до впровадження корпоративної соціальної відповідальності (підвищення обізнаності співробітників в цих питаннях на основі проведення тренінгів, конкурсів, волонтерських програм);

- партнерство з іншими організаціями: співпраця з неурядовими організаціями, державними установами та іншими компаніями для досягнення спільних цілей.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є потужним інструментом для формування позитивної корпоративної культури. Вона сприяє підвищенню доброчесності, етики та лояльності співробітників, а також зміцнює позитивний імідж компанії. Впровадження КСР вимагає системного підходу та залучення всіх рівнів управління.

Додаткова інформація по темі лекції

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) в Україні набирає обертів, і все більше компаній включають її принципи у свою діяльність. Ось кілька прикладів українських компаній, які активно працюють в цьому напрямку:

великий бізнес:

- ***«Нова Пошта»***: одна з найбільших логістичних компаній в Україні, активно підтримує розвиток українських виробників, організовує благодійні акції, сприяє розвитку спорту та культури;

- ***«Київстар»***: компанія реалізує низку соціальних проектів, спрямованих на підтримку освіти, охорони здоров'я та розвитку громад;

- ***«Епіцентр К»***: великий будівельний гіпермаркет, який активно підтримує українських виробників, бере участь у благодійних проектах та сприяє розвитку спорту.

середній бізнес:

- ***«АТБ-маркет»***: один з найбільших українських роздрібних мереж, який підтримує місцевих виробників, організовує благодійні акції та сприяє розвитку соціальних проектів;

- **«Sylva»:** український виробник натуральної косметики, який використовує екологічно чисту сировину та підтримує місцеві громади.

стартапи та молоді підприємці:

- **«Ecostyle»:** український бренд екологічно чистого одягу, який використовує натуральні матеріали та мінімізує свій вплив на довкілля;

- **«Vlasno»:** сервіс онлайн-продажу українських товарів, який підтримує місцевих виробників та сприяє розвитку української економіки.

Чому зазначені компанії обирають корпоративну соціальну відповідальність? Тому, що завдяки прояву соціальної відповідальності, етики поведінки та добросовісності компанії набувають все більшого визнання на ринку та в суспільстві, адже:

- формується позитивний імідж (корпоративна соціальна відповідальність допомагає компаніям створити позитивний імідж на ринку, залучити лояльних клієнтів та партнерів);

- більш успішно розв'язуються проблеми залучення та утримання персоналу (компанії, які дотримуються принципів КСВ, більш привабливі для талановитих співробітників);

- спостерігається більша стійкість бізнесу в умовах викликів і загроз: корпоративна соціальна відповідальність допомагає компаніям краще адаптуватися до змін і будувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами;

- соціальна відповідальність має не тільки внутрішній, а й зовнішній характер впливу: компанії беруть активну участь у вирішенні соціальних проблем громад, регіону, сприяють розвитку суспільства.

Важливо зазначити, що список українських компаній, які впроваджують принципи КСВ, постійно розширюється.

Чому варто звернути увагу на ці приклади? Тому, що вони відображають цікаві тенденції:

- різноманітність секторів: представлені компанії працюють у різних сферах, що свідчить про універсальність підходу до КСВ;
- різні масштаби бізнесу: від великих корпорацій до малих стартапів – всі вони знаходять можливості для впровадження КСВ;
- різноманітність ініціатив: компанії реалізують різноманітні проекти, що свідчить про багатогранність підходів до КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність стає все більш важливою складовою бізнесу в Україні. Вона допомагає компаніям досягти успіху, сприяючи розвитку суспільства та зміцнюючи свою репутацію.

Приклади корпоративної соціальної відповідальності у готельно-ресторанному бізнесі України

Хоча готельно-ресторанний бізнес в Україні, особливо серед малих та середніх підприємств, може мати менше ресурсів для масштабних соціальних проектів, ніж великі корпорації, багато закладів активно впроваджують принципи КСВ.

Типові приклади ініціатив у готельно-ресторанному бізнесі:

- підтримка місцевих виробників: багато закладів активно співпрацюють з місцевими фермерами та виробниками, використовуючи їхню продукцію в меню. Це не тільки підтримує місцеву економіку, але й гарантує свіжість та якість продуктів;
- екологічні ініціативи: застосування екологічно чистих матеріалів, сортування сміття, енергозбереження, використання місцевої води, відмова від пластику – все це стає дедалі популярнішим серед готелів та ресторанів;
- соціальні проекти: багато закладів організують благодійні вечери, де частина коштів відвідувачів передається на благодійність. Деякі готелі надають безкоштовне проживання для волонтерів або постраждалих від катастроф;

- **підтримка місцевої культури:** деякі заклади організовують культурні заходи, виставки місцевих художників, майстер-класи з традиційних ремесл;

- **співпраця з місцевими громадами:** підтримка місцевих шкіл, дитячих будинків, організація спільних заходів.

Приклади українських готелів та ресторанів, які активно впроваджують та ілюструють в своїй діяльності корпоративну соціальна відповідальність:

- готелі мережі Premier Hotels & Resorts: ця мережа готелів активно підтримує українських виробників, організовує благодійні акції та сприяє розвитку місцевих громад;

- ресторани «Басаб»: ця мережа ресторанів використовує переважно місцеві продукти, підтримує українських фермерів та організовує різноманітні культурні заходи;

- мережа кав'ярень «Чашка»: компанія активно підтримує українських виробників кави, організовує благодійні аукціони та сприяє розвитку молодих художників та ін.

Чому готельно-ресторанний бізнес в Україні бере на озброєння кращий світовий досвід і обирає впровадження КСВ у свою діяльність? Тому, що це приносить помітні переваги бізнесу і суспільству:

- залучення лояльних до себе споживачів: все більше людей обирають заклади, які дбають про якість послуг, турбуються про довкілля та суспільство;

- позитивний імідж: корпоративна соціальна відповідальність допомагає створити позитивний імідж закладу та виділитися серед конкурентів кращими якостями етики, доброчесності, відповідальності за якість надання послуг;

- лояльність персоналу: співробітники, які працюють у компанії, яка дбає про суспільство, відчують більшу задоволеність роботою та лояльність до компанії;

- стійкість бізнесу: КСВ допомагає закладам адаптуватися до змін та будувати довгострокові відносини з клієнтами та партнерами.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність в готельно-ресторанному бізнесі – це не просто тренд, а необхідність для тих, хто хоче досягти успіху в довгостроковій перспективі. Впровадження принципів КСВ допомагає закладам не тільки залучити нових клієнтів, але й створити позитивний імідж, підвищити лояльність персоналу та зробити свій внесок у розвиток суспільства.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Яка роль корпоративної культури в забезпеченні стратегічної стійкості підприємства?

- а) згуртування співробітників навколо спільних цінностей;
- б) забезпечення комфортних умов праці;
- в) підвищення прибутковості;
- г) формування екологічної відповідальності.

2. Який із наступних факторів визначає успіх упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру?

- а) висока заробітна плата;
- б) постійний контроль над ефективністю цінностей;
- в) підвищення рівня інновацій;
- г) встановлення жорстких санкцій за порушення правил.

3. Що включає система корпоративних цінностей?

- а) стратегію розвитку бізнесу;
- б) принципи, що визначають поведінку співробітників;
- в) технічні характеристики продукції;
- г) процедури обліку фінансів.

4. Яка з наступних характеристик важлива для корпоративної культури, щоб допомогти компанії пережити економічну нестабільність?

- а) спільні цінності та цілі;
- б) офіційна документація;
- в) формування іміджу через рекламу;
- г) високий рівень технічного оснащення.

5. Яка з наведених цінностей є прикладом корпоративної соціальної відповідальності?

- а) максимізація прибутку;
- б) справедливість у питаннях преміювання;
- в) відкритість в управлінні;
- г) усунення конкуренції на ринку.

6. Що є основною метою розробки та впровадження корпоративного етичного кодексу?

- а) підвищення ефективності виробництва;
- б) визначення правил поведінки для співробітників;
- в) сприяння економічному зростанню;
- г) організація корпоративних свят.

7. Яким чином соціальна відповідальність впливає на репутацію компанії?

- а) поліпшує імідж та сприяє довірі до компанії;
- б) знижує витрати на маркетинг;
- в) обмежує можливості для інновацій;
- г) збільшує витрати на виробництво.

8. Що є важливим кроком для впровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру?

- а) розробка фінансової стратегії;
- б) активна комунікація з персоналом;
- в) залучення нових інвесторів;
- г) встановлення стандартів якості продукції.

9. Яким чином корпоративна культура допомагає в період кризи?

- а) встановлює чіткі фінансові обмеження;
- б) підвищує зовнішній імідж через рекламу;
- в) запроваджує нові технології;
- г) забезпечує згуртованість та адаптивність.

10. Який з елементів є важливим для формування позитивного іміджу компанії в контексті соціальної відповідальності?

- а) прозорість діяльності;
- б) зменшення кількості співробітників;
- в) інвестування в нові технології;
- г) відкриття нових офісів.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Чи можлива прогресивна корпоративна культура без інтеграції соціальної відповідальності в систему цінностей компанії?

Наведіть приклади організацій, де корпоративна культура та соціальна відповідальність взаємодоповнюються. Які цінності є ключовими для такого синергетичного ефекту?

2. Які найбільші перешкоди виникають при впровадженні соціально відповідальних цінностей у корпоративну культуру?

Чи можуть традиційні бізнес-моделі (наприклад, висока конкуренція за прибуток) стати на заваді? Як подолати опір змінам з боку працівників або керівництва?

3. Як корпоративна культура, заснована на соціальній відповідальності, сприяє стратегічній стійкості підприємства?

Порівняйте досвід компаній, які пережили кризи завдяки міцній культурі, з тими, де її брак призвів до колапсу. Чи є така стійкість конкурентною перевагою?

4. Які конкретні інструменти керівництва можуть трансформувати корпоративну культуру в більш добросесну та етичну?

Наприклад: системи мотивації, прозора комунікація, «тон наверху». Чи достатньо цих інструментів, чи потрібні більш радикальні зміни?

5. Чи можна виміряти вплив соціальної відповідальності на корпоративну культуру?

