

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
водного господарства та природокористування

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

07/01-129М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до практичних занять та самостійної роботи
з навчальної дисципліни
«Організаційні основи відповідального бізнесу»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Бізнес»
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
денної форми навчання

Рекомендовано науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
Протокол № 11 від 15.06.2026 р.

Рівне – 2026

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Організаційні основи відповідального бізнесу» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Бізнес» спеціальності D3 «Менеджмент» денної форми навчання. [Електронне видання] / Венцурик А. М. – Рівне : НУВГП, 2026. – 94 с.

Укладач:

Венцурик А. М., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства ті міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Гарнага О. М., доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Керівник групи забезпечення: Царук Д. С., доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка», старший викладач кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

© А. М. Венцурик, 2026
© НУВГП, 2026

Зміст

Вступ.....	3
1 Опис навчальної дисципліни.....	5
2 Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
3 Тематичний план навчальної дисципліни.....	9
4 Тематичний план практичних занять.....	10
5 Методи контролю та оцінювання навчальної діяльності студента	11
6 Методичні вказівки з підготовки до практичних занять, поточного і проміжного контролю та самостійної роботи	14
7 Завдання з підготовки до модульного та підсумкового контролю.....	85
8 Рекомендована література.....	92

Вступ

Навчальна дисципліна «Організаційні основи відповідального бізнесу» спрямована на формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про відповідальний бізнес як сучасну модель організації підприємницької діяльності. У межах дисципліни розглядаються управлінські, етичні, соціальні, екологічні та інституційні засади функціонування бізнесу, який поєднує економічну результативність із добросчесністю, прозорістю, соціальною відповідальністю, орієнтацією на стейкхолдерів і принципами сталого розвитку.

Дисципліна ґрунтується на положеннях менеджменту, підприємництва, економіки підприємства, маркетингу, бізнес-комунікацій, лідерства, академічної добросчесності, економічної безпеки бізнесу та сучасних підходів до сталого розвитку. Її зміст відповідає практико-орієнтованій спрямованості освітньо-професійної програми «Бізнес», яка передбачає підготовку фахівців, здатних створювати, організовувати та розвивати бізнес з урахуванням економічних, соціальних, правових, етичних, інноваційних та управлінських аспектів.

Структура навчальної дисципліни дозволяє послідовно розглянути сутність і принципи відповідального бізнесу, організаційну модель його впровадження, соціальну відповідальність як елемент системи управління, роль сталого

розвитку, стейкхолдерський підхід, організаційну культуру, бізнес-етику, внутрішні політики, відповідальне управління персоналом, взаємодію зі споживачами, партнерами та постачальниками, екологічну відповідальність, комплаєнс, антикорупційні механізми, ESG-підхід, нефінансову звітність і проектування програми відповідального бізнесу підприємства.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у здобувачів теоретичних знань, практичних умінь і аналітичних навичок щодо організації відповідального бізнесу на рівні підприємства, обґрунтування управлінських рішень з урахуванням їхніх правових, соціальних, економічних та екологічних наслідків, а також розроблення практичних інструментів відповідального ведення бізнесу.

Самостійна робота здобувачів передбачає підготовку до практичних занять, опрацювання навчальної, наукової, нормативної та аналітичної літератури, виконання тестових, ситуаційних, дискусійних, аналітичних і проектних завдань, підготовку індивідуального навчально-дослідного завдання, презентацій, мініесе, аналітичних довідок, фрагментів внутрішніх політик відповідального бізнесу, а також підготовку до поточного, модульного та підсумкового контролю.

Індивідуальне навчально-дослідне завдання виконується за обраною здобувачем темою з переліку, поданого в методичних вказівках. Його виконання має прикладний характер і передбачає аналіз реального підприємства, бізнес-ідеї, галузі або управлінської ситуації з позицій відповідального бізнесу, стейкхолдерського підходу, етики, сталого розвитку, ESG, комплаєнсу чи соціальної відповідальності.

Пропоновані методичні вказівки допоможуть здобувачам зорієнтуватися у змісті дисципліни, організувати самостійну роботу, підготуватися до практичних занять і контрольних заходів, а також набути досвіду застосування принципів відповідального бізнесу в управлінській практиці.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Напрямок підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідних ECTS – 6	Галузь знань: D «Бізнес, адміністрування та право»	Вибіркова
Модулів – 2	Спеціальність: D3 «Менеджмент»	Денна форма навчання
Змістових модулів – 2	Освітньо-професійна програма: «Бізнес»	Рік підготовки: 2-й
Загальна кількість годин – 180	Освітній рівень: бакалаврський, перший рівень вищої освіти	Семестр: 3-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 год.; самостійної роботи – 12		Лекції: 26 год.
		Практичні заняття: 24 год.
		Самостійна робота: 130 год.
		Вид контролю – залік

2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання навчальної дисципліни «Організаційні основи відповідального бізнесу» є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних знань, практичних умінь і аналітичних навичок щодо організації відповідального бізнесу на рівні підприємства, впровадження етичних, соціальних, екологічних, управлінських і комплаєнс-практик у діяльність бізнес-організації, а також обґрунтування управлінських рішень з урахуванням інтересів стейкхолдерів, принципів сталого розвитку, доброчесності та довгострокової стійкості бізнесу.

Основними завданнями навчальної дисципліни є:

- засвоєння категоріального апарату відповідального бізнесу, соціальної відповідальності, бізнес-етики, сталого розвитку, ESG, комплаєнсу та стейкхолдерського підходу;
- формування розуміння відповідального бізнесу як системи управління підприємством, що охоплює місію, цілі, стратегію,

організаційну структуру, бізнес-процеси, внутрішні політики й управлінські рішення;

- вивчення організаційної моделі відповідального бізнесу та механізмів розподілу відповідальності між власниками, керівниками, менеджерами, працівниками та іншими учасниками бізнес-процесів;

- набуття знань про соціальну відповідальність бізнесу як складову системи управління підприємством;

- формування навичок оцінювання правових, соціальних, економічних, етичних та екологічних наслідків функціонування організації;

- вивчення ролі сталого розвитку у формуванні стратегічних пріоритетів відповідального бізнесу;

- набуття вмінь визначати ключових стейкхолдерів підприємства, аналізувати їхні очікування, інтереси, рівень впливу та способи комунікації з ними;

- формування розуміння значення організаційної культури, бізнес-етики, доброчесності та відповідального лідерства у діяльності підприємства;

- ознайомлення з внутрішніми політиками відповідального бізнесу, зокрема кодексом етики, політикою недискримінації, політикою відповідальних закупівель, антикорупційною та екологічною політиками;

- набуття практичних умінь щодо аналізу відповідального управління персоналом, взаємодії зі споживачами, партнерами та постачальниками;

- формування навичок застосування комплаєнс-підходу, антикорупційних механізмів і внутрішнього контролю в діяльності підприємства;

- ознайомлення з ESG-підходом, нефінансовою звітністю та комунікацією відповідальних практик бізнесу;

- розвиток умінь розробляти елементи програми відповідального бізнесу підприємства;

- формування здатності працювати в команді, презентувати результати аналітичної роботи, аргументувати управлінські рішення та діяти на основі етичних міркувань.

Предметом навчальної дисципліни є організаційні, управлінські, етичні, соціальні, екологічні та інституційні засади формування і впровадження відповідального бізнесу в діяльність підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:

знати: сутність, принципи та ознаки відповідального бізнесу; основні підходи до організації відповідального бізнесу на підприємстві;

зміст соціальної відповідальності бізнесу; роль сталого розвитку у підприємницькій діяльності; сутність стейкхолдерського підходу; основи бізнес-етики, доброчесності та організаційної культури; види внутрішніх політик відповідального бізнесу; засади відповідального управління персоналом; принципи відповідальної взаємодії зі споживачами, партнерами та постачальниками; основи екологічної відповідальності, ресурсоефективності, комплаєнсу, антикорупційних механізмів, ESG та нефінансової звітності;

уміти: аналізувати діяльність підприємства з позицій відповідального бізнесу; визначати стейкхолдерів і оцінювати їхній вплив на діяльність організації; обґрунтовувати управлінські рішення з урахуванням правових, соціальних, економічних, етичних та екологічних наслідків; аналізувати етичні дилеми й конфлікти інтересів; розробляти фрагменти кодексу етики, внутрішніх політик, карти стейкхолдерів, ESG-показників і програми відповідального бізнесу; працювати з навчальними, науковими, нормативними та аналітичними джерелами; презентувати результати індивідуальної та командної роботи.

Компетентності та програмні результати навчання

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Організаційні основи відповідального бізнесу» здобувачі вищої освіти отримують такі компетентності:

Загальні компетентності

ЗК3. Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК16. Здатність ухвалювати рішення і діяти, дотримуючись принципу неприпустимості корупції та будь-яких інших проявів недоброчесності.

Спеціальні / фахові компетентності

ФК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

ФК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК12. Здатність аналізувати і структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

ФК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

ФК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання

ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 18. Демонструвати здатність розробляти та впроваджувати бізнес-рішення з урахуванням ринкових тенденцій, фінансових показників та стратегічних цілей підприємства.

3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лекції	Практ.	СР
Змістовий модуль 1. Концептуальні та організаційні засади відповідального бізнесу				
Тема 1. Відповідальний бізнес: сутність, принципи та роль у сучасному підприємстві	14	2	2	10
Тема 2. Організаційна модель відповідального бізнесу	14	2	2	10
Тема 3. Соціальна відповідальність бізнесу як елемент системи управління	14	2	2	10
Тема 4. Сталій розвиток у системі організації відповідального бізнесу	14	2	2	10
Тема 5. Стейкхолдерський підхід в управлінні відповідальним бізнесом	14	2	2	10
Тема 6. Організаційна культура, етика та добросовісність бізнесу	14	2	2	10
Разом за змістовим модулем 1	84	12	12	60
Змістовий модуль 2. Інструменти, політики та практики організації відповідального бізнесу				
Тема 7. Внутрішні політики відповідального бізнесу	14	2	2	10
Тема 8. Відповідальне управління персоналом	14	2	2	10
Тема 9. Відповідальність бізнесу перед споживачами, партнерами та постачальниками	14	2	2	10
Тема 10. Екологічна відповідальність і ресурсоефективність бізнесу	14	2	2	10
Тема 11. Комплаєнс, антикорупційні механізми та внутрішній контроль	14	2	2	10
Тема 12. ESG, нефінансова звітність і комунікація відповідальних практик	14	2	2	10
Тема 13. Проектування програми відповідального бізнесу підприємства	12	2	–	10
Разом за змістовим модулем 2	96	14	12	70
Усього годин	180	26	24	130

4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Аудиторних годин
Змістовий модуль 1. Концептуальні та організаційні засади відповідального бізнесу		
1	Відповідальний бізнес: сутність, ознаки, приклади	2
2	Організаційна модель відповідального бізнесу	2
3	Соціальна відповідальність бізнесу як елемент системи управління	2
4	Сталий розвиток у системі організації відповідального бізнесу	2
5	Стейкхолдерський підхід в управлінні відповідальним бізнесом	2
6	Організаційна культура, етика та добросовісність бізнесу	2
Разом за змістовим модулем 1		12
Змістовий модуль 2. Інструменти, політики та практики організації відповідального бізнесу		
7	Внутрішні політики відповідального бізнесу	2
8	Відповідальне управління персоналом	2
9	Відповідальність бізнесу перед споживачами, партнерами та постачальниками	2
10	Екологічна відповідальність і ресурсоефективність бізнесу	2
11	Комплаєнс, антикорупційні механізми та внутрішній контроль	2
12	ESG, нефінансова звітність і комунікація відповідальних практик	2
Разом за змістовим модулем 2		12
Усього годин		24

5. МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Поточний контроль знань здобувачів з навчальної дисципліни «Організаційні основи відповідального бізнесу» здійснюється з метою перевірки рівня засвоєння теоретичного матеріалу, сформованості практичних умінь і здатності застосовувати принципи відповідального бізнесу в управлінській діяльності підприємства. Особлива увага приділяється вмінню здобувачів аналізувати управлінські ситуації, оцінювати правові, соціальні, економічні, етичні та екологічні наслідки рішень, працювати зі стейкхолдерами, обґрунтовувати відповідальні бізнес-рішення та розробляти елементи внутрішніх політик підприємства.