Які показники (наприклад, рівень довіри співробітників, зменшення плинності кадрів, зростання лояльності клієнтів) найкраще відображають цей вплив? Наведіть приклади з українського бізнесу.

ЛЕКЦІЯ 11. КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

1. Основні корупційні схеми в індустрії гостинності.
2. Різниця між лобіюванням та корупцією.
3. Інструменти запобігання корупції. Антикорупційна політика підприємства.
4. Реальні кейси: боротьба ресторанів та готелів з корупційним тиском.

Рекомендована література [13, 14, 15, 16, 19, 35]

1. Основні корупційні схеми в індустрії гостинності

Корупційні ризики у готельно-ресторанному бізнесі є серйозною проблемою, що впливає не лише на прозорість діяльності підприємств, а й на рівень довіри клієнтів, інвесторів та державних органів. Сфера гостинності приваблива для корупційних схем через велику кількість готівкових операцій, складність контролю за якістю послуг і значний рівень взаємодії з державними органами.

Корупція в готельно-ресторанному бізнесі може проявлятися в різних формах, що суттєво впливають на економічний розвиток та конкурентне середовище.

Однією з найпоширеніших схем є *незаконне отримання дозвільних документів*. Для відкриття ресторану або готелю необхідно отримати низку дозволів від державних органів, зокрема санітарно-епідеміологічної служби, пожежного нагляду, екологічної інспекції та органів місцевого самоврядування.

У багатьох випадках підприємці стикаються з ситуаціями, коли чиновники свідомо затягують процес оформлення документів або створюють додаткові адміністративні перепони, вимагаючи хабарі за прискорення розгляду заявки.

Ще однією поширеною схемою є *порушення правил оренди комунального майна*. У багатьох містах ресторани та готелі можуть

орендувати приміщення у власності громади. Проте деякі підприємці отримують такі приміщення за заниженими цінами без проведення чесного конкурсу, що може бути результатом корупційних домовленостей із місцевими чиновниками. У 2021 році в Києві було викрито корупційну схему, в рамках якої приміщення в історичному центрі передавалися в оренду за штучно заниженими цінами на користь наближених до влади осіб, що спричинило значні втрати для міського бюджету.

Ухилення від сплати податків є ще одним корупційним механізмом, що широко використовується в готельно-ресторанному бізнесі. Деякі підприємства ведуть так званий подвійний облік, коли офіційна частина виручки реєструється для звітності, а значна частина прибутку не декларується. Це дозволяє закладам сплачувати менше податків і водночас мати додаткові ресурси для тінювих платежів або хабарництва.

Ще одна корупційна схема полягає у **порушенні санітарних норм та стандартів якості**. У багатьох випадках ресторани та готелі, які не відповідають санітарним вимогам, можуть уникнути покарання, якщо домовляться з відповідними перевіряючими органами. Це може включати підкуп санітарних інспекторів для отримання позитивного висновку або уникнення штрафних санкцій. Наприклад, у 2022 році в Харкові було зафіксовано випадок, коли ресторан, що працював із численними порушеннями санітарних норм, продовжував функціонувати після виплати хабаря перевіряючим органам.

Незаконне використання земельних ділянок також є одним із поширених корупційних порушень у сфері гостинності. У деяких випадках власники готелів або ресторанів займають земельні ділянки без належних дозволів або використовують їх не за цільовим призначенням. У 2020 році в Одесі правоохоронці розслідували справу незаконного розширення території готелю, що включало самовільне захоплення земельної ділянки біля узбережжя Чорного моря.

Такі корупційні схеми не лише шкодять економіці та місцевим бюджетам, а й створюють нерівні умови для бізнесу, де чесні підприємці стикаються з труднощами, тоді як ті, хто дає хабарі або використовує незаконні схеми, отримують переваги.

2. Різниця між лобіюванням та корупцією

Лобіювання та корупція – два різні явища, хоча вони часто плутаються. У сфері готельно-ресторанного бізнесу підприємці змушені взаємодіяти з державними органами для отримання ліцензій, проходження перевірок, погодження проєктів, що створює ризик корупційних схем. Водночас існують законні механізми впливу на прийняття рішень, які не порушують правових норм і забезпечують прозорість відносин між бізнесом і державою.

Лобіювання – це відкритий та законний процес, коли бізнес або галузеві об'єднання відстоюють свої інтереси перед державними структурами. Це може включати офіційні звернення до влади, участь у законодавчих ініціативах, подання пропозицій до органів місцевого самоврядування або співпрацю з профільними комітетами Верховної Ради. У готельно-ресторанному бізнесі лобіювання може бути спрямоване на зниження податкового навантаження, спрощення ліцензійних процедур або зміну санітарних норм.

Корупція, на відміну від лобіювання, передбачає приховану, незаконну взаємодію з чиновниками, що порушує принципи рівності та доброчесності. Це може бути хабарництво, коли бізнес пропонує гроші або подарунки державним службовцям в обмін на отримання дозвільних документів або уникнення перевірок. Інший вид корупції – *фаворитизм*, коли певні компанії отримують преференції завдяки особистим зв'язкам, а не на рівних умовах конкуренції.

Щоб уникнути корупційних ризиків, бізнесу варто діяти прозоро. Один із шляхів – об'єднання підприємств у професійні асоціації, які можуть виступати представниками галузі перед державою. Наприклад, в Україні працюють Українська Ресторанна Асоціація, яка захищає інтереси бізнесу та веде відкритий діалог із владою.

Іншим механізмом є використання публічних звернень та інформаційних кампаній. Коли бізнес-спільнота стикається з неефективними або дискримінаційними нормами, вона може публічно заявляти про проблему через засоби масової інформації, соціальні мережі та офіційні листи до державних органів.

Ще один законний спосіб впливу – участь у розробці нормативних актів. Бізнес може ініціювати зміни в законодавстві, подавати свої пропозиції на розгляд профільних комітетів або Міністерства економіки України. У деяких випадках власники ресторанів та готелів запрошуються до дискусій на рівні міських адміністрацій або уряду, де можуть запропонувати альтернативні підходи до регулювання ринку.

Легальні механізми взаємодії з владою дозволяють бізнесу не тільки уникати корупційних ризиків, а й формувати сприятливе середовище для своєї діяльності. Прозорі правила ведення справ підвищують довіру клієнтів і партнерів, зменшують ризик штрафів і перевірок, а також сприяють розвитку галузі в цілому.

3. Інструменти запобігання корупції. Антикорупційна політика підприємства

Запобігання корупції у готельно-ресторанному бізнесі вимагає системного підходу та впровадження прозорих механізмів управління. Антикорупційна політика підприємства є важливим інструментом для зниження ризиків хабарництва, зловживань службовим становищем і фінансових махінацій. Її впровадження допомагає не лише уникати правових наслідків, а й підвищувати репутацію бізнесу, зміцнювати довіру з боку партнерів, клієнтів та державних органів.

Першим кроком у боротьбі з корупцією є *розробка внутрішніх правил та стандартів поведінки*. Для цього підприємство може створити Кодекс етики та антикорупційну політику, які чітко регламентують заборону хабарництва, конфлікту інтересів, недопустимість приймання або надання подарунків чиновникам. Ці

документи мають бути не просто формальністю, а реально діючими нормами, що впроваджуються у повсякденну практику закладу.

Другим важливим інструментом є **прозорість фінансової діяльності**. Використання сучасних ERP- та CRM-систем дозволяє вести чіткий облік фінансових потоків, контролювати закупівлі, автоматизувати платежі та уникати тіньових схем.

Цифровізація бухгалтерського обліку та впровадження електронного документообігу зменшує можливості для маніпуляцій і допомагає мінімізувати вплив людського фактора.

Ще один ефективний метод – **впровадження анонімних каналів для повідомлення про корупційні дії**. Створення гарячої лінії або спеціальної електронної пошти, куди працівники можуть звертатися у разі виявлення порушень, сприяє формуванню культури доброчесності. При цьому важливо гарантувати захист викривачів, щоб вони не боялися повідомляти про випадки вимагання хабарів або зловживань всередині компанії. В українській та міжнародній практиці такі механізми дозволяють викривати корупційні схеми ще на ранніх етапах і запобігати їх поширенню.

Одним із ключових аспектів боротьби з корупцією є **навчання персоналу**. Організація тренінгів і семінарів з антикорупційної тематики допомагає співробітникам зрозуміти ризики хабарництва, навчитися розпізнавати корупційні схеми та знати, як правильно діяти у ситуаціях тиску з боку чиновників або постачальників.

Не менш важливим є **запровадження політики щодо взаємодії з державними органами**. Компанія може встановити правило, за яким усі контакти з чиновниками мають відбуватися лише у присутності юриста або керівника. Крім того, важливо документувати всі перевірки, офіційні запити та відповіді, що унеможлиблює неформальні домовленості та хабарництво.

Щоб запобігти корупції у взаємодії з постачальниками, підприємство може використовувати **відкриті конкурси або тендери**. Це допоможе уникнути ситуацій, коли співробітники укладають угоди на власний розсуд у вигідних для них, але не завжди вигідних для

компанії умовах. Використання прозорих механізмів відбору партнерів підвищує якість послуг і мінімізує ризики фінансових махінацій.

Досвід міжнародних компаній підтверджує ефективність цих методів. Наприклад, великі готельні мережі, такі як Marriott, Hilton і Accor, мають жорсткі антикорупційні політики, які включають автоматизацію фінансового обліку, регулярний аудит, обмеження щодо прийняття подарунків та анонімні канали для викривачів. Завдяки такій системі вони знижують корупційні ризики та забезпечують стабільний розвиток бізнесу без юридичних і репутаційних загроз.

Успішна антикорупційна політика підприємства потребує комплексного підходу, що поєднує чіткі внутрішні правила, цифрові інструменти, навчання персоналу та прозорість у взаємодії з державними органами. Це дозволяє не лише зменшити корупційні ризики, а й створити умови для чесного ведення бізнесу, що сприяє його сталому розвитку та підвищенню довіри з боку клієнтів та партнерів.