Основними формами поточного контролю є:

- усне опитування та обговорення питань теми на практичних заняттях;
 - виконання тестових завдань за темами навчальної дисципліни;
 - розв'язання ситуаційних завдань, управлінських кейсів та етичних дилем;
 - аналіз практик відповідального й безвідповідального бізнесу українських та міжнародних підприємств;
 - побудова карти стейкхолдерів і визначення їхніх інтересів, очікувань та рівня впливу;
 - підготовка коротких аналітичних повідомлень, презентацій, мініесе;
 - розроблення фрагментів кодексу етики, внутрішніх політик відповідального бізнесу, антикорупційних правил, ESG-показників;
 - аналіз прикладів нефінансової звітності, ESG-звітів і звітів зі сталого розвитку підприємств;
 - участь у дискусіях, групових завданнях, командних мініпроектах;
 - виконання та захист індивідуального навчально-дослідного завдання;
 - модульний контроль у формі тестування.

За вчасне та якісне виконання завдань на практичних заняттях здобувач може отримати **50 балів**. До цієї складової входять активність на практичних заняттях, участь в обговореннях, виконання поточних тестових, ситуаційних, аналітичних, дискусійних і практико-орієнтованих завдань.

Під час оцінювання поточної роботи враховуються:

- повнота й правильність виконання завдань;

- здатність застосовувати понятійний апарат відповідального бізнесу;
- уміння аналізувати управлінські ситуації та етичні дилеми;
- аргументованість висновків;
- здатність оцінювати наслідки управлінських рішень для підприємства, працівників, споживачів, партнерів, громади, держави та довкілля;
- активність у командній роботі;
- якість презентації результатів;
- самостійність виконання завдань;
- дотримання принципів академічної доброчесності.

За виконання та захист індивідуального навчально-дослідного завдання здобувач може отримати **10 балів**. ІНДЗ має прикладний характер і передбачає аналіз реального підприємства, бізнес-ідеї, галузі або управлінської ситуації з позицій відповідального бізнесу, соціальної відповідальності, сталого розвитку, ESG, бізнес-етики, комплаєнсу чи взаємодії зі стейкхолдерами.

Під час оцінювання ІНДЗ враховуються:

- відповідність обраній темі;
- логічність структури роботи;
- повнота розкриття проблеми;
- використання актуальних навчальних, наукових, нормативних та аналітичних джерел;
- наявність прикладної складової;
- обґрунтованість висновків і пропозицій;
- самостійність виконання;
- коректність оформлення посилань;
- якість презентації результатів дослідження.

Модульний контроль проводиться у формі тестування.

Передбачено два модульні контролю, кожен з яких оцінюється у **20 балів**. У тесті міститься 33 запитання різної складності:

- 28 запитань першого рівня по 0,5 бала - разом 14 балів;
- 4 запитання другого рівня по 1 балу - разом 4 бали;
- 1 запитання третього рівня на 2 бали.

Загальна кількість балів за один модульний контроль становить **20 балів**.

Завдання першого рівня спрямовані на перевірку знання базових понять, принципів, ознак і моделей відповідального бізнесу. Завдання другого рівня передбачають уміння встановлювати зв'язки між відповідальним управлінням, інтересами стейкхолдерів, бізнес-етикою, комплаєнсом, ESG-підходом, сталим розвитком і внутрішніми

політиками підприємства. Завдання третього рівня має комплексний характер і передбачає застосування знань для аналізу практичної ситуації, етичної дилеми або обґрунтування відповідального управлінського рішення.

Загальна оцінка з дисципліни формується за 100-бальною шкалою:

- **50 балів** - поточна робота на практичних заняттях;
- **10 балів** - індивідуальне навчально-дослідне завдання;
- **20 балів** - модульний контроль 1;
- **20 балів** - модульний контроль 2.

Усього - 100 балів.

Підсумковий контроль здійснюється у формі заліку відповідно до навчального плану. Підсумкова оцінка визначається як сума балів, отриманих здобувачем за поточну роботу, індивідуальне навчально-дослідне завдання та модульні контрольні заходи.

Додаткові стимулюючі бали можуть нараховуватися за:

- участь в університетській предметній олімпіаді - 2 бали;
- призове місце в університетській предметній олімпіаді - 5 балів;
- участь у Всеукраїнській предметній олімпіаді - 5 балів;
- призове місце у Всеукраїнській предметній олімпіаді - 10 балів;
- участь в Економічному турнірі або іншому фаховому конкурсі - 5 балів;
- виступ із доповіддю на університетській студентській науковій конференції - 5 балів;
- виступ із доповіддю на Всеукраїнській студентській науковій конференції - 5 балів;
- публікацію тез доповіді за тематикою відповідального бізнесу, сталого розвитку, ESG, бізнес-етики, комплаєнсу чи соціальної відповідальності - 5 балів;
- публікацію наукової статті за тематикою дисципліни - 10 балів;
- участь у професійних заходах, тренінгах, вебінарах, школах або воркшопах, пов'язаних із відповідальним бізнесом, підприємництвом, ESG, сталим розвитком, доброчесністю чи бізнес-етикою - до 5 балів;
- підготовку обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення змісту навчальної дисципліни - до 3 балів.

Додаткові бали зараховуються в межах загальної 100-бальної шкали оцінювання.

6. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПОТОЧНОГО І ПРОМІЖНОГО КОНТРОЛЮ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Змістовий модуль 1. Концептуальні та організаційні засади відповідального бізнесу

Заняття 1. Відповідальний бізнес: сутність, ознаки, приклади

План заняття

1. Сутність відповідального бізнесу як сучасної моделі підприємницької діяльності.
2. Відповідальний бізнес, благодійність, меценатство та PR-акції: спільні ознаки й відмінності.
3. Основні принципи відповідального ведення бізнесу.
4. Відповідальність бізнесу перед власниками, працівниками, споживачами, партнерами, громадою, державою та довкіллям.
5. Відповідальний бізнес як чинник довіри, репутації, конкурентоспроможності й довгострокової стійкості підприємства.
6. Приклади відповідальної та безвідповідальної поведінки бізнесу.

▣ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Відповідальний бізнес як чинник конкурентоспроможності підприємства.*
- *Відповідальний бізнес у малому підприємстві: можливості та обмеження.*
- *Репутація підприємства як ресурс відповідального бізнесу.*
- *Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни та відновлення.*

Ключові поняття: *відповідальний бізнес, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, благодійність, меценатство, PR-акція, стейкхолдери, бізнес-етика, добросовісність, ділова репутація, довіра, прозорість, соціальні наслідки діяльності підприємства, економічні наслідки діяльності підприємства, правові наслідки діяльності підприємства, екологічна відповідальність, сталий розвиток, відповідальне управлінське рішення.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналітичні вправи, робота з прикладами відповідального й безвідповідального бізнесу.

Контрольні запитання

1. Що означає поняття «відповідальний бізнес»?
2. Чому відповідальний бізнес не можна ототожнювати лише з благодійністю?
3. У чому полягає відмінність між відповідальним бізнесом, меценатством і PR-акцією?
4. Які основні принципи відповідального ведення бізнесу?
5. Перед якими групами стейкхолдерів підприємство несе відповідальність?
6. Як відповідальна поведінка бізнесу впливає на довіру споживачів?
7. Чому репутація є важливим ресурсом відповідального бізнесу?
8. Які соціальні наслідки може мати діяльність підприємства?
9. Які економічні наслідки може спричинити безвідповідальна поведінка бізнесу?
10. Як правові ризики виникають унаслідок порушення принципів відповідального бізнесу?
11. Чи може малий бізнес бути відповідальним? Обґрунтуйте відповідь.
12. Як війна та кризові умови змінюють розуміння відповідальності бізнесу?
13. Чому відповідальний бізнес пов'язаний зі сталим розвитком?
14. Які приклади відповідальної поведінки українського бізнесу можна навести?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Відповідальний бізнес - це:**
 - а) система ведення бізнесу, що поєднує економічну результативність із етичністю, соціальною та екологічною відповідальністю;
 - б) виключно благодійна діяльність підприємства;
 - в) спосіб рекламування продукції через соціальні акції;
 - г) діяльність підприємства лише відповідно до вимог податкового законодавства.
2. **Головна відмінність відповідального бізнесу від разової благодійності полягає в тому, що відповідальний бізнес:**
 - а) не потребує фінансових витрат;
 - б) здійснюється лише великими корпораціями;
 - в) інтегрується у стратегію, культуру та управлінські процеси підприємства;
 - г) має виключно рекламну мету.
3. **До стейкхолдерів підприємства належать:**
 - а) лише власники бізнесу;
 - б) лише працівники підприємства;
 - в) лише державні органи;

г) усі зацікавлені сторони, на яких впливає діяльність підприємства або які впливають на нього.

- 4. Яка з наведених дій найкраще характеризує відповідальну поведінку бізнесу?**
- а) приховування інформації про якість товару;
 - б) забезпечення чесної інформації про продукцію, безпечних умов праці та прозорої взаємодії з клієнтами;
 - в) погіршення умов праці з метою зменшення витрат;
 - г) проведення разової благодійної акції без зміни внутрішніх практик.
- 5. Репутація відповідального бізнесу формується насамперед через:**
- а) кількість рекламних повідомлень;
 - б) відсутність конкурентів на ринку;
 - в) послідовність дій підприємства, довіру стейкхолдерів і відповідальне виконання зобов'язань;
 - г) мінімізацію витрат будь-якими способами.
- 6. Безвідповідальна поведінка бізнесу може призвести до:**
- а) автоматичного зростання прибутку без ризиків;
 - б) повного усунення конкуренції;
 - в) зменшення потреби в менеджменті;
 - г) зниження довіри, репутаційних втрат, конфліктів зі стейкхолдерами та правових наслідків.
- 7. Яке твердження найбільш точно характеризує відповідальність бізнесу перед працівниками?**
- а) відповідальність перед працівниками передбачає гідні умови праці, безпеку, недискримінацію, розвиток і повагу до людини;
 - б) підприємство відповідає лише за своєчасну виплату мінімальної заробітної плати;
 - в) працівники не є стейкхолдерами бізнесу;
 - г) соціальна відповідальність перед працівниками не впливає на діяльність підприємства.
- 8. Відповідальний бізнес у сучасних умовах має значення тому, що:**
- а) дозволяє підприємству уникати будь-якого контролю;
 - б) замінює потребу в управлінні;
 - в) сприяє довірі, стійкості, конкурентоспроможності й кращій взаємодії з суспільством;
 - г) виключає необхідність отримання прибутку.
- 9. Який із наведених прикладів є проявом безвідповідальної поведінки бізнесу?**
- а) прозоре інформування споживачів про склад продукції;
 - б) забезпечення безпечних умов праці;

- в) своєчасна сплата податків;
- г) приховування інформації про небезпечні властивості товару.