4. Реальні кейси: боротьба ресторанів та готелів з корупційним тиском

Розглянемо реальні практичні приклади боротьби ресторанів та готелів з корупційним тиском, що демонструють, як бізнес може ефективно протидіяти корупції та створювати прозорі умови для співпраці з державними органами.

Один з таких реальних кейсів стосується ресторанного холдингу *«Козирна карта»* в Києві, який зіткнувся з хабарництвом під час перевірок санітарними службами. Керівництво прийняло рішення запровадити внутрішню антикорупційну політику: всі перевірки стали публічними, а протоколи перевірок публікувалися на офіційних платформах компанії. Це зменшило тиск з боку контролюючих органів і покращило репутацію ресторану.

Інший приклад стосується готельного комплексу *«Premier Hotel Rus»* в Києві, який зіткнувся з корупційними вимогами під час

отримання ліцензій для розширення діяльності. Готель почав працювати безпосередньо з державними органами, залучивши юридичних консультантів і публічно документуючи кожен етап отримання ліцензій. Це дозволило уникнути корупційних схем та покращити довіру до готелю.

Заслуговує на окремий розгляд практичний кейс на прикладі готелю «*Radisson Blu Resort, Bukovel*» в Карпатах, який зіткнувся з вимогами хабарів під час перевірок з боку місцевих органів влади. Керівництво готелю започаткувало ініціативу публічного висвітлення корупційних інцидентів, що допомогло змусити місцеві органи переглянути свої практики та знизити корупційний тиск.

Загалом, ці приклади показують, що для боротьби з корупційним тиском підприємствам необхідно впроваджувати систему прозорості, яка включає не лише внутрішні документи і правила, але й активну взаємодію з державними органами. Окрім того, важливо розвивати культуру відкритості і готовності до публічного обговорення корупційних випадків, що допомагає знижувати ризики та забезпечує довіру з боку клієнтів і партнерів.

Отже, корупція є однією з найбільших загроз для сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вона негативно впливає на репутацію компаній, підвищує витрати та створює ризики для стабільної роботи підприємств. Проте, впровадження ефективних антикорупційних стратегій і політик здатне значно зменшити ці ризики.

Отже, в лекції були розглянуті різні методи боротьби з корупцією в індустрії гостинності, зокрема механізми запобігання корупційним ризикам через створення прозорих і відкритих процедур, розробку внутрішніх антикорупційних політик і активну співпрацю з державними органами. Реальні приклади діяльності готелів, таких як «*Козупна карта*», «*Premier Hotel Rus*» та «*Radisson Blu Resort, Bukovel*», показали, як важливо не лише зберігати законність, а й демонструвати готовність до відкритого діалогу з громадськістю та органами влади.

Запровадження антикорупційної політики на рівні підприємства, включаючи навчання персоналу, проведення внутрішніх аудитів і

забезпечення прозорості всіх бізнес-процесів, є ефективним інструментом для мінімізації корупційних схем. Важливим є також використання технологій для відстеження та документування взаємодії з державними органами, що дозволяє мінімізувати можливість хабарництва.

Таким чином, боротьба з корупцією в готельно-ресторанному бізнесі є важливою умовою побудови здорового та ефективного підприємництва, яке базується на принципах законності, прозорості та соціальної відповідальності.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Яка з наведених схем є прикладом корупційного ризику у готельно-ресторанному бізнесі?

- а) проведення маркетингової кампанії;
- б) незаконне отримання дозвільних документів;
- в) впровадження програм лояльності;
- г) розширення асортименту меню.

2. Чим відрізняється лобіювання від корупції?

- а) лобіювання є законним механізмом впливу на владу;
- б) лобіювання передбачає надання хабаря;
- в) корупція не передбачає особистої вигоди;
- г) лобіювання здійснюється анонімно.

3. Який із методів запобігання корупції є найбільш ефективним?

- а) ведення подвійного бухгалтерського обліку;
- б) використання прозорих тендерних процедур;
- в) неофіційні домовленості з чиновниками;
- г) приховування доходів підприємства.

4. Яка з наведених дій НЕ належить до антикорупційних заходів?

а) впровадження анонімної лінії для повідомлення про корупційні випадки;

б) проведення внутрішніх антикорупційних тренінгів;

в) відсутність офіційного бухгалтерського обліку;

г) автоматизація фінансових операцій.

5. Чому корупційні ризики у сфері гостинності є високими?

а) через велику кількість готівкових операцій;

б) через відсутність державного регулювання;

в) через низький попит на послуги;

г) через відсутність міжнародних стандартів.

6. Який із наведених прикладів є проявом корупції?

а) участь у відкритому конкурсі на оренду комунального приміщення;

б) виплата хабаря за прискорення видачі дозвільних документів;

в) укладення договору з постачальником через відкритий тендер;

г) використання CRM-системи для контролю якості обслуговування.

7. Як підприємство може захиститися від корупційного тиску з боку контролюючих органів?

а) впровадити політику публічності перевірок;

б) запропонувати чиновникам неофіційну винагороду;

в) ігнорувати перевірки державних органів;

г) вести подвійний бухгалтерський облік.

8. Що допомагає знизити ризик корупційних схем у закупівлях?

а) вибір постачальників за критерієм «особистих домовленостей»;

б) використання відкритих тендерних процедур;

в) відсутність письмових контрактів;

г) закупівлі товарів без документального підтвердження.

9. Як впровадження Кодексу етики впливає на зниження корупції в компанії?

- а) формує чіткі стандарти поведінки та взаємодії з держорганами;
- б) дозволяє уникати податкових зобов'язань;
- в) сприяє неформальному врегулюванню конфліктів;
- г) робить перевірки менш суворими.

10. Який підхід до боротьби з корупцією продемонстрував готель «Radisson Blu Resort, Bukovel»?

- а) відкритий діалог із держорганами та публічне висвітлення проблем;
- б) використання особистих контактів у владі;
- в) мінімізація податкових платежів;
- г) укладання угод із чиновниками без офіційного оформлення.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Які корупційні схеми найпоширеніші в готельно-ресторанному бізнесі (наприклад, «відкати» постачальникам, махінації з ліцензіями, ухилення від податків)?

Чому ця сфера особливо вразлива до корупції? Чи існують специфічні для України схеми, пов'язані з регуляторними органами?

2. Чим відрізняється лобювання інтересів бізнесу від корупції?

Наведіть приклад з готельної індустрії: де межа між законним впливом на рішення влади (наприклад, через асоціації) і хабарництвом? Чи можна взагалі уникати «сірих зон» у таких ситуаціях?

3. Які інструменти запобігання корупції найефективніші для малих готелів/ресторанів?

Порівняйте технологічні рішення (наприклад, блокчейн для прозорості поставок) з організаційними (внутрішні аудити, анонімні

«гарячі лінії»). Чи достатньо цих заходів без зміни корпоративної культури?

4. Як успішно боротися з корупційним тиском з боку державних органів (наприклад, санітарні перевірки, видача дозвілів)?

Наведіть реальні кейси з України: чи можуть об'єднання готелів/ресторанів стати силою для колективного протистояння корупції? Які ризики це несе?

5. Чи може антикорупційна політика підприємства стати конкурентною перевагою?

Наприклад, чи приваблюють клієнтів готелі з прозорими цінами та відсутністю «додаткових платежів»? Як комунікувати таку позицію без ризику репутаційних атак?

ЛЕКЦІЯ 12. АНТИКОРУПЦІЙНІ ІНІЦІАТИВИ В МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК

1. Політика «нульової толерантності» до корупції на прикладі Hilton, Marriott, Accor.
2. Адаптація міжнародного досвіду до ринку України.
3. Роль держави, бізнесу та громадянського суспільства у формуванні культури доброчесності.

Рекомендована література [13, 14, 15, 16, 18, 19, 35]

1. Політика «нульової толерантності» до корупції на прикладі Hilton, Marriott, Accor

Політика «нульової толерантності» – це повна неприйнятність певних порушень (наприклад, корупції, дискримінації, насильства) з боку компанії, підприємства, організації, що передбачає автоматичне застосування санкцій за будь-який виявлений випадок, незалежно від обставин або статусу порушника. Ця політика передбачає відсутність будь-якої терпимості до корупційних дій у будь-якій формі – від хабарів до маніпуляцій з боку співробітників чи зовнішніх постачальників.

Розглянемо ключові характеристики політики «нульової толерантності» та відповідні приклади у бізнесі:

1. Безкомпромісність.

Будь-яке порушення, навіть мінімальне, призводить до негайних наслідків (наприклад, звільнення, штрафи, судові позови).

Приклад у бізнесі: виявлення хабаря у працівника готелю – автоматичне розірвання контракту.

2. Відсутність винятків.

В разі порушення не враховуються ані стаж, ані посада порушника, ні його «добрі наміри».

Приклад: керівник відділу, який приховує конфлікт інтересів, звільняється на рівні з рядовим співробітником.

3. Профілактика порушень через побоювання наслідків.

Мета – повна ліквідація порушень через відсутність можливості уникнути покарання.

4. Стандартизація правил.

Чіткі, письмово зафіксовані процедури (наприклад, кодекси корпоративної етики, внутрішні аудити, анонімні «гарячі лінії»).

Політика «нульової толерантності» до корупції в міжнародних готельних мережах, таких як «Hilton», «Marriott» та «Accor», є важливою складовою корпоративної етики, що сприяє формуванню довіри серед клієнтів і партнерів.

Нагадаємо, що «Hilton» (США), «Marriott International» (США) та «Accor» (Франція) – відносяться до числа найбільших у світі міжнародних готельних мереж. Вони також представлені в Україні: Hilton, Marriott – у Києві, Accor – у Києві, а також у Львові та Одесі. Їхні антикорупційні стандарти та управлінські практики впливають на розвиток локального ринку готельних послуг, підвищуючи планку прозорості та професіоналізму. Ці міжнародні компанії застосовують політику «нульової толерантності» для боротьби з корупцією через заборону будь-яких «відкатів» постачальникам, нульову терпимість до хабарництва під час перевірок або отримання ліцензій, обов'язкове навчання працівників та менеджерів.