10. Відповідальний бізнес найбільше пов'язаний із:

- а) короткостроковим прибутком будь-якою ціною;
- б) довгостроковою стійкістю, довірою та збалансуванням інтересів стейкхолдерів;
- в) відмовою від підприємницької діяльності;
- г) повним перенесенням відповідальності на державу.

Аналітична вправа. Оберіть одне українське або міжнародне підприємство та коротко охарактеризуйте його діяльність з позицій відповідального бізнесу за такими критеріями:

1. основний вид діяльності підприємства;
2. ключові групи стейкхолдерів;
3. приклади відповідальної поведінки підприємства;
4. можливі соціальні, економічні, правові або екологічні ризики;
5. вплив відповідальних практик на репутацію підприємства;
6. напрями, які підприємству доцільно покращити.

За результатами аналізу підготуйте короткий висновок: чи можна вважати обране підприємство прикладом відповідального бізнесу? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуаційне завдання. Підприємство з виробництва харчових продуктів щороку передає частину продукції дитячим будинкам і активно висвітлює цю діяльність у соціальних мережах. Водночас працівники підприємства часто працюють понаднормово без додаткової оплати, скаржаться на небезпечні умови праці, а інформація про склад окремих продуктів подається на упаковці неповно.

Завдання для аналізу:

1. Визначте, які прояви відповідальної поведінки є в цій ситуації.
2. Визначте прояви безвідповідальної поведінки підприємства.
3. Поясніть, чому благодійна діяльність не завжди означає відповідальність бізнесу.
4. Визначте групи стейкхолдерів, інтереси яких порушуються.
5. Оцініть можливі соціальні, економічні, правові та репутаційні наслідки для підприємства.
6. Запропонуйте 3–5 управлінських рішень, які допоможуть підприємству перейти від разових соціальних акцій до системної відповідальної поведінки.

Форма представлення результатів: короткий аналітичний висновок обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання для роботи в малих групах. Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Кожна група обирає один тип бізнесу:

- кав'ярня;
- інтернет-магазин;
- швейне виробництво;
- служба доставки;
- фермерське господарство;
- освітній центр;
- салон краси;
- пекарня.

Для обраного бізнесу необхідно визначити:

1. основні групи стейкхолдерів;
2. можливі прояви відповідальної поведінки;
3. ризики безвідповідальної поведінки;
4. 3 практичні дії, які підприємство може реалізувати протягом першого року роботи;
5. очікуваний ефект для бізнесу та суспільства.

Форма представлення результатів: коротка презентація групи до 3 хвилин.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: **«Бізнес не зобов'язаний бути соціально відповідальним, якщо він працює законно і сплачує податки».**

Під час обговорення сформулюйте аргументи:

- на підтримку твердження;
- проти твердження;
- власну позицію з урахуванням інтересів бізнесу, працівників, споживачів, громади та держави.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Чому відповідальний бізнес - це більше, ніж благодійність?»
2. «Відповідальний бізнес у малому підприємстві: можливості та обмеження».
3. «Репутація як ресурс відповідального бізнесу».
4. «Чи може бізнес бути одночасно прибутковим і соціально відповідальним?»

Обсяг: 1–1,5 сторінки.

Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, використання прикладів, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо сутності, принципів та ознак відповідального бізнесу.
2. Скласти короткий словник із 15–20 базових понять теми.
3. Підготувати порівняльну характеристику понять «відповідальний бізнес», «соціальна відповідальність бізнесу», «благодійність», «PR-акція».
4. Знайти приклад українського підприємства, яке реалізує практики відповідального бізнесу.
5. Визначити, які групи стейкхолдерів охоплюють ці практики.
6. Підготувати коротке аналітичне повідомлення або презентацію на 3–5 слайдів.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 2. Організаційна модель відповідального бізнесу

План заняття

1. Відповідальний бізнес як система управління підприємством.
2. Інтеграція принципів відповідальності у місію, цілі, стратегію та бізнес-модель підприємства.
3. Організаційна структура відповідального бізнесу: розподіл ролей, повноважень і відповідальності.
4. Відповідальність у функціях менеджменту: планування, організування, мотивування, контроль і регулювання.
5. Внутрішні процеси, політики та процедури як основа відповідальної поведінки підприємства.
6. Організаційна модель відповідального бізнесу в малому, середньому та великому підприємстві

▣ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Організаційна модель відповідального бізнесу на прикладі українського підприємства.*
- *Інтеграція принципів відповідальності у стратегію малого бізнесу.*
- *Роль керівника у формуванні відповідальної поведінки підприємства.*
- *Внутрішні політики як інструмент організації відповідального бізнесу.*

Ключові поняття: *організаційна модель відповідального бізнесу, бізнес-модель, стратегія підприємства, місія підприємства, цінності організації, організаційна структура, управлінське рішення, функції менеджменту, розподіл відповідальності, внутрішні політики,*

регламенти, процедури, корпоративне управління, відповідальне лідерство, внутрішній контроль, організаційна стійкість, бізнес-процеси, відповідальна поведінка підприємства.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналітичні вправи, робота з організаційними схемами та прикладами внутрішніх політик підприємств.

Контрольні запитання

1. Що означає поняття «організаційна модель відповідального бізнесу»?
2. Чому відповідальний бізнес доцільно розглядати як систему управління підприємством?
3. Як принципи відповідальності можуть бути інтегровані у місію підприємства?
4. Який зв'язок існує між стратегією підприємства та відповідальною бізнес-поведінкою?
5. Як організаційна структура впливає на реалізацію принципів відповідального бізнесу?
6. Які ролі у впровадженні відповідального бізнесу виконують власники підприємства?
7. Яку відповідальність у цій системі має керівник підприємства?
8. Яку роль відіграють менеджери середньої ланки у підтримці відповідальних бізнес-практик?
9. Чому працівники також є учасниками системи відповідального бізнесу?
10. Як функція планування пов'язана з відповідальним бізнесом?
11. Як мотивування персоналу може підтримувати відповідальну поведінку?
12. Чому внутрішній контроль є важливим елементом організаційної моделі відповідального бізнесу?
13. Які відмінності можуть бути між організацією відповідального бізнесу на малому і великому підприємстві?
14. Які ризики виникають, якщо принципи відповідальності декларуються, але не закріплюються у внутрішніх процесах?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Організаційна модель відповідального бізнесу - це:**
 - а) випадковий набір благодійних заходів підприємства;
 - б) система розподілу ролей, процесів, політик і управлінських рішень,

- що забезпечують відповідальну діяльність підприємства;
- в) лише рекламна стратегія компанії;
 - г) тільки фінансовий план підприємства.
- 2. Відповідальний бізнес стає частиною управління підприємством тоді, коли:**
- а) принципи відповідальності інтегруються у стратегію, структуру, процеси й рішення підприємства;
 - б) підприємство один раз на рік проводить благодійну акцію;
 - в) компанія збільшує витрати на рекламу;
 - г) підприємство не взаємодіє зі стейкхолдерами.
- 3. Основна роль місії підприємства у відповідальному бізнесі полягає в тому, що вона:**
- а) визначає лише розмір прибутку;
 - б) замінює потребу в управлінні;
 - в) формує ціннісну орієнтацію діяльності підприємства та пояснює його роль для клієнтів, працівників і суспільства;
 - г) використовується тільки для юридичної реєстрації підприємства.
- 4. Розподіл відповідальності в організації потрібен для того, щоб:**
- а) уникнути будь-якого контролю;
 - б) перекласти всі обов'язки на працівників;
 - в) замінити внутрішні політики усними домовленостями;
 - г) чітко визначити, хто ухвалює рішення, хто виконує дії та хто контролює результат.
- 5. Яка функція менеджменту найбільше пов'язана з визначенням цілей відповідального бізнесу?**
- а) планування;
 - б) облік;
 - в) архівування документів;
 - г) випадковий контроль.
- 6. Внутрішні політики відповідального бізнесу - це:**
- а) усні побажання керівника;
 - б) документи та правила, які визначають стандарти поведінки підприємства у певних сферах;
 - в) рекламні слогани;
 - г) неофіційні домовленості з конкурентами.
- 7. Якщо підприємство проголошує етичні цінності, але не має процедур реагування на порушення, це означає, що:**
- а) система відповідального бізнесу є повністю сформованою;
 - б) контроль не потрібен;
 - в) існує розрив між деклараціями та реальними організаційними

механізмами;

г) підприємство автоматично втрачає право на діяльність.

8. Хто відповідає за впровадження принципів відповідального бізнесу на підприємстві?

а) лише відділ маркетингу;

б) лише зовнішні консультанти;

в) тільки державні органи;

г) власники, керівники, менеджери та працівники відповідно до своїх ролей і повноважень.

9. Відповідальне управлінське рішення має враховувати:

а) лише короткостроковий прибуток;

б) інтереси стейкхолдерів, наслідки для підприємства, суспільства, працівників і довкілля;

в) тільки думку одного працівника;

г) виключно витрати на рекламу.

10. Для малого бізнесу організація відповідальної діяльності найчастіше починається з:

а) складної багаторівневої корпоративної структури;

б) виходу на фондову біржу;

в) простих правил чесної роботи, відповідального ставлення до клієнтів, працівників, партнерів і громади;

г) повного копіювання політик міжнародних корпорацій без адаптації.

Аналітична вправа. Побудуйте спрощену організаційну модель відповідального бізнесу для обраного підприємства. Це може бути реальне підприємство або умовний бізнес.

Для аналізу визначте:

1. місію підприємства;
2. основні цінності бізнесу;
3. ключові групи стейкхолдерів;
4. відповідальних осіб або підрозділи за реалізацію відповідальних практик;
5. внутрішні політики, які потрібні підприємству;
6. процедури контролю дотримання відповідальних практик;
7. очікувані результати для підприємства та стейкхолдерів.

За результатами роботи підготуйте схему або таблицю «Організаційна модель відповідального бізнесу підприємства».

Ситуаційне завдання. Невелика мережа кав'ярень швидко розвивається у місті. Власник декларує, що бізнес є відповідальним: кав'ярні підтримують місцеві благодійні ініціативи, іноді безкоштовно пригортають волонтерів кавою, беруть участь у міських заходах.

Водночас у компанії немає письмових правил обслуговування клієнтів, не визначено процедуру розгляду скарг, працівники не проходять навчання з етичної комунікації, а рішення щодо графіків роботи часто ухвалюються ситуативно.

Завдання для аналізу:

1. Визначте, які елементи відповідального бізнесу вже наявні в цій мережі кав'ярень.
2. Яких організаційних елементів бракує для системного відповідального бізнесу?
3. Які ризики можуть виникнути через відсутність правил і процедур?
4. Запропонуйте 5 внутрішніх правил або політик, які доцільно запровадити.
5. Визначте, хто має відповідати за впровадження цих правил.
6. Поясніть, як ці зміни можуть вплинути на репутацію і стійкість бізнесу.

Форма представлення результатів: коротка аналітична записка або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Матриця відповідальності»

Заповніть матрицю розподілу відповідальності для умовного підприємства.

Напрямок відповідального бізнесу	Власник	Директор	Менеджер	Працівники	Очікуваний результат
Дотримання етичних правил					
Якість обслуговування клієнтів					
Безпечні умови праці					
Відповідальна взаємодія з постачальниками					
Екологічні практики					
Реагування на скарги					

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: чому відповідальний бізнес неможливий без чіткого розподілу ролей і повноважень?

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: **«Відповідальний бізнес починається не з великих соціальних проєктів, а з внутрішньої організації роботи підприємства».**

Під час дискусії обґрунтуйте:

- які внутрішні процеси найбільше впливають на відповідальність бізнесу;
- чому благі наміри не замінюють правил, процедур і контролю;

- як малий бізнес може впроваджувати відповідальні практики без значних фінансових витрат.

Мінікейс для командної роботи. Команда студентів отримує завдання створити організаційну модель відповідального бізнесу для умовного підприємства «ЕкоПак», яке виробляє пакування для малого бізнесу. Підприємство має 25 працівників, працює з локальними постачальниками, продає продукцію через інтернет і планує вийти на ринок інших областей.

Необхідно розробити:

1. коротку місію підприємства;
2. 4–5 цінностей відповідального бізнесу;
3. перелік основних стейкхолдерів;
4. розподіл відповідальності між власником, керівником, менеджерами та працівниками;
5. 3 внутрішні політики, які потрібні підприємству;
6. 3 показники, за якими можна оцінювати відповідальність бізнесу.

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо організаційної моделі відповідального бізнесу.
2. Скласти схему «Відповідальність у функціях менеджменту».
3. Підготувати приклад місії підприємства, у якій відображено принципи відповідального бізнесу.
4. Знайти приклад внутрішньої політики підприємства: кодексу етики, політики якості, політики взаємодії з клієнтами або антикорупційної політики.
5. Підготувати короткий аналіз: які організаційні елементи роблять цю політику дієвою?
6. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 3. Соціальна відповідальність бізнесу як елемент системи управління

План заняття

1. Сутність соціальної відповідальності бізнесу та її місце в системі управління підприємством.
2. Внутрішня і зовнішня соціальна відповідальність бізнесу.
3. Основні напрями соціальної відповідальності: персонал, споживачі, партнери, громада, держава.

4. Соціальні програми, соціальні інвестиції та корпоративне волонтерство.
5. Вплив соціальної відповідальності на репутацію, лояльність стейкхолдерів і стійкість бізнесу.
6. Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни, криз і відновлення.

▣ **Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:**

- *Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент підвищення довіри до підприємства.*
- *Внутрішня соціальна відповідальність роботодавця: українські практики.*
- *Корпоративне волонтерство як форма відповідального бізнесу.*
- *Соціальні ініціативи бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення України.*

***Ключові поняття:** соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, внутрішня соціальна відповідальність, зовнішня соціальна відповідальність, соціальні інвестиції, соціальна програма, корпоративне волонтерство, відповідальний роботодавець, громада, партнерство бізнесу і суспільства, репутаційний капітал, соціальний ефект, соціальні ризики, лояльність стейкхолдерів, соціальна згуртованість.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналітичні вправи, робота з прикладами соціальних ініціатив підприємств.

Контрольні запитання

1. Що таке соціальна відповідальність бізнесу?
2. Чому соціальна відповідальність має бути елементом системи управління, а не лише разовою ініціативою?
3. У чому полягає відмінність між внутрішньою та зовнішньою соціальною відповідальністю?
4. Які напрями внутрішньої соціальної відповідальності підприємства можна виділити?
5. Як підприємство може проявляти соціальну відповідальність перед споживачами?
6. Якою є роль бізнесу в розвитку місцевої громади?
7. Чим соціальні інвестиції відрізняються від благодійності?

8. Які переваги має корпоративне волонтерство для підприємства і працівників?
9. Як соціальна відповідальність впливає на репутацію підприємства?
10. Які соціальні ризики можуть виникати в діяльності бізнесу?
11. Як війна змінює пріоритети соціальної відповідальності українського бізнесу?
12. Чому соціальна відповідальність пов'язана з довгостроковою стійкістю підприємства?
13. Які показники можна використовувати для оцінювання соціального ефекту бізнес-ініціатив?
14. Чи може соціальна відповідальність бути конкурентною перевагою підприємства?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Соціальна відповідальність бізнесу - це:**
 - а) відмова підприємства від отримання прибутку;
 - б) діяльність підприємства, спрямована лише на рекламу власного бренду;
 - в) відповідальна поведінка підприємства щодо працівників, споживачів, партнерів, громади, держави та суспільства;
 - г) виключно сплата штрафів за порушення.
2. **Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу насамперед стосується:**
 - а) працівників підприємства, умов праці, розвитку персоналу, безпеки та недискримінації;
 - б) лише зовнішньої реклами;
 - в) тільки благодійних внесків;
 - г) виключно взаємодії з державними органами.
3. **Зовнішня соціальна відповідальність підприємства охоплює:**
 - а) лише внутрішній документообіг;
 - б) тільки нарахування заробітної плати;
 - в) лише контроль відвідуваності працівників;
 - г) взаємодію з громадою, споживачами, партнерами, державою та суспільством.
4. **Соціальні інвестиції відрізняються від разової благодійності тим, що вони:**
 - а) не мають жодного зв'язку з розвитком суспільства;
 - б) мають системний характер і спрямовані на довгостроковий соціальний ефект;
 - в) завжди здійснюються лише державою;
 - г) не потребують планування.

- 5. Корпоративне волонтерство - це:**
- а) участь працівників підприємства у суспільно корисних ініціативах за підтримки компанії;
 - б) обов'язкове безоплатне виконання понаднормової роботи;
 - в) заміна трудового договору усною домовленістю;
 - г) спосіб уникнення сплати податків.
- 6. Соціальна відповідальність перед споживачами проявляється у:**
- а) приховуванні недоліків товару;
 - б) завищенні цін без пояснення причин;
 - в) наданні якісної, безпечної продукції та чесної інформації про неї;
 - г) ігноруванні скарг клієнтів.
- 7. Який приклад найкраще характеризує соціально відповідальну поведінку роботодавця?**
- а) відсутність офіційного працевлаштування;
 - б) економія на засобах безпеки працівників;
 - в) примус до понаднормової роботи без оплати;
 - г) забезпечення безпечних умов праці, навчання, розвитку й поваги до працівників.
- 8. Соціальна відповідальність бізнесу впливає на репутацію підприємства через:**
- а) формування довіри, лояльності та позитивного сприйняття з боку стейкхолдерів;
 - б) повне усунення потреби в якості продукції;
 - в) зменшення ролі працівників;
 - г) відмову від комунікації з громадою.
- 9. Який із наведених прикладів є проявом зовнішньої соціальної відповідальності?**
- а) організація навчання персоналу;
 - б) підтримка місцевої освітньої ініціативи або соціального проєкту громади;
 - в) складання графіка відпусток;
 - г) розрахунок собівартості продукції.
- 10. Якщо підприємство декларує соціальну відповідальність, але порушує права працівників, це свідчить про:**
- а) повну відповідність принципам відповідального бізнесу;
 - б) відсутність потреби у змінах;
 - в) розрив між публічними заявами та реальною управлінською практикою;
 - г) високий рівень соціальної ефективності.

Аналітична вправа. Оберіть підприємство, яке реалізує соціальні ініціативи. Проаналізуйте їх за такими критеріями:

1. які саме соціальні ініціативи реалізує підприємство;
 2. на які групи стейкхолдерів вони спрямовані;
 3. чи мають ці ініціативи системний характер;
 4. який соціальний ефект вони можуть створювати;
 5. яку користь отримує підприємство;
 6. які ризики можуть виникнути, якщо соціальні ініціативи використовуються лише як PR-інструмент.
- За результатами аналізу зробіть висновок: чи можна вважати ці ініціативи елементом системної соціальної відповідальності бізнесу?

Ситуаційне завдання. Підприємство легкої промисловості оголосило про запуск соціального проекту з підтримки дітей із малозабезпечених родин. Компанія передає частину прибутку на закупівлю шкільного приладдя, активно висвітлює ініціативу в соціальних мережах і залучає до неї місцеві ЗМІ. Водночас у самому підприємстві спостерігається висока плинність кадрів, працівники скаржаться на низьку заробітну плату, відсутність навчання, незручні графіки й слабку комунікацію з керівництвом.

Завдання для аналізу:

1. Визначте прояви зовнішньої соціальної відповідальності підприємства.
 2. Які проблеми внутрішньої соціальної відповідальності простежуються в ситуації?
 3. Чому зовнішні соціальні ініціативи не можуть компенсувати нехтування потребами працівників?
 4. Які ризики для репутації та стійкості бізнесу виникають у цій ситуації?
 5. Запропонуйте 4–5 управлінських рішень для посилення внутрішньої соціальної відповідальності підприємства.
 6. Сформулюйте висновок: які напрями соціальної відповідальності мають бути пріоритетними для цієї компанії?
- Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Карта соціальної відповідальності підприємства». Заповніть таблицю для умовного або реального підприємства.

Напрямок соціальної відповідальності	Приклади дій підприємства	Групи стейкхолдерів	Очікуваний соціальний ефект	Користь для бізнесу
Працівники				
Споживачі				
Партнери				
Місцева громада				
Держава				
Вразливі групи населення				

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які напрями соціальної відповідальності є найважливішими для обраного підприємства і чому?

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: «Соціальна відповідальність бізнесу має починатися з відповідального ставлення до власних працівників».

Під час дискусії підготуйте аргументи:

- на підтримку твердження;
- проти твердження;
- власну позицію з урахуванням інтересів працівників, власників, споживачів і громади.

Командне завдання «Соціальна програма для підприємства».

Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть один тип підприємства:

- пекарня;
- мережа кав'ярень;
- швейна майстерня;
- ІТ-компанія;
- фермерське господарство;
- освітній центр;
- виробниче підприємство;
- служба доставки.

Розробіть коротку соціальну програму для обраного підприємства. У програмі зазначте:

1. назву соціальної програми;
2. проблему, на вирішення якої вона спрямована;
3. цільову групу;
4. основні заходи;

5. відповідальних осіб;
6. очікуваний соціальний ефект;
7. користь для підприємства;
8. можливі ризики реалізації.

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Соціальна відповідальність бізнесу: моральний обов'язок чи інструмент розвитку?»
2. «Чому працівники є ключовими стейкхолдерами соціально відповідального бізнесу?»
3. «Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни».
4. «Чи може соціальна ініціатива бізнесу бути одночасно корисною для суспільства і підприємства?»
Обсяг: 1–1,5 сторінки. Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо соціальної відповідальності бізнесу.
2. Скласти схему «Внутрішня та зовнішня соціальна відповідальність підприємства».
3. Знайти приклад соціальної програми українського бізнесу.
4. Визначити, чи є ця програма системною або разовою ініціативою.
5. Підготувати короткий аналіз соціального ефекту цієї програми.
6. Скласти перелік із 5 показників, за якими можна оцінити соціальну відповідальність підприємства.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 4. Сталий розвиток у системі організації відповідального бізнесу

План заняття

1. Сутність сталого розвитку та його значення для сучасного бізнесу.
2. Економічний, соціальний та екологічний виміри сталого розвитку.
3. Цілі сталого розвитку ООН і можливості їх інтеграції у бізнес-практику.
4. Відповідальний бізнес як учасник досягнення сталого розвитку на локальному, національному та глобальному рівнях.
5. Сталий розвиток і довгострокова життєздатність бізнес-моделі підприємства.

6. Практики сталого розвитку в діяльності українських і міжнародних компаній.

■ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- Цілі сталого розвитку ООН у практиці українського бізнесу.
- Сталий розвиток як чинник конкурентоспроможності підприємства.
- Впровадження принципів сталого розвитку в малому бізнесі.
- Соціальний, екологічний та економічний ефекти відповідального бізнесу.