В готельній мережі «Hilton» політика «нульової толерантності» чітко регламентується через їхній кодекс поведінки та етики, де зазначено, що компанія має абсолютно нульову терпимість до хабарництва і корупційних практик. Всі співробітники та партнери готельної мережі зобов'язані дотримуватись високих етичних стандартів, і на це компанія особливо наголошує при наймі персоналу.

Керівники на всіх рівнях зобов'язані не лише дотримуватись стандартів, але й активно підтримувати і поширювати ці принципи серед своїх підлеглих. Крім того, Hilton пропонує спеціальні тренінги для співробітників на тему боротьби з корупцією і зловживаннями, а також для запобігання ризикам, пов'язаним з корупцією, постійно моніторячи діяльність на всіх рівнях управління.

Готельна мережа «Marriott» також активно впроваджує політику «нульової толерантності» через чітке визначення, що будь-які спроби хабарництва, зловживання службовим становищем або корупція будуть суворо каратися. Однією з головних складових цієї політики є проведення регулярних перевірок та аудитів фінансових операцій, що дозволяє виявляти будь-які корупційні прояви на ранніх етапах. «Marriott» створила спеціальні канали для подачі скарг щодо корупційних правопорушень і зловживань, а також забезпечила систему незалежного моніторингу, яка гарантує, що всі можливі порушення будуть розслідувані вчасно та неупереджено. Крім того, «Marriott» співпрацює з міжнародними антикорупційними організаціями для удосконалення своєї політики та реагування на нові загрози корупції.

«Accor», у свою чергу, розробила стратегію боротьби з корупцією, що включає регулярне навчання співробітників, створення чітких антикорупційних процедур та політик для постачальників і партнерів. У своїй стратегії «Accor» акцентує увагу на суворому дотриманні всіх міжнародних стандартів і законодавства щодо боротьби з корупцією, а також на превентивних заходах, які включають оцінку потенційних ризиків на етапі укладення контрактів. Також компанія проводить внутрішні розслідування у випадку будь-яких підозр на порушення етики або законодавства, надаючи підрозділам можливість самостійно повідомляти про корупційні дії через анонімні канали.

Важливим аспектом є те, що всі три готельні мережі активно співпрацюють з міжнародними організаціями, такими як Transparency International, для удосконалення своїх антикорупційних програм.

Завдяки цьому «Marriott», «Hilton» та «Accor» не тільки дотримуються внутрішніх стандартів, але й дбають про забезпечення відповідності глобальним нормам щодо запобігання корупції.

Ці міжнародні стандарти та практики можуть бути застосовані і до українського ринку, допомагаючи українським компаніям запроваджувати ефективні антикорупційні стратегії, що сприяють формуванню здорової бізнес-середовища і зменшують ризики зловживань.

2. Адаптація міжнародного досвіду до ринку України

Міжнародний досвід в антикорупційних ініціативах, який успішно застосовують великі готельні мережі, може бути адаптований для України, якщо враховувати місцеві особливості законодавства, ринкові умови та культурні аспекти. Український ринок гостинності, хоча й має свої специфічні виклики, може отримати значні вигоди від імплементації таких практик, як у «Hilton», «Marriott» і «Accor». Для адаптації міжнародного досвіду потрібно врахувати кілька ключових аспектів.

Перш за все, важливо **створити прозорі та чіткі внутрішні політики**, що сприятимуть зменшенню корупційних ризиків. Міжнародні готельні мережі вже мають розроблені етичні кодекси та антикорупційні політики, які включають внутрішні процедури для виявлення і боротьби з корупцією. В Україні подібні ініціативи можуть бути адаптовані з урахуванням специфіки місцевого законодавства.

Наприклад, законодавчі акти, які регулюють бізнес-практики та боротьбу з корупцією, повинні бути інтегровані в стратегії управління готелями та ресторанами. Проте важливим є забезпечення, щоб такі політики були не лише формальними, а й справді працювали на практиці. Це передбачає необхідність для українських компаній регулярно проводити тренінги для співробітників, зокрема на теми етики та антикорупції.

Іншим важливим аспектом є *забезпечення ефективних механізмів контролю і моніторингу*. Міжнародні готельні мережі, зокрема «Marriott», використовують цифрові інструменти для відстеження та аудиту фінансових транзакцій, що дозволяє оперативно виявляти потенційні ризики. В Україні, хоча технології для боротьби з корупцією вже є в доступі, їх використання в готельному та ресторанному бізнесі поки що залишається на початковому рівні. Адаптація таких технологій, як автоматизація звітності, використання блокчейн для забезпечення прозорості фінансових операцій і обробки замовлень, може значно покращити контроль за фінансовими процесами та знизити ймовірність корупційних проявів.

Також важливим є *навчання персоналу і підвищення обізнаності про корупційні ризики* на всіх рівнях управління. У міжнародних компаніях, таких як «Ascor», це є обов'язковою частиною корпоративної культури. В Україні також необхідно розвивати корпоративні тренінги з етики і боротьби з корупцією. Ключовим моментом є створення культури, в якій кожен співробітник, починаючи від керівників до лінійних працівників, відчуває відповідальність за дотримання стандартів доброчесності. Потрібно також забезпечити прозорі канали для повідомлення про порушення, які б гарантували анонімність і захист співробітників від можливих репресій. В Україні є приклади того, як антикорупційні тренінги і політики стали ефективним інструментом для боротьби з корупцією в ряді підприємств, і цей досвід можна адаптувати для готельно-ресторанної сфери.

Ще одним важливим кроком є *співпраця з державними органами* для створення ефективної антикорупційної інфраструктури. Як показує міжнародний досвід, співпраця з урядом і відповідальними органами є основою для ефективної боротьби з корупцією. В Україні державні органи мають продовжувати працювати над посиленням законодавства, що стосується корупції, а також здійснювати регулярні перевірки підприємств і посилювати відповідальність за порушення.

Щоб забезпечити ефективне впровадження міжнародного досвіду, необхідно також *створити законодавчі та інституційні механізми*, які б дозволяли готельному і ресторанному бізнесу в Україні інтегрувати такі ініціативи у свої стратегії. Для цього важливе значення має створення державної підтримки для бізнесу, зокрема, через надання податкових пільг чи інших форм заохочення для компаній, що дотримуються антикорупційних стандартів.

В кінцевому підсумку, адаптація міжнародного досвіду в Україні потребує комплексного підходу, який включає розробку внутрішніх політик, впровадження технологій для моніторингу фінансових процесів, а також навчання і просвітницьку роботу серед співробітників. Важливою умовою є також співпраця бізнесу з державними органами і громадським суспільством, що дозволяє створити ефективну систему для боротьби з корупцією в готельно-ресторанній індустрії.

3. Роль держави, бізнесу та громадянського суспільства у формуванні культури доброчесності

Роль держави, бізнесу та громадянського суспільства у формуванні культури доброчесності є надзвичайно важливою, оскільки лише їхня взаємодія може призвести до створення ефективного середовища, яке сприятиме боротьбі з корупцією та покращенню етики в бізнесі. У готельно-ресторанній індустрії ці три складові мають працювати синхронно для досягнення сталих результатів у формуванні корпоративної культури доброчесності.

Держава відіграє ключову роль у формуванні і підтримці нормативно-правової бази, яка дозволяє бізнесу здійснювати свою діяльність у відповідності до стандартів етики та боротьби з корупцією. Вона має запровадити відповідне законодавство, що забезпечує прозорість і відкритість бізнес-процесів, а також встановлює чіткі вимоги до компаній щодо їхніх стандартів доброчесності.

Бізнес, у свою чергу, має активну роль у формуванні культури доброчесності, оскільки саме компанії є тими, хто безпосередньо впроваджує практики етики та боротьби з корупцією. У готельно-ресторанній сфері це включає створення внутрішніх політик, навчання співробітників, розробку механізмів моніторингу та звітності, а також застосування системи заохочень і покарань для підтримки високих стандартів етики.

Великі міжнародні готельні мережі, такі як «Hilton», «Marriott» і «Accor», активно реалізують ці практики через етичні кодекси та програми навчання для своїх співробітників, щоб знизити корупційні ризики. Крім того, бізнес повинен мати систему саморегулювання та зовнішнього аудиту, щоб забезпечити прозорість своїх операцій і діяльності. Важливо, щоб власники та топ-менеджери були прикладом для своїх співробітників і дотримувалися високих стандартів доброчесності на всіх рівнях управління компанією.

Громадянське суспільство відіграє не менш важливу роль у формуванні культури доброчесності. Воно може створювати умови для підвищення обізнаності та залучати суспільство до боротьби з корупцією. Громадські організації можуть проводити освітні кампанії, дослідження, моніторинг діяльності бізнесу і державних органів, а також забезпечувати незалежний контроль за реалізацією антикорупційних політик.

В Україні громадські організації, як-от «Transparency International», активно працюють над покращенням прозорості в державних і приватних структурах, надаючи підприємствам рекомендації з покращення етики та боротьби з корупцією. Важливим є те, що громадянське суспільство також може виступати як посередник між державою та бізнесом, допомагаючи створювати діалог і забезпечувати баланс інтересів між ними.

Синергія між державою, бізнесом і громадянським суспільством дає можливість сформувати сталу культуру доброчесності, що допомагає не лише зменшити рівень корупції, але й покращити репутацію бізнесу на ринку. Це в свою чергу сприяє розвитку

прозорих та ефективних підприємств, які можуть зростати в умовах конкурентного середовища, забезпечуючи стабільність і економічний розвиток країни.

Для ефективної реалізації цієї співпраці потрібно, щоб кожен з учасників активно взаємодіяв із іншими і виконував свої функції належним чином. Для держави це означає не тільки створення сприятливого законодавства, а й підтримку його виконання; для бізнесу – дотримання етичних стандартів і запобігання зловживанням, а для громадянського суспільства – створення механізмів громадського контролю і підтримка кампаній, спрямованих на боротьбу з корупцією.

У процесі розгляду теми антикорупційних ініціатив у готельно-ресторанному бізнесі досліджено важливість формування культури доброчесності через ефективну взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства. Міжнародні готельні мережі, такі як «Hilton», «Marriott» і «Accor», демонструють, як політика «нульової толерантності» до корупції може стати основою для ефективного управління та забезпечення високих етичних стандартів у галузі гостинності.

Впровадження найкращих міжнародних практик в Україні може стати потужним інструментом для боротьби з корупцією в готельно-ресторанному секторі. Однак успіх цієї ініціативи залежить від комплексного підходу, включаючи адаптацію технологій, розвиток навчальних програм для персоналу, а також посилення державного контролю та заохочення громадського контролю. У кінцевому результаті, лише синергія між усіма учасниками процесу допоможе сформувати довіру до бізнесу, зменшити корупційні ризики та створити сприятливі умови для сталого розвитку.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Виберіть одну правильну відповідь.

1. Яку політику дотримуються міжнародні готельні мережі щодо корупції?

- а) толерантність до дрібних порушень;
- б) політика «нульової толерантності»;
- в) мінімальні штрафи за корупцію;
- г) корупція дозволена за певних умов.

2. Який ключовий елемент антикорупційної політики Hilton?

- а) відсутність фінансового контролю;
- б) повна довіра до постачальників;
- в) створення чітких етичних стандартів;
- г) виключно державний контроль.

3. Яка міжнародна організація допомагає готельним мережам у боротьбі з корупцією?

- а) міжнародний валютний фонд;
- б) transparency international;
- в) світовий банк;
- г) ЮНЕСКО.

4. Як Marriott забезпечує контроль за фінансовими операціями?

- а) через постійний зовнішній аудит;
- б) через повну довіру керівництву;
- в) через зменшення бюрократії;
- г) через анонімні відгуки клієнтів.

5. Який підхід використовує Ассог для боротьби з корупцією?

- а) навчання співробітників та контроль постачальників;
- б) відсутність офіційних правил;

- в) мінімізація контролю за договорами;
- г) використання неофіційних платежів.

6. Як міжнародні антикорупційні ініціативи можуть бути адаптовані для України?

- а) врахування місцевого законодавства та культури;
- б) пряме копіювання міжнародних практик;
- в) ігнорування державного регулювання;
- г) зменшення ролі бізнесу у боротьбі з корупцією.

7. Яка роль держави у формуванні культури доброчесності?

- а) запровадження антикорупційного законодавства;
- б) ігнорування проблем корупції;
- в) передача боротьби з корупцією бізнесу;
- г) скорочення антикорупційних ініціатив.

8. Що є основним завданням бізнесу у боротьбі з корупцією?

- а) дотримання етичних стандартів та саморегулювання;
- б) використання неофіційних домовленостей;
- в) уникнення державного контролю;
- г) встановлення закритих процедур.

9. Яким чином громадянське суспільство може сприяти антикорупційним ініціативам?

- а) підвищенням обізнаності та громадським контролем;
- б) участю у корупційних схемах;
- в) зменшенням уваги до проблеми;
- г) усуненням бізнесу від відповідальності.

10. Що є ключовим результатом антикорупційної політики в готельному бізнесі?

- а) формування довіри та зниження корупційних ризиків;
- б) підвищення вартості послуг;

- в) скорочення робочих місць;
- г) зменшення інвестицій у галузь.

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ДИСКУСІЇ

1. Які конкретні механізми «політики нульової толерантності» до корупції використовують міжнародні готельні мережі Hilton, Marriott та Accor?

Чи можна ці механізми (наприклад, анонімні зворотні зв'язки, аудити) ефективно застосувати в українських готелях? Наведіть приклади з досвіду міжнародних мереж.

2. Чому адаптація міжнародного антикорупційного досвіду часто супроводжується труднощами в Україні?

Які культурні або регуляторні бар'єри найчастіше перешкоджають запровадженню практик типу «нульової толерантності»? Чи можна їх подолати через законодавчі зміни чи громадський тиск?

3. Як може співпраця держави, бізнесу та громадянського суспільства зменшити корупційні ризики в готельній індустрії?

Наведіть приклад успішного проєкту (наприклад, спільна платформа для скарг на корупцію). Чи достатньо в Україні інституційної підтримки для таких ініціатив?

4. Чи створюють міжнародні готелі з їхніми антикорупційними стандартами «нечесну конкуренцію» для українських мереж?

Чи змушені місцеві бізнеси наслідувати їхній досвід, щоб вижити на ринку? Як це впливає на загальну культуру доброчесності в галузі?

5. Чи може громадянське суспільство стати основним драйвером боротьби з корупцією в готельному бізнесі?

Які інструменти (наприклад, рейтинги прозорості, публічні кампанії) найефективніші для мобілізації суспільства? Чи є в Україні приклади успіху таких ініціатив?

ДІЛОВА ГРА №1

Гра «ЕТИЧНИЙ ГОТЕЛЬ»

Мета гри:

- поглибити розуміння здобувачами етичних аспектів роботи в готельно-ресторанному бізнесі;
- розвинути навички прийняття рішень в складних ситуаціях, пов'язаних з етикою;
- продемонструвати, як етична поведінка впливає на репутацію компанії та задоволеність клієнтів.

Структура гри

1. Розподіл ролей:

- учасники діляться на команди, які представляють різні підрозділи готелю (рецепція, обслуговування номерів, ресторан тощо);
- кожна команда обирає лідера.

2. Представлення ситуації:

Командам з числа здобувачів пропонуються різні проблемні ситуації, з якими вони можуть зіткнутися в своїй роботі. Наприклад такі:

- співробітник знайшов цінну річ, забуту гостем;
- гостя просить надати знижку, погрожуючи написати негативний відгук;
- постачальник пропонує хабар за більш вигідні умови співпраці;
- колега допускає грубу помилку, яка може завдати шкоди гостю.

3. Обговорення та прийняття рішень:

- команди обговорюють кожну ситуацію, визначають можливі варіанти дій та обирають оптимальне рішення;
- важливо, щоб здобувачі обґрунтували свій вибір, спираючись на етичні принципи та цінності компанії.

4. Презентація рішень:

- кожна команда презентує своє рішення перед іншими учасниками.

5. Обговорення:

- аналіз пропозицій щодо прийняття варіантів рішень, обговорення можливих наслідків кожного варіанту, підведення підсумків.

Приклади етичних дилем (дискусійних ситуацій)

Ситуація 1. Гість просить покоївку надати додаткову послугу, яка не входить у вартість проживання (наприклад, принести сніданок у номер, поставити тимчасово телевізор в номер, що не передбачено вартістю готельного номера тощо). Співробітник, бажаючи отримати чайові, готовий надати цю послугу безкоштовно. Які етичні аспекти цього питання? Які можуть бути наслідки такого рішення?

Ситуація 2. Постачальник пропонує співробітнику готелю хабар за те, щоб готель закуповував продукти саме у нього. Як співробітник повинен діяти в такій ситуації? Які можуть бути наслідки прийняття хабара?

Ситуація 3. Співробітниця бачить, як інший співробітник краде гроші з сейфу гостя. Які можуть бути варіанти розвитку події? Як співробітниця готелю повинна діяти? Чи зобов'язана повідомити про це керівництво? Які можуть бути наслідки мовчання?

Оцінювання:

- оцінюється не тільки правильність рішення, але й аргументація, здатність до співпраці в команді та розуміння етичних принципів.

- можна використовувати шкалу оцінювання, яка враховує різні критерії:

- глибина аналізу ситуації;
- здатність до критичного мислення;
- знання етичних принципів;
- здатність до співпраці в команді;
- якість презентації.

Додаткові елементи гри:

- **рольові ігри:** здобувачі можуть зіграти ролі різних персонажів (гості, співробітники, керівництво) і відпрацювати різні комунікативні сценарії;

- **випадки з реального життя:** можна використовувати реальні приклади з готельно-ресторанного бізнесу, щоб зробити гру більш цікавою та корисною;

- **експерти:** було б бажано запросити до участі в грі представників готельно-ресторанного бізнесу, які можуть поділитися своїм досвідом і відповісти на питання здобувачів.

Переваги такої гри:

- **активне навчання:** здобувачі не просто слухають лекції, а активно беруть участь у процесі навчання;

- **розвиток навичок:** гра розвиває навички критичного мислення, прийняття рішень, комунікації та співпраці;

- **запам'ятовування матеріалу:** інформація, отримана під час гри, запам'ятовується краще, ніж при пасивному слуханні лекцій;

- **мотивація:** гра робить процес навчання більш цікавим і захоплюючим.

Ця ділова гра допоможе здобувачам зрозуміти важливість етики в готельно-ресторанному бізнесі та підготуватися до майбутньої професійної діяльності.

ДІЛОВА ГРА №2

Гра «ЕТИЧНИЙ РЕСТОРАН»

Мета гри:

- формувати у здобувачів розуміння етичних аспектів роботи в ресторані;
- розвивати навички прийняття рішень в складних ситуаціях, пов'язаних з етикою;
- продемонструвати, як етична поведінка впливає на репутацію закладу та задоволеність клієнтів.

Підготовка до гри

Створення команд: розділити здобувачів на команди, кожна з яких представлятиме певний відділ ресторану (бармени, офіціанти, кухарі, адміністрація).

Розробка сценаріїв: підготувати кілька сценаріїв реальних ситуацій, з якими працівники кафе можуть зіткнутися:

- клієнт знайшов сторонній предмет у страві;
- постачальник пропонує хабар за більш вигідні умови оплати та відмову від зв'язків з конкурентами;
- співробітник бачить, як колега краде гроші з каси адміністратора;
- клієнт скаржиться на якість обслуговування, погрожуючи залишити негативний відгук;
- клієнт незадоволений якістю прибирання в залі ресторану, вимагає зробити знижку.

Оцінювальна шкала: створити критерії оцінювання команд, наприклад:

- глибина аналізу ситуації;
- здатність до критичного мислення;
- знання етичних принципів;
- здатність до співпраці в команді;
- якість презентації.

Хід гри

1. **Розподіл ролей:** кожна команда отримує свій сценарій.

2. **Обговорення:** команди обговорюють ситуацію, визначають можливі варіанти дій та обирають оптимальне рішення з точки зору етики.

3. **Презентація:** кожна команда презентує своє рішення перед іншими.

4. **Обговорення:** вся група обговорює представлені рішення, аналізує їх переваги та недоліки.