Ключові поняття: сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, відповідальний бізнес, економічна сталість, соціальна сталість, екологічна сталість, ресурсоефективність, соціальна згуртованість, довгострокова стійкість бізнесу, сталі бізнес-практики, зелена економіка, відповідальне споживання, відповідальне виробництво, екологічний вплив, соціальний ефект, бізнес-модель сталого розвитку.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, аналітичні вправи, ситуаційні завдання, робота з Цілями сталого розвитку та прикладами сталих бізнес-практик.

Контрольні запитання

1. Що означає поняття «сталій розвиток»?
2. Які три основні виміри сталого розвитку ви знаєте?
3. Чому сталий розвиток важливий для сучасного бізнесу?
4. Як економічна сталість пов'язана з довгостроковою життєздатністю підприємства?
5. У чому полягає соціальний вимір сталого розвитку бізнесу?
6. Які екологічні аспекти діяльності підприємства пов'язані зі сталим розвитком?
7. Як Цілі сталого розвитку ООН можуть бути інтегровані у діяльність підприємства?
8. Чи може малий бізнес робити внесок у сталий розвиток? Наведіть приклади.
9. Які бізнес-практики можна вважати сталими?
10. Чому відповідальне споживання і виробництво важливі для підприємств?
11. Як сталі практики можуть впливати на репутацію підприємства?
12. Які ризики виникають, якщо підприємство ігнорує принципи сталого розвитку?

13. Чим сталий розвиток відрізняється від разових екологічних або соціальних акцій?
14. Як війна та післявоєнне відновлення України посилюють значення сталого розвитку бізнесу?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Сталий розвиток передбачає:**
 - а) розвиток, що враховує економічні, соціальні та екологічні потреби нинішнього і майбутніх поколінь;
 - б) лише зростання прибутку підприємства;
 - в) повну відмову від підприємницької діяльності;
 - г) скорочення всіх соціальних програм.
2. **До основних вимірів сталого розвитку належать:**
 - а) рекламний, податковий і кадровий;
 - б) економічний, соціальний та екологічний;
 - в) тільки фінансовий і виробничий;
 - г) виключно політичний.
3. **Цілі сталого розвитку ООН можуть бути корисними для бізнесу, тому що вони:**
 - а) замінюють усі національні закони;
 - б) стосуються лише державних органів;
 - в) дають орієнтири для відповідального розвитку, соціальних ініціатив, екологічних практик і партнерства;
 - г) забороняють підприємствам отримувати прибуток.
4. **Економічний вимір сталого розвитку бізнесу означає:**
 - а) ігнорування витрат підприємства;
 - б) короткострокове отримання прибутку будь-якою ціною;
 - в) повну відмову від конкуренції;
 - г) здатність підприємства стабільно створювати економічну цінність без руйнування соціальних та екологічних основ розвитку.
5. **Соціальний вимір сталого розвитку підприємства пов'язаний із:**
 - а) гідними умовами праці, повагою до прав людини, розвитком персоналу та внеском у громаду;
 - б) лише зменшенням ціни товару;
 - в) приховуванням інформації від споживачів;
 - г) скороченням комунікації з працівниками.
6. **Екологічний вимір сталого розвитку бізнесу передбачає:**
 - а) збільшення кількості відходів;
 - б) ігнорування впливу підприємства на довкілля;
 - в) раціональне використання ресурсів, енергоефективність і

зменшення негативного впливу на довкілля;

г) відмову від будь-якого виробництва.

7. Який приклад найбільше відповідає принципам сталого розвитку?

а) підприємство збільшує продажі, приховуючи ризики продукції;

б) компанія впроваджує енергоощадні технології, покращує умови праці та підтримує громаду;

в) бізнес скорочує витрати через погіршення якості;

г) підприємство не співпрацює зі стейкхолдерами.

8. Відповідальне споживання і виробництво передбачає:

а) максимальне використання ресурсів без контролю;

б) одноразове використання матеріалів без переробки;

в) відмову від стандартів якості;

г) раціональне використання ресурсів, зменшення відходів і свідомий підхід до виробництва та споживання.

9. Ігнорування принципів сталого розвитку може призвести до:

а) репутаційних, екологічних, соціальних, правових та економічних ризиків;

б) автоматичного зростання довіри до бізнесу;

в) повного усунення конкуренції;

г) зменшення потреби в управлінні.

10. Сталий розвиток у бізнесі має бути:

а) лише темою рекламної кампанії;

б) випадковою благодійною дією;

в) інтегрованим у стратегію, бізнес-процеси, управлінські рішення та взаємодію зі стейкхолдерами;

г) справою виключно держави.

Аналітична вправа. Оберіть одне підприємство або бізнес-ідею та визначте, як воно може інтегрувати Цілі сталого розвитку у свою діяльність. Для аналізу заповніть таблицю.

Ціль сталого розвитку	Як вона пов'язана з діяльністю підприємства	Можливі дії бізнесу	Очікуваний ефект
ЦСР 3. Міцне здоров'я і благополуччя			
ЦСР 5. Гендерна рівність			
ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання			
ЦСР 9. Промисловість, інновації та інфраструктура			
ЦСР 12. Відповідальне споживання та виробництво			

ЦСР 13. Пом'якшення наслідків зміни клімату			
ЦСР 17. Партнерство заради сталого розвитку			

За результатами роботи сформулюйте висновок: які 2–3 Цілі сталого розвитку є найбільш релевантними для обраного підприємства і чому?

Ситуаційне завдання. Мале підприємство з виробництва меблів працює на місцевому ринку. Воно має стабільний попит, але використовує багато деревини, пакувальних матеріалів і електроенергії. Частина відходів не сортується, а інформація про походження матеріалів не подається покупцям. Водночас підприємство забезпечує робочі місця для місцевих жителів, навчає молодих працівників і підтримує кілька ініціатив громади.

Завдання для аналізу:

1. Визначте економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.
2. Які практики підприємства вже відповідають принципам сталого розвитку?
3. Які проблеми або ризики потребують вирішення?
4. Запропонуйте 5 практичних кроків для посилення сталості бізнесу.
5. Визначте, які стейкхолдери виграють від упровадження цих кроків.
6. Сформулюйте висновок: як сталі практики можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства?

Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Три виміри сталого розвитку бізнесу»

Для обраного підприємства заповніть таблицю.

Вимір сталого розвитку	Наявні практики підприємства	Проблеми / ризики	Пропозиції щодо покращення
Економічний			
Соціальний			
Екологічний			

Після заповнення таблиці зробіть висновок: який вимір сталого розвитку є найслабшим для обраного підприємства і які дії треба реалізувати першочергово?

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: «Сталий розвиток - це не додаткові витрати для бізнесу, а інвестиція у його майбутню стійкість».

Під час дискусії сформулюйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади ситуацій, коли сталі практики можуть бути економічно вигідними;
- приклади ситуацій, коли впровадження сталих практик може бути складним для малого бізнесу.

Командне завдання «План сталих змін для малого бізнесу»

Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть один тип малого бізнесу:

- кав'ярня;
- пекарня;
- магазин одягу;
- салон краси;
- майстерня ремонту техніки;
- фермерське господарство;
- освітній центр;
- інтернет-магазин.

Розробіть короткий план сталих змін для обраного бізнесу. У плані зазначте:

1. поточну проблему;
2. сталу практику, яку варто впровадити;
3. необхідні ресурси;
4. відповідальних осіб;
5. очікуваний соціальний, економічний або екологічний ефект;
6. можливі труднощі впровадження.

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Сталий розвиток як основа відповідального бізнесу».
2. «Чому малий бізнес також має значення для досягнення Цілей сталого розвитку?»
3. «Відповідальне споживання і виробництво як виклик для сучасного підприємництва».
4. «Сталий розвиток українського бізнесу в умовах війни та відновлення».

Обсяг: 1–1,5 сторінки. Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, використання прикладів, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо сутності сталого розвитку та його вимірів.
2. Ознайомитися з Цілями сталого розвитку ООН і визначити 5 цілей, найбільш пов'язаних із бізнесом.
3. Скласти схему «Сталий розвиток у системі відповідального бізнесу».
4. Знайти приклад підприємства, яке впроваджує сталі бізнес-практики.
5. Підготувати короткий аналіз економічного, соціального та екологічного ефекту цих практик.
6. Розробити 3 пропозиції щодо впровадження сталих практик для малого бізнесу у своїй громаді.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 5. Стейкхолдерський підхід в управлінні відповідальним бізнесом

План заняття

1. Поняття стейкхолдерів та їх роль у діяльності підприємства.
2. Основні групи зацікавлених сторін відповідального бізнесу.
3. Інтереси, очікування та вплив стейкхолдерів на управлінські рішення підприємства.
4. Карта стейкхолдерів як інструмент аналізу бізнес-середовища.
5. Матриця впливу та зацікавленості стейкхолдерів.
6. Комунікація зі стейкхолдерами та балансування інтересів у відповідальному бізнесі.

▣ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Стейкхолдерський підхід у системі відповідального управління підприємством.*
- *Карта стейкхолдерів малого бізнесу: практичний аспект.*
- *Взаємодія бізнесу з місцевою громадою як елемент відповідального підприємництва.*
- *Комунікація зі споживачами як чинник довіри до бізнесу.*

***Ключові поняття:** стейкхолдери, зацікавлені сторони, внутрішні стейкхолдери, зовнішні стейкхолдери, карта стейкхолдерів, матриця впливу та зацікавленості, інтереси стейкхолдерів, очікування стейкхолдерів, комунікація зі стейкхолдерами, діалог, партнерство, довіра, конфлікт інтересів, баланс інтересів, відповідальне управлінське рішення, соціальний вплив, репутаційний ризик.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналітичні вправи, побудова карти стейкхолдерів, робота з матрицею впливу та зацікавленості.