5. **Підведення підсумків:** лектор або досвідчений фахівець підводить підсумки, дає оцінку роботі кожної команди та відповідає на запитання.

Можливі варіанти розвитку гри:

- **Рольова гра:** здобувачі можуть зіграти ролі різних персонажів (клієнти, співробітники, власник кафе) і відпрацювати різні комунікативні сценарії.

- **Дебати:** організувати дебати на актуальні етичні питання в галузі ресторанного бізнесу (наприклад, використання продуктів тваринного походження, екологічна відповідальність).

- **Випадки з реального життя:** використати реальні приклади з ресторанного бізнесу, щоб зробити гру більш цікавою та корисною.

- **Запрошення експерта:** запросити до участі в грі представника ресторанного бізнесу, який може поділитися своїм досвідом і відповісти на запитання здобувачів.

Переваги такої гри:

- **активне навчання:** здобувачі активно беруть участь у процесі навчання;

- **розвиток навичок:** гра розвиває навички критичного мислення, прийняття рішень, комунікації та співпраці;

- **запам'ятовування матеріалу:** інформація, отримана під час гри, запам'ятовується краще за пасивне слухання лекцій;

- **мотивація:** гра робить процес навчання більш цікавим і захоплюючим.

Висновок: ділова гра «Етичний ресторан» – це ефективний інструмент для формування у майбутніх фахівців ресторанного бізнесу високих етичних стандартів. Гра допомагає здобувачам зрозуміти, що етика – це не абстрактне поняття, а невід'ємна частина їхньої майбутньої професії.

Додаткова інформація

Підказка ідей для вибору інших варіантів розвитку гри:

- ситуація з харчовим отруєнням;
- конфлікт між співробітниками;
- дискримінація клієнтів;
- використання неякісних продуктів;
- проблеми з гігієною.

ДІЛОВА ГРА № 3

Гра «ЕТИЧНИЙ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ КОМПЛЕКС»

Мета гри:

- поглибити розуміння здобувачами етичних аспектів роботи персоналу у готельно-ресторанному бізнесі;
- розвинути навички прийняття рішень в складних ситуаціях, пов'язаних з етикою;
- продемонструвати, як етична поведінка впливає на репутацію компанії та задоволеність клієнтів.

Ця ділова гра допоможе здобувачам зрозуміти важливість етики в готельно-ресторанному бізнесі та підготуватися до майбутньої професійної діяльності.

Структура гри

Розподіл ролей:

Учасники (здобувачі) діляться на команди, які представляють різні підрозділи готелю (рецепція, обслуговування номерів, ресторан тощо).

Кожна команда обирає лідера.

Представлення ситуації:

Командам пропонуються різні етичні дилеми, з якими вони можуть зіткнутися в своїй роботі. Наприклад:

1. Адміністратор готелю вночі поселила до ранку двох людей у вільний номер без оформлення, отримавши готівкові гроші в якості оплати.

2. Покоївка знайшла прикраси, забуті гостями у номері готелю. Гості виїхали. Про знахідку керівництво не знає.

3. Відвідувач ресторану скаржиться на погано витертий стіл і крісло, вимагає морального відшкодування, погрожуючи написати негативний відгук.

4. Гостю ресторану не сподобалася піцца, вимагає повернути гроші.

5. Колега допускає грубість у спілкуванні з відвідувачами ресторану, категорично вимагаючи звільнити місця: «Тут не можна сидати, оскільки через 3 години на замовлені місця придуть клієнти».

Обговорення та прийняття рішень:

1) команди обговорюють ситуацію, визначають можливі варіанти дій та обирають оптимальне рішення;

2) важливо, щоб здобувачі обґрунтували свій вибір, спираючись на етичні принципи та цінності компанії.

Презентація рішень:

1) кожна команда презентує своє рішення перед іншими учасниками.

Обговорення всього класу:

1) лектор або досвідчений фахівець підводить підсумки, аналізує прийняті рішення та обговорює можливі наслідки кожного варіанту.

Приклади етичних дилем

• ***Ситуація 1.*** Гість у готелі просить замовити квіти і шампанське у номер (додаткова послуга, яка не входить у вартість проживання). Співробітник, бажаючи отримати чайові, готовий надати цю послугу безкоштовно. Які етичні аспекти цього питання? Які можуть бути наслідки такого рішення?

• ***Ситуація 2.*** Постачальник (місцевий фермер) пропонує співробітнику ресторану хабар за те, щоб готельно-ресторанний комплекс постійно купував м'ясні продукти саме у нього. Як співробітник повинен діяти в такій ситуації? Обговорити правові наслідки прийняття хабара.

• ***Ситуація 3.*** Співробітник готелю бачить, як покоївка взяла цінні речі із сейфу номеру, які забув закрити гість. Покоївка пропонувала хабар за мовчання. Як має поступити співробітник? Чи повинен повідомити про це керівництво? Які можуть бути наслідки мовчання?

Оцінювання

- Оцінюється не тільки правильність рішення, але й аргументація, здатність до співпраці в команді та розуміння етичних принципів.

- Можна використовувати шкалу оцінювання, яка враховує різні критерії:

- глибина аналізу ситуації;
- здатність до критичного мислення;
- знання етичних принципів;
- здатність до співпраці в команді;
- якість презентації.

Додаткові елементи гри

- **Рольові ігри:** здобувачі можуть зіграти ролі різних персонажів (гості, співробітники, керівництво) і відпрацювати різні комунікативні сценарії.

- **Випадки з реального життя:** можна використовувати реальні приклади з готельно-ресторанного бізнесу, щоб зробити гру більш цікавою та корисною.

- **Експерти:** запросіть до участі в грі представників готельно-ресторанного бізнесу, які можуть поділитися своїм досвідом і відповісти на питання здобувачів.

Переваги такої гри:

- **активне навчання:** здобувачі не просто слухають лекції, а активно беруть участь у процесі навчання;

- **розвиток навичок:** гра розвиває навички критичного мислення, прийняття рішень, комунікації та співпраці;

- **запам'ятовування матеріалу:** інформація, отримана під час гри, запам'ятовується краще, ніж при пасивному слуханні лекцій;

- **мотивація:** гра робить процес навчання більш цікавим і захоплюючим.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ

Зміст завдання: здобувачам самостійно розробити сценарії ділової гри з проблем доброчесності, етики та соціальної відповідальності та провести таку гру під час практичних занять.

В процесі гри можна використовувати такі додаткові елементи:

- **рольові ігри:** здобувачі можуть грати ролі різних персонажів (клієнти, співробітники, власники ресторанів) і відпрацювати різні комунікативні сценарії;

- **дебати:** організувати дебати на актуальні етичні питання в ресторанному бізнесі (наприклад, використання продуктів тваринного походження, екологічна відповідальність);

- **використання сучасних технологій:** залучати онлайн-платформи для проведення ігор, створення презентацій та обговорення результатів;

- **запрошення експертів:** запрошувати до участі в грі представників ресторанного бізнесу, які можуть поділитися своїм досвідом і відповісти на запитання здобувачів.

Підказки ідей та сюжетів для розробки сценаріїв.

1. «Етичний ресторан: від концепції до реалізації»

- **Мета:** створити уявлення про те, як побудувати ресторан, який відповідає високим етичним стандартам.

- **Хід гри:** здобувачі об'єднуються в команди та розробляють концепцію ресторану, де етичні принципи будуть закладені в основу всіх аспектів роботи: від вибору постачальників до взаємодії з персоналом та клієнтами. Команди презентують свої проекти та захищають їх перед експертами.

2. «Криза репутації»

- **Мета:** навчити здобувачів керувати кризовими ситуаціями, які можуть негативно вплинути на репутацію закладу.

- *Хід гри:* командам пропонується розробити план дій для виходу з кризи, наприклад, після публікації негативного відгуку в соціальних мережах або харчового отруєння.

3. «Створення меню з урахуванням особливих потреб клієнтів»

- *Мета:* розвинути у здобувачів розуміння важливості інклюзивності та адаптації меню до потреб різних категорій клієнтів (вегани, вегетаріанці, люди з алергіями тощо).

- *Хід гри:* команди створюють меню, яке враховує різноманітні дієтичні обмеження та алергії, при цьому зберігаючи смакові якості страв.

4. «Етичний маркетинг» мережі готелів та ресторанів

- *Мета:* навчити здобувачів розробляти маркетингові кампанії, які не вводять в оману споживачів та відповідають етичним стандартам.

- *Хід гри:* команди створюють рекламну кампанію для свого ресторану, використовуючи лише правдиву інформацію та уникаючи маніпуляцій.

5. «Створення програми корпоративної соціальної відповідальності»

- *Мета:* розуміти, як бізнес може сприяти вирішенню соціальних проблем та сприяти сталого розвитку.

- *Хід гри:* команди розробляють програму корпоративної соціальної відповідальності для ресторану, яка включає в себе благодійні акції, екологічні ініціативи та інші соціальні проекти.

ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ

Для самостійної роботи здобувачів пропонуємо практичні кейси, які стимулюють критичне мислення та розкривають зв'язок між етикою, соціальною відповідальністю і практичними бізнес-рішеннями.

Завдання для здобувачів

1. Проаналізуйте кожен кейс, запропонуйте альтернативні рішення.
2. Визначте, які принципи доброчесності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) порушуються або реалізуються.
3. Розробіть план комунікації для залучених сторін (персонал, клієнти, партнери).

КЕЙС 1: етичне закупівельне рішення

Мета: навчитися приймати рішення, враховуючи доброчесність і соціальну відповідальність у ланцюгу поставок, турбуючись про іміджеву репутацію готелю.

Ситуація: готель «Luxury Haven» отримав дві пропозиції від постачальників:

- дешеві овочі від агрофірми, яка порушує трудові права працівників і має погану репутацію (низька соціальна відповідальність);
- дорожчі овочі від місцевого виробника «Зелений Рух» з сертифікатом Fair Trade, який постачає екологічно чисті продукти;
- фінансовий відділ наполягає на першому варіанті закупівлі для зниження витрат, виходячи з політики економічних вигід.

Рішення на прикладі:

- провести аналіз впливу обох варіантів закупівлі на репутацію готелю;
- залучити місцеву громаду та клієнтів через опитування щодо їхньої готовності підтримувати етичні бренди;

- знайти компроміс: зменшити обсяги закупівлі в агрофірмі, де порушуються трудові права працівників; частково закуповувати у Fair Trade, компенсуючи витрати через еко-акції для гостей.

Зосередити увагу на аспектах:

- *доброчесність*: через зміну обсягів закупівлі тиск на постачальника, щоб він відмовився від експлуатації працівників;
- *соціальна відповідальність*: підтримка місцевих виробників, які постачають екологічно чисті продукти.

КЕЙС 2: конфлікт інтересів із персоналом

Мета: розробити пропозиції щодо вирішення конфлікту між адміністрацією і персоналом з урахуванням трудових прав працівників.

Ситуація: Ресторан «Березовий гай» змушений скоротити штат персоналу через падіння прибутків. Власник пропонує звільнити працівників без вихідної допомоги, посилаючись на «форс-мажор». Назріває трудовий конфлікт.

Рішення на прикладі:

- організувати переговори зі співробітниками, запропонувати тимчасове скорочення годин замість звільнень;
- створити програму перекваліфікації для працівників за рахунок компанії;
- прозоро повідомити клієнтів про зміни, щоб уникнути втрати довіри.

Зосередити увагу на аспектах:

- *доброчесність*: дотримання трудових договорів;
- *соціальна відповідальність*: турбота про майбутнє працівників.

КЕЙС 3: дилема в обслуговуванні клієнта з алергією

Мета: Відпрацювати етичну комунікацію з клієнтами у разі ризиків для здоров'я.

Ситуація: У ресторані «Sea Breeze» клієнт із алергією на морепродукти отримав страву, що містить елементи креветок.

Клієнту стало погано з невідомих причин, викликали швидку. Персонал спочатку приховав інформацію про зміст страви, щоб уникнути скарги.

Рішення на прикладі:

- ввести обов'язкове навчання для кухарів і офіціантів щодо алергенів;
- розробити окреме меню для людей з алергіями та впровадити систему подвійної перевірки страв;
- публічно вибачитися перед клієнтом і запропонувати компенсацію.

Зосередити увагу на аспектах:

- *доброчесність*: чесність у комунікації з клієнтами;
- *соціальна відповідальність*: гарантія безпеки харчування.

КЕЙС 4: зелені ініціативи і витрати на прикладі діяльності готелю

Мета: збалансувати екологічні цілі з економічною ефективністю.

Ситуація: готель «EcoStay» використовує одноразовий пластик для зручності, але клієнти та активісти критикують це. Розрахунки показали, що перехід на еко-пакування збільшить витрати на 20%.

Рішення на прикладі:

- поступовий перехід: спочатку замінити пластик у люксових номерах, а потім по всьому готелю;
- залучити гостей до еко-акцій (наприклад, знижка за відмову від щоденної зміни рушників);
- партнерство з місцевими еко-брендами для спільного маркетингу.

Зосередити увагу на аспектах:

- *доброчесність та етика*: відповідальність за екологічні обіцянки;
- *соціальна відповідальність*: зменшення впливу на довкілля.

КЕЙС 5: етика взаємин із партнерами

Мета: вирішити конфлікт між прибутком і лояльністю до партнерів.

Ситуація: Готель «Sunrise» довгий час співпрацює з місцевим постачальником вина, але велика мережа пропонує вигіднішу угоду. Між тим розрив контракту з місцевим постачальником вина зашкодить малому бізнесу.

Рішення на прикладі:

- запропонувати постачальнику спільний маркетинг (наприклад, екскурсії до виноградників для гостей);
- частково зберегти стару угоду, частково перейти на нову для тестування ринку;
- створити «локальну лінійку» страв із вином партнера, підкресливши унікальність.

Зосередити увагу на аспектах:

- *доброчесність та етика:* дотримання довгострокових угод;
- *соціальна відповідальність:* підтримка малого бізнесу.

ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК

Адаптація працівника – процес ознайомлення та пристосування нового працівника до умов праці, колективу, корпоративної культури та вимог посади в організації.

Антикорупційна політика підприємства – офіційний документ компанії, що визначає її позицію щодо корупції, встановлює принципи та правила поведінки, спрямовані на запобігання корупційним діям.

Антикорупційні заходи підприємства – конкретні дії та процедури, що впроваджуються компанією для запобігання, виявлення та протидії корупції у своїй діяльності.

Бізнес – будь-яка економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва, продажу товарів або надання послуг.

Глобалізація – процес зростання взаємозалежності та інтеграції країн світу в економічній, соціальній, культурній та політичній сферах, що проявляється у зростанні міжнародної торгівлі, руху капіталів, міграції та поширенні інформації.

Готельно-ресторанна справа – галузь економіки, що охоплює діяльність з надання послуг розміщення (готелі, хостели, апартаменти тощо) та харчування (ресторани, кафе, бари тощо).

Готельно-ресторанний бізнес – підприємницька діяльність у сфері готельно-ресторанної справи, спрямована на отримання прибутку шляхом надання послуг розміщення та харчування.

Доброчесність – сукупність моральних принципів та чеснот особистості або організації, що включає чесність, порядність, справедливість, відповідальність та прозорість у діях та відносинах.

Екологічна відповідальність – обов'язок бізнесу мінімізувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище,

включаючи збереження природних ресурсів, зменшення забруднення та сприяння екологічній стійкості.

Екологічні ініціативи – добровільні дії та проєкти, що здійснюються бізнесом з метою покращення екологічної ситуації, зменшення екологічного сліду та сприяння сталому розвитку.

Етика – система моральних принципів і норм, що регулюють поведінку людей в суспільстві та визначають, що є добрим чи поганим, правильним чи неправильним.

Інвестор – фізична або юридична особа, яка вкладає кошти (інвестиції) в бізнес або проєкт з метою отримання прибутку в майбутньому.

Інновації – впровадження нових або значно поліпшених продуктів (товарів або послуг), процесів, нових методів маркетингу або нових організаційних методів у бізнес-практиці, організації робочого місця чи зовнішніх відносинах.

Інструменти запобігання корупції – комплекс заходів, спрямованих на виявлення, попередження та протидію корупції в організації, включаючи розробку антикорупційних політик, процедур контролю, навчання персоналу тощо.

Кейтеринг – це послуга виїзного обслуговування заходів, що включає приготування, доставку та сервірування їжі та напоїв за межами стаціонарного закладу.

Компенсаційна політика підприємства у сфері праці – система принципів, правил та процедур, що визначають розмір, форму та порядок виплати винагороди працівникам за їхню працю, включаючи заробітну плату, премії, надбавки та інші виплати.

Конкурентні переваги в бізнесі – унікальні характеристики або ресурси компанії, які дозволяють їй перевершувати конкурентів та пропонувати споживачам більшу цінність.

Конкуренція – суперництво між учасниками ринку за залучення споживачів та отримання вигідніших умов ведення бізнесу.

Корупційні ризики – ймовірність виникнення ситуацій, що сприяють корупційним діям в організації або її відносинах із зовнішнім середовищем.

Корупційні схеми – конкретні способи та механізми реалізації корупційних дій.

Корпоративна етика – сукупність етичних принципів і норм, якими керується організація у своїй діяльності та відносинах зі стейкхолдерами.

Корпоративна культура – сукупність цінностей, переконань, норм поведінки, символів та ритуалів, що поділяються працівниками організації та визначають її внутрішнє середовище та спосіб взаємодії зі зовнішнім світом.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою бізнес-діяльність та взаємодію зі стейкхолдерами на добровільній основі.

Корпоративний кодекс – офіційний документ компанії, що містить набір етичних норм, правил поведінки та принципів, яких повинні дотримуватися всі співробітники.

Клієнти в готельно-ресторанному бізнесі – фізичні або юридичні особи, які користуються послугами розміщення та/або харчування, що надаються готелями та ресторанами.

Лобіювання – діяльність фізичних або юридичних осіб, спрямована на вплив на прийняття рішень органами державної влади або місцевого самоврядування в своїх інтересах. (У контексті корупції може бути неетичним або незаконним, якщо передбачає неправомірний вплив).

Лояльність клієнтів – ступінь прихильності клієнтів до компанії, що проявляється у їхньому бажанні повторно купувати товари чи послуги та рекомендувати їх іншим.

Лояльність персоналу – ступінь прихильності працівників до своєї організації, що проявляється у їхній відданості, бажанні працювати в компанії протягом тривалого часу та сприяти її успіху.

Маркетингова компанія – комплекс взаємопов'язаних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення конкретних маркетингових цілей протягом певного періоду часу.

Методи запобігання корупції – конкретні способи та інструменти, що використовуються для попередження корупційних дій, такі як декларування доходів, контроль за витратами, прозорість у прийнятті рішень, внутрішні аудити тощо.

Морально-етичні норми поведінки – загальноприйняті в суспільстві правила та принципи, що регулюють вчинки людей з точки зору добра і зла, належного та неналежного.

Моральні цінності – фундаментальні переконання та ідеали, які визначають, що є важливим і цінним для особистості або суспільства, та слугують орієнтиром для поведінки.

Мотивація персоналу – сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають працівників до ефективної праці та досягнення цілей організації.

Норми доброчесності в бізнесі – специфічні правила та стандарти поведінки, що відображають принципи чесності, порядності, справедливості та відповідальності у ділових відносинах.

Партнери у готельно-ресторанному бізнесі – інші компанії або особи, з якими готель чи ресторан співпрацює для досягнення спільних цілей, наприклад, постачальники, туроператори, маркетингові агентства тощо.

Підприємець – особа, яка організовує та керує власним бізнесом, бере на себе ризики та відповідальність за його діяльність з метою отримання прибутку.

Політика «нульової толерантності» – принцип, який передбачає абсолютну неприпустимість будь-яких проявів корупції, незалежно від їхнього масштабу чи наслідків.

Принципи сучасної культури доброчесності – основні засади, на яких будується культура доброчесності в сучасних організаціях, включаючи прозорість, чесність, підзвітність, етичну поведінку та нульову толерантність до корупції.