Контрольні запитання

1. Хто такі стейкхолдери підприємства?
2. Чому стейкхолдерський підхід важливий для відповідального бізнесу?
3. Які групи внутрішніх стейкхолдерів можна виділити?
4. Які групи зовнішніх стейкхолдерів впливають на діяльність підприємства?
5. Чим відрізняються інтереси власників, працівників і споживачів?
6. Чому інтереси різних стейкхолдерів можуть суперечити один одному?
7. Що таке карта стейкхолдерів?
8. Для чого використовується матриця впливу та зацікавленості?
9. Як визначити рівень впливу стейкхолдера на підприємство?
10. Як визначити рівень зацікавленості стейкхолдера у діяльності підприємства?
11. Які способи комунікації зі стейкхолдерами може використовувати бізнес?
12. Як взаємодія зі стейкхолдерами впливає на репутацію підприємства?
13. Які ризики виникають, якщо підприємство ігнорує очікування ключових стейкхолдерів?
14. Як стейкхолдерський підхід допомагає ухвалювати відповідальні управлінські рішення?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Стейкхолдери підприємства - це:**
 - а) лише власники бізнесу;
 - б) особи або групи, які впливають на діяльність підприємства або зазнають впливу його діяльності;
 - в) тільки працівники підприємства;
 - г) лише державні органи контролю.
2. **До внутрішніх стейкхолдерів підприємства належать:**
 - а) конкуренти та місцева громада;
 - б) споживачі й постачальники;
 - в) власники, керівники, менеджери та працівники;
 - г) засоби масової інформації.
3. **До зовнішніх стейкхолдерів підприємства належать:**
 - а) працівники виробничого підрозділу;
 - б) керівники середньої ланки;

- в) власники підприємства;
 - г) споживачі, постачальники, громада, держава, партнери, конкуренти.
- 4. Карта стейкхолдерів використовується для:**
- а) визначення зацікавлених сторін, їхніх інтересів, очікувань і впливу на підприємство;
 - б) розрахунку амортизації основних засобів;
 - в) складання лише фінансової звітності;
 - г) заміни стратегічного планування.
- 5. Матриця впливу та зацікавленості допомагає:**
- а) приховати інформацію від споживачів;
 - б) визначити, з якими стейкхолдерами потрібна активна взаємодія, інформування або моніторинг;
 - в) повністю усунути конфлікти в організації;
 - г) оцінити лише розмір прибутку підприємства.
- 6. Якщо стейкхолдер має високий вплив і високу зацікавленість, підприємству доцільно:**
- а) ігнорувати його очікування;
 - б) взаємодіяти з ним формально один раз на рік;
 - в) підтримувати активний діалог і залучати до обговорення важливих рішень;
 - г) виключити його з комунікації.
- 7. Баланс інтересів стейкхолдерів означає:**
- а) врахування різних очікувань і пошук рішення, яке мінімізує конфлікти та підтримує довіру;
 - б) задоволення інтересів лише власників;
 - в) повну відмову від економічних цілей підприємства;
 - г) ігнорування соціальних наслідків діяльності.
- 8. Який приклад найкраще характеризує відповідальну комунікацію зі стейкхолдерами?**
- а) приховування інформації про проблему з якістю продукції;
 - б) відмова відповідати на звернення громади;
 - в) видалення негативних відгуків без аналізу причин;
 - г) чесне інформування, відкритий діалог і пояснення дій підприємства.
- 9. Ігнорування інтересів працівників може призвести до:**
- а) зростання довіри без додаткових дій;
 - б) плинності кадрів, конфліктів, зниження мотивації та репутаційних ризиків;
 - в) автоматичного підвищення продуктивності;
 - г) повного усунення управлінських проблем.
- 10. Стейкхолдерський підхід у відповідальному бізнесі потрібен для того, щоб:**

- а) замінити всі фінансові показники соціальними;
- б) ухвалювати рішення з урахуванням впливу бізнесу на різні групи зацікавлених сторін;
- в) обмежити комунікацію лише рекламою;
- г) уникнути будь-якої взаємодії з громадою.

Аналітична вправа. Оберіть реальне або умовне підприємство та складіть карту його стейкхолдерів. Для кожної групи стейкхолдерів визначте:

1. хто належить до цієї групи;
2. які інтереси має ця група;
3. які очікування вона висуває до підприємства;
4. який рівень впливу має на діяльність підприємства;
5. який рівень зацікавленості має у діяльності підприємства;
6. які канали комунікації доцільно використовувати.

Результати подайте у вигляді таблиці.

Група стейкхолдерів	Інтереси	Очікування	Рівень впливу	Рівень зацікавленості	Канали комунікації
Власники					
Працівники					
Споживачі					
Постачальники					
Місцева громада					
Держава					
Партнери					
Довкілля / екологічні інтереси					

За результатами аналізу зробіть висновок: які 2–3 групи стейкхолдерів є найбільш важливими для обраного підприємства і чому?

Ситуаційне завдання. Підприємство планує розширити виробництво і побудувати новий цех на околиці міста. Власники очікують зростання прибутку, працівники - нових робочих місць і стабільної зайнятості, місцева громада - розвитку території, але частина мешканців побоюється шуму, забруднення повітря та збільшення транспортного навантаження. Органи місцевого самоврядування підтримують інвестиційний проект, але вимагають дотримання екологічних і містобудівних норм.

Завдання для аналізу:

1. Визначте ключові групи стейкхолдерів у цій ситуації.
2. Опишіть інтереси та очікування кожної групи.

3. Визначте можливі конфлікти інтересів.
4. Запропонуйте способи комунікації підприємства з громадою.
5. Які управлінські рішення допоможуть збалансувати економічні, соціальні й екологічні інтереси?
6. Сформулюйте висновок: як стейкхолдерський підхід може зменшити ризики для підприємства?
 Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Матриця впливу та зацікавленості».

Для обраного підприємства розподіліть стейкхолдерів за чотирима групами:

Рівень впливу / зацікавленості	Низька зацікавленість	Висока зацікавленість
Високий вплив		
Низький вплив		

Після заповнення матриці визначте:

1. з якими стейкхолдерами потрібно підтримувати активний діалог;
2. яких стейкхолдерів достатньо регулярно інформувати;
3. за якими стейкхолдерами потрібно здійснювати моніторинг;
4. які ризики можуть виникнути в разі ігнорування ключових груп.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: «Підприємство не може бути відповідальним, якщо воно враховує лише інтереси власників».

Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади ситуацій, коли інтереси різних стейкхолдерів можуть суперечити один одному;
- власний висновок щодо ролі балансу інтересів у відповідальному бізнесі.

Командне завдання «План комунікації зі стейкхолдерами».

Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть один тип підприємства:

- виробник харчової продукції;
- кав'ярня;
- будівельна компанія;
- ІТ-компанія;
- фермерське господарство;
- інтернет-магазин;

- приватний медичний заклад;
- освітній центр.

Розробіть короткий план комунікації зі стейкхолдерами. У плані зазначте:

1. основні групи стейкхолдерів;
2. мету комунікації з кожною групою;
3. ключові повідомлення;
4. канали комунікації;
5. періодичність взаємодії;
6. відповідальних осіб;
7. очікуваний результат.

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Стейкхолдери як основа відповідального бізнесу».
2. «Чому бізнес має враховувати інтереси громади?»
3. «Баланс інтересів стейкхолдерів: можливість чи управлінський компроміс?»
4. «Комунікація зі стейкхолдерами як чинник довіри до підприємства».
Обсяг: 1–1,5 сторінки. Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо стейкхолдерського підходу в управлінні відповідальним бізнесом.
2. Скласти схему «Внутрішні та зовнішні стейкхолдери підприємства».
3. Побудувати карту стейкхолдерів для обраного малого бізнесу.
4. Підготувати матрицю впливу та зацікавленості для 5–7 груп стейкхолдерів.
5. Знайти приклад конфлікту інтересів між бізнесом і стейкхолдерами та коротко описати можливі шляхи його вирішення.
6. Підготувати короткий план комунікації підприємства з однією ключовою групою стейкхолдерів.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 6. Організаційна культура, етика та доброчесність бізнесу

План заняття

1. Організаційна культура та її роль у формуванні відповідального бізнесу.
2. Цінності, норми й правила поведінки в організації.
3. Бізнес-етика у взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами,

постачальниками, конкурентами та органами влади.

4. Добросовісність як основа довіри до бізнесу.
5. Конфлікт інтересів, недобросовісна конкуренція, маніпуляції, прихована реклама та корупційні ризики.
6. Кодекс етики організації: призначення, структура, порядок розроблення та впровадження.

▣ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Бізнес-етика як основа відповідального підприємництва.*
- *Кодекс етики підприємства: структура та практичне значення.*
- *Добросовісність бізнесу як чинник довіри стейкхолдерів.*
- *Конфлікт інтересів у підприємницькій діяльності: ризики та способи запобігання.*

***Ключові поняття:** організаційна культура, корпоративна культура, бізнес-етика, етичні принципи, добросовісність, професійна поведінка, цінності організації, кодекс етики, конфлікт інтересів, недобросовісна конкуренція, прихована реклама, маніпуляції, корупційні ризики, етична дилема, репутаційний ризик, довіра, прозорість, відповідальне лідерство.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналіз етичних дилем, розроблення елементів кодексу етики та оцінювання ризиків недобросовісної поведінки.

Контрольні запитання

1. Що таке організаційна культура підприємства?
2. Як організаційна культура впливає на поведінку працівників і керівників?
3. Які цінності можуть бути основою відповідального бізнесу?
4. У чому полягає сутність бізнес-етики?
5. Чому етичність управлінських рішень важлива для довіри до підприємства?
6. Що означає добросовісність у підприємницькій діяльності?
7. Які прояви недобросовісної поведінки можуть виникати у бізнесі?
8. Що таке конфлікт інтересів і чому він є ризиком для підприємства?
9. Як прихована реклама може впливати на довіру споживачів?
10. Які ризики створює недобросовісна конкуренція?

11. Для чого підприємству потрібен кодекс етики?
12. Які розділи доцільно включити до кодексу етики організації?
13. Чому кодекс етики має бути не лише формальним документом, а й практичним інструментом управління?
14. Як керівник може підтримувати культуру доброчесності на підприємстві?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Організаційна культура - це:**
 - а) лише оформлення офісу підприємства;
 - б) сукупність цінностей, норм, правил і моделей поведінки, які впливають на діяльність організації;
 - в) тільки система бухгалтерського обліку;
 - г) рекламна стратегія підприємства.
2. **Бізнес-етика вивчає:**
 - а) правила складання фінансової звітності;
 - б) лише податкові процедури;
 - в) моральні принципи та норми поведінки у підприємницькій і управлінській діяльності;
 - г) тільки технічні характеристики продукції.
3. **Доброчесність бізнесу передбачає:**
 - а) чесність, прозорість, відповідальність і дотримання етичних принципів у діяльності підприємства;
 - б) приховування інформації від споживачів;
 - в) використання будь-яких способів для отримання прибутку;
 - г) ігнорування інтересів працівників.
4. **Конфлікт інтересів виникає тоді, коли:**
 - а) працівник виконує свої посадові обов'язки;
 - б) особисті інтереси працівника або керівника можуть впливати на об'єктивність професійного рішення;
 - в) підприємство сплачує податки;
 - г) компанія дотримується стандартів якості.
5. **Кодекс етики підприємства - це:**
 - а) документ, що визначає основні принципи, цінності й правила етичної поведінки в організації;
 - б) виключно рекламний буклет;
 - в) лише фінансовий план;
 - г) список цін на продукцію.
6. **Прикладом недоброчесної поведінки бізнесу є:**
 - а) чесне інформування клієнтів про властивості товару;
 - б) прозоре ціноутворення;

- в) приховування недоліків продукції або маніпулювання інформацією;
 - г) дотримання договірних зобов'язань.
7. **Прихована реклама є етично проблемною, тому що:**
- а) допомагає споживачу краще зрозуміти товар;
 - б) вводить споживача в оману щодо комерційного характеру повідомлення;
 - в) завжди підвищує якість продукції;
 - г) повністю замінює потребу в маркетингу.
8. **Відповідальне лідерство проявляється у:**
- а) ігноруванні думки працівників;
 - б) застосуванні подвійних стандартів;
 - в) перекладанні всіх ризиків на підлеглих;
 - г) особистому прикладі етичної поведінки, прозорості рішень і повазі до працівників.
9. **Якщо кодекс етики існує лише формально і не застосовується у практиці, це означає:**
- а) наявність розриву між задекларованими цінностями та реальною поведінкою організації;
 - б) повне вирішення всіх етичних проблем;
 - в) відсутність потреби у внутрішніх комунікаціях;
 - г) автоматичне підвищення довіри до підприємства.
10. **Організаційна культура відповідального бізнесу формується через:**
- а) випадкові рішення без пояснення працівникам;
 - б) лише зовнішню рекламу;
 - в) послідовні дії керівництва, етичні правила, внутрішні комунікації та підтримку відповідальної поведінки;
 - г) повну відсутність правил.