Принципи соціальної відповідальності – ключові засади, якими керується бізнес, реалізуючи свою соціальну відповідальність, такі як етична поведінка, повага до прав людини, внесок у сталий розвиток та відповідальність перед стейкхолдерами.

Репутація компанії – загальна думка про компанію, що формується у стейкхолдерів на основі їхнього досвіду взаємодії з нею, її дій та комунікацій.

Ресторанне підприємництво – вид бізнесу, що полягає у створенні та управлінні закладами громадського харчування (ресторанами, кафе, барами тощо) з метою отримання прибутку.

Ризики підприємницької діяльності – ймовірність виникнення несприятливих подій або умов, які можуть негативно вплинути на результати діяльності бізнесу.

Ризики репутації – потенційна загроза для репутації компанії, що може виникнути внаслідок її дій, бездіяльності або зовнішніх факторів, та призвести до втрати довіри стейкхолдерів.

Розвиток персоналу – комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійних знань, навичок та компетенцій працівників, їхній кар'єрний ріст та особистісний розвиток.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – добровільний внесок бізнесу у сталий розвиток суспільства, що виявляється у його відповідальному ставленні до економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

Соціальна відповідальність держави – обов’язок держави забезпечувати соціальний захист громадян, створювати умови для їхнього добробуту, охороняти навколишнє середовище та сприяти сталому розвитку країни.

Соціальний пакет – набір додаткових пільг, послуг та компенсацій, що надаються роботодавцем працівникам понад встановлені законодавством норми, з метою підвищення їхньої мотивації, лояльності та соціального захисту.

Соціальні гарантії – встановлені державою або підприємством матеріальні та юридичні забезпечення, що спрямовані на реалізацію соціально-економічних прав працівників, включаючи право на працю, відпочинок, соціальне забезпечення, охорону здоров’я тощо.

Справедлива оплата праці – рівень винагороди за працю, який відповідає її цінності, складності, кваліфікації працівника, ринковим умовам та забезпечує гідний рівень життя.

Споживачі послуг у сфері гостинності – особи, які використовують послуги готелів, ресторанів та інших закладів сфери гостинності для задоволення своїх потреб у розміщенні, харчуванні, відпочинку та розвагах.

Стейкхолдери – усі зацікавлені сторони, на діяльність яких впливає компанія, або які самі впливають на її діяльність, включаючи власників, працівників, клієнтів, постачальників, місцеву громаду, державні органи тощо.

Стійкість компанії – здатність компанії зберігати свою ефективність, конкурентоздатність та фінансову стабільність у довгостроковій перспективі, незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Стимулювання праці – це заохочення працівників для підвищення ефективності їхньої роботи за допомогою матеріальних та нематеріальних стимулів.

Сфера гостинності – широка галузь економіки, що охоплює підприємства, які надають послуги розміщення, харчування, транспортування, розваг та інші послуги, пов'язані з прийомом та обслуговуванням гостей.

Технологічний прогрес – процес постійного вдосконалення технологій, що призводить до появи нових продуктів, послуг, процесів та методів роботи.

Умови довіри до бізнесу – фактори та обставини, які сприяють формуванню довіри з боку стейкхолдерів до діяльності компанії, включаючи прозорість, чесність, виконання зобов'язань та соціальну відповідальність.

Цілі сталого розвитку (визначені ООН) – 17 глобальних цілей, прийнятих Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році як частина Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, спрямованих на подолання бідності, захист планети та забезпечення добробуту для всіх.

Цінності доброчесності бізнесу – фундаментальні переконання та принципи, що лежать в основі доброчесної поведінки компанії, такі як чесність, справедливість, відповідальність, прозорість та повага до стейкхолдерів.

Цифровізація економіки – процес інтеграції цифрових технологій в усі сфери економічної діяльності, що призводить до трансформації бізнес-процесів, появи нових продуктів і послуг та зміни моделей взаємодії.

Чинники формування культури доброчесності – різноманітні впливи (історичні, економічні, соціальні, правові, морально-психологічні, релігійні), які визначають формування та розвиток цінностей та норм доброчесності в суспільстві та організаціях.

Якість обслуговування споживачів – рівень відповідності послуг, що надаються споживачам, їхнім очікуванням та вимогам, що включає професіоналізм, оперативність, доброзичливість та вирішення проблем.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Балджи М. Д. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2021. 332 с.
2. Гребенюк Т. В. Академічна доброчесність: навч. посіб. Запоріжжя : ЗДМУ, 2021. 108 с.
3. Доброчесність та етика: навч. посіб. Організація Об'єднаних Націй, Відень, 2021. 72 с.
4. Калюжка Н.С. Етика професійного і ділового спілкування: навч.-метод. посіб. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2022. 287 с.
5. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: [http:// www.pfi.org.ua/index.php](http://www.pfi.org.ua/index.php).
6. Охріменко О.О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 180с. URL: <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>.
7. Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2014. 395 с.
8. Сушик І. В., Сушик О. Г., Мартинюк Я. М., Вісин В. В. Етика бізнесу: навч. посіб. Луцьк: РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.

Додаткова література

9. Артюх О. Фінансовий контроль як ефективний механізм боротьби з корупцією в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-1>.
10. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навч. посіб. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
11. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навч. посіб. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с.
12. Василевська Т.Е. Етика в публічній службі: підручник. Київ : НАДУ, 2018. 255 с.

13. Держак Н., Канцур І., Сніжко І. Формування емоційних складових «економіки вражень» в готельно-ресторанному бізнесі. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.67>

14. Маленко Б. Боротьба з корупцією як ключовий елемент сучасного державного управління: аналіз проблем та шляхи удосконалення системи. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6 (34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-172-183](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-172-183).

15. Фляджинська О. Корупція в сфері підприємництва. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v1.18>

16. Колеснікова К., Дмитрієв Е., Суровцева М. Інноваційні механізми участі громадян у публічному управлінні: трансформація державної політики та боротьба з корупцією. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.21>

17. Когут М., Стеців І., Содома Р. Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу, як запорука економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75>

18. Компанієць В. В Формування культури доброчесності в суспільстві та бізнес-діяльності (концептуальне осмислення нових світових тенденцій на основі соціокультурної парадигми). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С.248-265.

19. Семикіна М.В., Журило І.В., Бугаєва М.В. Торговельне та ресторанне підприємництво: методологія дослідження ефективності та соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. (1) С.49-59. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/326073>

20. Семикіна М., Журило І., Дмитришин Б., Запирченко Л., Савеленко Г. Доброчесність та соціальна відповідальність підприємців в контексті конкурентоспроможності торговельного та

ресторанного бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Вип.40. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1718>.

21. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>

22. Семикіна М.В., Костишина А.І., Семикіна А.В. Формування мотивованості персоналу в умовах інноваційних трансформацій праці, цифровізації економіки, викликів та загроз. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). С. 7-19.

23. Топ-10 корупційних схем. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/top-10-TZR_final-2.pdf.

24. Швиданенко Г., Швиданенко О. Корпоративна етика у контексті глобальних викликів та забезпечення економічного зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-124>.

25. Becker C. U. Business Ethics Methods and Application. New York : Routledge, 2019.

26. Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases. Cengage Learning, Inc. 13th Edition, 2022.

27. Danielewicz-Betz A. Self-Presentation and Self-Praise in the Digital Workplace. Anthem Press, 2021.

28. Khalid Ali. Business Ethics. Khalid Ali, Khalidah & Ramly, Zulkufly & Lau, Teck-Chai. Oxford University Press, 2nd edition, 2018.

29. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons, 2021.

30. Picheral L. HoReCa: An economical sector which reinvents itself. Cactus. 2024. Vol. 5, no. 2. URL: <https://doi.org/10.24818/cts/5/2023/2.07>.

Законодавчі та нормативні документи

31. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text>

32. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

33. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>.

34. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>.

35. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

Інформаційні ресурси

36. Верховна Рада України. URL: <http://www.rada.gov.ua>.

37. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.

38. Нормативні акти України. URL: <http://www.nau.ua>

39. Національна бібліотека імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

40. Сайт Всеукраїнської Мережі Добросовісності і Комплаєнсу (UNIC) URL: <https://unic.org.ua/>

41. Цілі сталого розвитку ООН. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.

42. Глобальний договір ООН. URL: <https://www.unglobalcompact.org>.

43. Hilton Worldwide. URL: <https://www.hilton.com/en/>.

44. Marriott International. URL: <https://www.marriott.com/default.mi>

45. Accor. URL: <https://all.accor.com/a/en.html>.

46. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/>.

47. Radisson Hotels. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/>.

48. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК).
URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>.

49. Офіс ефективного регулювання (BRDO). URL: <https://brdo.com.ua/>.

50. Українська Ресторанна Асоціація. URL: <https://www.uara.org.ua/>.

51. Premier Hotel Rus. URL: <https://hotelrus.phnr.com/ua>

52. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/>.

Навчальне видання

Автори:

СЕМІКІНА Марина Валентинівна
ЗАПІРЧЕНКО Людмила Дмитрівна
НЕМНЕНКО Анастасія Андріївна

**ДОБРОЧЕСНІСТЬ, СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА БІЗНЕСУ:
опорний конспект лекцій з кейсами,
дискусіями, діловими іграми**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*За науковою редакцією доктора економічних наук,
професора М. В. Семікіної*

Комп'ютерна верстка, технічний редактор – Онищук О. В.
Дизайн обкладинки – Чумаченко О. С.

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 6,0
Облік. видав. арк 7,8. Тираж 300. Зам. 42.

Видавець: КОД



Навчальний посібник містить опорний конспект лекцій по курсу «Доброчесність, соціальна відповідальність та етика в бізнесі», а також тести, практичні кейси, проблемні запитання для дискусій, сценарії ділових ігор на прикладі готельно-ресторанного бізнесу.



Для здобувачів вищої освіти, які обрали освітньо-професійну програму з готельно-ресторанної справи та кейтерингу, а також здобувачів економічних спеціальностей, менеджерів та фахівців, яких цікавлять питання етики, доброчесності та соціальної відповідальності в бізнесі