Аналітична справа. Оберіть підприємство або організацію та проаналізуйте її організаційну культуру з позицій відповідального бізнесу. Для аналізу визначте:

1. які цінності декларує підприємство;
2. чи відображаються ці цінності у поведінці працівників і керівників;
3. які правила етичної поведінки діють або мали б діяти в організації;
4. які етичні ризики можуть виникати у взаємодії з клієнтами, партнерами, працівниками або конкурентами;
5. як організаційна культура впливає на репутацію підприємства;
6. які зміни доцільно запропонувати для посилення культури доброчесності.

За результатами аналізу підготуйте короткий висновок: чи можна вважати організаційну культуру обраного підприємства основою

відповідального бізнесу?

Ситуаційне завдання. Менеджер із закупівель підприємства отримує від постачальника пропозицію особистої винагороди за укладання договору. Постачальник обіцяє швидке виконання замовлення і вигідну ціну, але його продукція раніше мала нестабільну якість. Керівництво підприємства вимагає зменшення витрат, а офіційної процедури повідомлення про конфлікт інтересів у компанії немає. **Завдання для аналізу:**

1. Визначте, у чому полягає етична проблема цієї ситуації.
2. Чи є тут конфлікт інтересів? Обґрунтуйте відповідь.
3. Які ризики виникають для підприємства, якщо менеджер погодиться на пропозицію?
4. Які стейкхолдери можуть постраждати від такого рішення?
5. Які правила мали б бути закріплені в кодексі етики підприємства?
6. Запропонуйте порядок дій менеджера і керівництва у цій ситуації.
Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Фрагмент кодексу етики». Розробіть фрагмент кодексу етики для обраного підприємства або умовного бізнесу. У фрагменті необхідно подати:

1. коротке призначення кодексу етики;
2. 5–7 основних цінностей підприємства;
3. правила поведінки щодо працівників;
4. правила взаємодії зі споживачами;
5. правила взаємодії з партнерами та постачальниками;
6. правила запобігання конфлікту інтересів;
7. порядок повідомлення про порушення етичних норм.

Форма представлення результатів: письмовий фрагмент документа або командна презентація.

Практичне завдання «Етична дилема». Проаналізуйте одну із запропонованих ситуацій.

Ситуація 1. Працівник помітив, що колега навмисно приховує помилку в роботі з клієнтом, щоб уникнути покарання.

Ситуація 2. Підприємство використовує у рекламі перебільшені твердження про екологічність продукції.

Ситуація 3. Керівник пропонує працівникам неофіційно працювати понаднормово, обіцяючи “премію потім”.

Ситуація 4. Компанія отримала негативний відгук клієнта і вирішила

видалити його без відповіді.

Для обраної ситуації визначте:

1. у чому полягає етична дилема;
2. які стейкхолдери залучені;
3. які можливі наслідки має кожне рішення;
4. яке рішення є найбільш добросовісним;
5. які внутрішні правила допомогли б запобігти такій ситуації.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: «Добросовісність бізнесу залежить не від наявності кодексу етики, а від поведінки керівництва».

Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади ситуацій, коли особистий приклад керівника посилює або руйнує етичну культуру;
- власний висновок щодо взаємозв'язку між кодексом етики, лідерством і організаційною культурою.

Командне завдання «Діагностика етичних ризиків».

Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть один тип підприємства:

- мережа кав'ярень;
- інтернет-магазин;
- виробниче підприємство;
- будівельна компанія;
- освітній центр;
- приватна клініка;
- туристична агенція;
- служба доставки.

Визначте можливі етичні ризики за такими напрямками:

Напрямок діяльності	Можливий етичний ризик	Ймовірні наслідки	Запобіжні дії
Робота з клієнтами			
Взаємодія з працівниками			
Закупівлі та постачальники			
Реклама і комунікації			
Конкурентна поведінка			
Взаємодія з органами влади			

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Бізнес-етика як основа відповідального підприємництва».

2. «Чому добросовісність є конкурентною перевагою бізнесу?»
3. «Кодекс етики: формальний документ чи реальний інструмент управління?»
4. «Роль керівника у формуванні етичної культури організації». Обсяг: 1–1,5 сторінки. Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо організаційної культури, бізнес-етики та добросовісності.
2. Скласти схему «Елементи організаційної культури відповідального бізнесу».
3. Знайти приклад кодексу етики української або міжнародної компанії.
4. Проаналізувати структуру цього кодексу етики та визначити його сильні сторони.
5. Підготувати перелік 5 типових етичних ризиків для малого бізнесу.
6. Сформулювати 5 правил етичної поведінки для обраного підприємства.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Модульна контрольна робота №1

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 Змістовий модуль 2. **Інструменти, політики та практики організації** **відповідального бізнесу**

Заняття 7. Внутрішні політики відповідального бізнесу

План заняття

1. Внутрішні політики як інструмент організації відповідальної поведінки підприємства.
2. Види внутрішніх політик відповідального бізнесу.
3. Кодекс етики, політика недискримінації, політика рівних можливостей і політика взаємодії з клієнтами.
4. Політика відповідальних закупівель, антикорупційна політика та екологічна політика підприємства.
5. Регламенти, процедури, стандарти й інструкції у системі відповідального бізнесу.
6. Доведення внутрішніх політик до працівників, контроль дотримання та відповідальність за порушення.

▣ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Внутрішні політики як основа організації відповідального бізнесу.*
- *Кодекс етики підприємства: структура, зміст і практичне значення.*
- *Політика відповідальних закупівель у діяльності малого та середнього бізнесу.*
- *Антикорупційна політика підприємства як інструмент добросовісного управління.*

Ключові поняття: *внутрішня політика підприємства, політика відповідального бізнесу, кодекс етики, політика недискримінації, політика рівних можливостей, політика взаємодії з клієнтами, політика відповідальних закупівель, антикорупційна політика, екологічна політика, регламент, процедура, стандарт, внутрішній контроль, відповідальність за порушення, комунікація політик, комплаєнс, організаційна відповідальність.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, аналіз внутрішніх політик підприємств, ситуаційні завдання, розроблення фрагментів документів відповідального бізнесу.

Контрольні запитання

1. Що таке внутрішня політика підприємства?
2. Чому внутрішні політики є важливими для організації відповідального бізнесу?
3. Які види внутрішніх політик можуть використовуватися у відповідальному бізнесі?
4. Яке призначення має кодекс етики підприємства?
5. Чому політика недискримінації важлива для відповідального роботодавця?
6. У чому полягає зміст політики рівних можливостей?
7. Які положення має містити політика взаємодії з клієнтами?
8. Що таке політика відповідальних закупівель?
9. Які ризики допомагає зменшити антикорупційна політика підприємства?
10. Які елементи може містити екологічна політика бізнесу?
11. Чим політика відрізняється від регламенту або процедури?
12. Чому внутрішні політики мають бути зрозумілими для працівників?
13. Як підприємство може контролювати дотримання внутрішніх політик?

14. Які наслідки можуть виникнути, якщо внутрішні політики існують лише формально?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Внутрішні політики відповідального бізнесу - це:**
- а) випадкові усні поради керівника;
 - б) документи та правила, які визначають стандарти поведінки підприємства у важливих сферах діяльності;
 - в) лише рекламні повідомлення компанії;
 - г) неофіційні домовленості з конкурентами.
2. **Основне призначення кодексу етики полягає в тому, щоб:**
- а) визначити принципи, цінності та правила етичної поведінки в організації;
 - б) замінити трудові договори;
 - в) встановити ціни на продукцію;
 - г) приховати управлінські проблеми.
3. **Політика недискримінації спрямована на:**
- а) обмеження прав працівників;
 - б) створення нерівних умов праці;
 - в) забезпечення рівного ставлення до працівників незалежно від ознак, не пов'язаних із професійними якостями;
 - г) відмову від внутрішніх комунікацій.
4. **Політика відповідальних закупівель регулює:**
- а) лише оформлення рекламних матеріалів;
 - б) вибір постачальників з урахуванням якості, доброчесності, етичності, соціальних та екологічних критеріїв;
 - в) виключно графік роботи працівників;
 - г) порядок проведення святкових заходів.
5. **Антикорупційна політика підприємства потрібна для:**
- а) запобігання хабарництву, конфлікту інтересів, непрозорим домовленостям і зловживанням;
 - б) збільшення кількості неформальних платежів;
 - в) уникнення будь-якого контролю;
 - г) заміни бухгалтерського обліку.
6. **Екологічна політика підприємства може містити правила щодо:**
- а) ігнорування відходів;
 - б) збільшення споживання ресурсів без обліку;
 - в) раціонального використання ресурсів, енергоефективності та зменшення негативного впливу на довкілля;
 - г) приховування екологічних ризиків.

7. Якщо внутрішня політика є складною, незрозумілою і не доведена до працівників, то:

- а) вона автоматично забезпечує відповідальну поведінку;
- б) її практична ефективність знижується;
- в) контроль стає непотрібним;
- г) працівники завжди виконують її без пояснень.

8. Регламент або процедура потрібні для того, щоб:

- а) описати конкретний порядок дій у певній ситуації;
- б) замінити всі управлінські рішення рекламою;
- в) приховати правила від працівників;
- г) повністю скасувати відповідальність керівництва.

9. Прикладом внутрішньої політики відповідального бізнесу є:

- а) неофіційна домовленість про приховування скарг клієнтів;
- б) політика взаємодії з клієнтами та розгляду звернень;
- в) відсутність правил безпеки праці;
- г) усне розпорядження не фіксувати порушення.

10. Формальне існування політик без контролю їх виконання може призвести до:

- а) підвищення ефективності без додаткових дій;
- б) повного усунення ризиків;
- в) розриву між задекларованими принципами та реальною поведінкою підприємства;
- г) автоматичного зростання довіри стейкхолдерів.

Аналітична вправа. Оберіть одну внутрішню політику реального підприємства або організації: кодекс етики, політику доброчесності, політику недискримінації, політику відповідальних закупівель, екологічну або антикорупційну політику.

Проаналізуйте її за такими критеріями:

- 1. назва політики та сфера її застосування;
- 2. мета документа;
- 3. основні принципи, які він закріплює;
- 4. цільові групи, на яких поширюється політика;
- 5. наявність процедур реалізації;
- 6. способи контролю дотримання політики;
- 7. зрозумілість і практична придатність документа;
- 8. можливі напрями вдосконалення.

За результатами аналізу підготуйте короткий висновок: чи є ця політика дієвим інструментом відповідального бізнесу?

Ситуаційне завдання. Інтернет-магазин активно рекламує себе як відповідальний бізнес. Він декларує чесність, клієнтоорієнтованість

і повагу до покупців. Однак у магазині немає письмових правил щодо повернення товарів, реагування на скарги, захисту персональних даних клієнтів і взаємодії з постачальниками. Працівники відповідають клієнтам по-різному, інколи обіцяють те, що магазин не може виконати. Через це кількість негативних відгуків зростає.

Завдання для аналізу:

1. Визначте, які проблеми внутрішньої організації відповідального бізнесу проявилися в ситуації.
2. Яких внутрішніх політик бракує інтернет-магазину?
3. Які ризики виникають для споживачів, працівників і власника бізнесу?
4. Які репутаційні наслідки може мати відсутність чітких правил?
5. Запропонуйте 5 першочергових внутрішніх правил для цього бізнесу.
6. Поясніть, як ці правила потрібно довести до працівників і клієнтів.
Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Розроблення фрагмента внутрішньої політики». Оберіть один тип політики:

- кодекс етики;
- політика недискримінації;
- політика взаємодії з клієнтами;
- політика відповідальних закупівель;
- антикорупційна політика;
- екологічна політика;
- політика розгляду скарг;
- політика захисту персональних даних.

Розробіть фрагмент документа, у якому зазначте:

1. назву політики;
2. мету політики;
3. сферу застосування;
4. основні принципи;
5. правила поведінки або порядок дій;
6. відповідальних осіб;
7. порядок контролю виконання;
8. можливі наслідки порушення.

Форма представлення результатів: письмовий документ обсягом 1–2 сторінки або командна презентація.

Практичне завдання «Політики для малого бізнесу». Для одного з видів малого бізнесу визначте мінімальний набір внутрішніх політик, які потрібні для організації відповідальної діяльності.

Вид бізнесу	Необхідна політика	Яку проблему вирішує	Для кого важлива	Очікуваний результат
Кав'ярня				
Салон краси				
Інтернет-магазин				
Пекарня				
Служба доставки				
Освітній центр				

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які внутрішні політики є базовими для більшості видів малого бізнесу?

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: «Внутрішні політики не мають значення, якщо працівники й так знають, як правильно діяти». Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади ситуацій, коли відсутність письмових правил створює ризики;
- власний висновок щодо ролі внутрішніх політик у відповідальному бізнесі.

Командне завдання «Пакет політик для підприємства».

Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть умовне підприємство:

- мережа кав'ярень;
- виробник харчової продукції;
- швейна майстерня;
- будівельна компанія;
- ІТ-компанія;
- приватний медичний заклад;
- служба доставки;
- освітній центр.

Розробіть короткий пакет із трьох внутрішніх політик для обраного підприємства. Для кожної політики зазначте:

1. назву;
2. мету;
3. цільову групу;
4. основні правила;
5. відповідальних осіб;
6. спосіб контролю;
7. очікуваний ефект.

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Внутрішні політики як основа відповідального бізнесу».
2. «Чому кодекс етики має бути практичним документом?»
3. «Політика відповідальних закупівель: чи потрібна вона малому бізнесу?»
4. «Від декларацій до правил: як підприємству зробити відповідальність реальною?»

Обсяг: 1–1,5 сторінки.

Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо внутрішніх політик відповідального бізнесу.
2. Скласти схему «Види внутрішніх політик відповідального бізнесу».
3. Знайти приклад внутрішньої політики підприємства або організації та коротко її проаналізувати.
4. Підготувати фрагмент політики взаємодії з клієнтами для малого бізнесу.
5. Сформулювати 5 правил антикорупційної поведінки для підприємства.
6. Підготувати перелік способів доведення внутрішніх політик до працівників.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 8. Відповідальне управління персоналом

План заняття

1. Відповідальне управління персоналом у системі відповідального бізнесу.
2. Соціальна відповідальність роботодавця: сутність, принципи та напрями реалізації.
3. Гідні умови праці, безпека й охорона праці як основа відповідального роботодавця.
4. Недискримінація, рівні можливості та повага до різноманітності у трудових відносинах.
5. Професійний розвиток, навчання, мотивація та залученість персоналу.
6. Баланс роботи й особистого життя, внутрішні комунікації та підтримка працівників у кризових умовах.

▣ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Відповідальний роботодавець: ознаки та практики українського бізнесу.*
- *Політика недискримінації та рівних можливостей на підприємстві.*
- *Мотивація персоналу як інструмент відповідального управління.*
- *Відповідальне управління персоналом в умовах війни, стресу та організаційної нестабільності.*

***Ключові поняття:** відповідальне управління персоналом, відповідальний роботодавець, гідна праця, безпека праці, охорона праці, недискримінація, рівні можливості, різноманітність, інклюзія, професійний розвиток, навчання персоналу, мотивація, залученість працівників, внутрішні комунікації, баланс роботи й особистого життя, психологічна безпека, соціальний пакет, корпоративна культура, лояльність персоналу.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, аналіз HR-практик підприємств, ситуаційні завдання, розроблення елементів політики відповідального роботодавця.

Контрольні запитання

1. Що означає відповідальне управління персоналом?
2. Які ознаки має відповідальний роботодавець?
3. Чому працівники є ключовими стейкхолдерами підприємства?
4. Як гідні умови праці впливають на результативність бізнесу?
5. У чому полягає значення безпеки й охорони праці для відповідального бізнесу?
6. Що таке недискримінація у трудових відносинах?
7. Чому рівні можливості важливі для розвитку персоналу?
8. Як професійне навчання працівників пов'язане зі стійкістю підприємства?
9. Які інструменти мотивації можуть підтримувати відповідальну поведінку персоналу?
10. Чому внутрішні комунікації важливі для довіри між працівниками та керівництвом?
11. Як баланс роботи й особистого життя впливає на продуктивність працівників?
12. Які ризики виникають у бізнесі через високу плинність кадрів?
13. Як роботодавець може підтримувати працівників у кризових умовах?

14. Які показники можна використати для оцінювання відповідального управління персоналом?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

- 1. Відповідальне управління персоналом - це:**
 - а) система управлінських практик, що забезпечує гідні умови праці, розвиток, безпеку, мотивацію та повагу до працівників;
 - б) скорочення витрат на персонал будь-якими способами;
 - в) відсутність внутрішніх правил роботи з працівниками;
 - г) заміна трудових відносин неформальними домовленостями.
- 2. Відповідальний роботодавець насамперед має забезпечувати:**
 - а) лише мінімальну оплату праці без інших зобов'язань;
 - б) тільки корпоративні свята;
 - в) гідні та безпечні умови праці, повагу до прав працівників і можливості розвитку;
 - г) повну відсутність комунікації з персоналом.
- 3. Недискримінація у трудових відносинах означає:**
 - а) надання переваг окремим працівникам за особистими симпатіями;
 - б) рівне ставлення до працівників незалежно від ознак, не пов'язаних із професійними якостями;
 - в) відмову від правил добору персоналу;
 - г) заборону професійного розвитку.
- 4. Безпека й охорона праці є важливими, тому що:**
 - а) стосуються лише великих промислових підприємств;
 - б) не впливають на діяльність бізнесу;
 - в) потрібні лише для формальної звітності;
 - г) захищають життя і здоров'я працівників та зменшують соціальні, правові й репутаційні ризики.
- 5. Професійний розвиток персоналу сприяє:**
 - а) підвищенню компетентності працівників, якості роботи та адаптивності підприємства;
 - б) зниженню відповідальності роботодавця;
 - в) уникненню будь-яких управлінських рішень;
 - г) погіршенню комунікації в колективі.
- 6. Прикладом відповідальної мотивації персоналу є:**
 - а) примус до понаднормової роботи без оплати;
 - б) непрозорий розподіл премій;
 - в) поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, визнання результатів і справедливих правил винагороди;
 - г) покарання працівників без пояснення причин.

7. **Внутрішні комунікації потрібні для:**
 - а) поширення чуток у колективі;
 - б) формування довіри, зрозумілості рішень і залученості працівників;
 - в) приховування інформації від персоналу;
 - г) повної заміни управлінських рішень.
8. **Баланс роботи й особистого життя означає:**
 - а) відмову працівника від професійних обов'язків;
 - б) постійну доступність працівника для роботи у будь-який час;
 - в) ігнорування потреб підприємства;
 - г) організацію праці з урахуванням продуктивності, відпочинку, здоров'я та особистих потреб працівника.
9. **Висока плінність кадрів може свідчити про:**
 - а) проблеми з мотивацією, умовами праці, комунікацією або організаційною культурою;
 - б) ідеальний стан управління персоналом;
 - в) повну відсутність ризиків для бізнесу;
 - г) автоматичне зростання продуктивності.
10. **Відповідальне управління персоналом впливає на бізнес через:**
 - а) зниження довіри працівників;
 - б) ігнорування потреб команди;
 - в) підвищення залученості, лояльності, продуктивності та репутації роботодавця;
 - г) повну відмову від контролю результатів.

Аналітична вправа. Оберіть реальне або умовне підприємство та проаналізуйте його практики управління персоналом з позицій відповідального роботодавця.

Для аналізу визначте:

1. які умови праці забезпечує підприємство;
2. чи дотримується принцип недискримінації;
3. чи є можливості для навчання і професійного розвитку;
4. які інструменти мотивації використовуються;
5. як організовано внутрішні комунікації;
6. які ризики можуть виникнути у сфері управління персоналом;
7. які 3–5 змін доцільно запропонувати для посилення відповідального управління персоналом.

За результатами аналізу підготуйте короткий висновок: чи можна вважати підприємство відповідальним роботодавцем?

Ситуаційне завдання. Невелике виробниче підприємство має стабільні замовлення, але останнім часом стикається з проблемою

плинності кадрів. Працівники скаржаться на нерівномірний графік, відсутність зрозумілої системи преміювання, недостатню увагу до безпеки праці та слабку комунікацію з керівництвом. Власник вважає, що головне - своєчасно виплачувати заробітну плату, а решта питань є другорядними.

Завдання для аналізу:

1. Визначте основні проблеми у сфері управління персоналом.
2. Які ознаки безвідповідального роботодавця простежуються у ситуації?
3. Які ризики виникають для підприємства через таку кадрову політику?
4. Як ці проблеми можуть вплинути на якість продукції, репутацію та стійкість бізнесу?
5. Запропонуйте 5 управлінських рішень для посилення відповідального управління персоналом.
6. Сформулюйте висновок: чому відповідальність перед працівниками є частиною відповідального бізнесу.

Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Профіль відповідального роботодавця»

Заповніть таблицю для обраного підприємства або умовного бізнесу.

Напрямок відповідального управління персоналом	Наявні практики	Проблеми / ризики	Пропозиції щодо покращення	Очікуваний результат
Умови праці				
Безпека й охорона праці				
Недискримінація та рівні можливості				
Навчання і розвиток				
Мотивація персоналу				
Внутрішні комунікації				
Баланс роботи й особистого життя				

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які напрями відповідального управління персоналом потребують першочергової уваги?

Практичне завдання «Політика відповідального роботодавця». Розробіть короткий фрагмент політики відповідального роботодавця для одного з видів бізнесу:

- кав'ярня;
- виробниче підприємство;
- швейна майстерня;
- інтернет-магазин;

- освітній центр;
- служба доставки;
- фермерське господарство;
- салон краси.

У політиці зазначте:

1. мету політики;
2. основні принципи ставлення до працівників;
3. правила забезпечення безпеки праці;
4. правила недискримінації та рівних можливостей;
5. підходи до навчання і розвитку персоналу;
6. принципи мотивації;
7. канали внутрішньої комунікації;
8. відповідальних осіб за реалізацію політики.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: **«Відповідальний бізнес починається з відповідального ставлення до працівників».** Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади підприємств, де ставлення до персоналу впливає на якість товарів або послуг;
- власний висновок щодо ролі працівників у системі відповідального бізнесу.

Командне завдання «Програма залученості персоналу».

Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть умовне підприємство, яке має проблему низької мотивації та слабкої комунікації з працівниками. Розробіть коротку програму підвищення залученості персоналу. У програмі зазначте:

1. основну проблему;
 2. цільову групу працівників;
 3. 4–5 заходів програми;
 4. відповідальних осіб;
 5. ресурси, необхідні для реалізації;
 6. очікувані результати;
 7. показники, за якими можна оцінити ефективність програми.
- Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Відповідальний роботодавець: вимога часу чи конкурентна перевага?»

2. «Гідна праця як основа відповідального бізнесу».
3. «Чому недискримінація та рівні можливості важливі для сучасного підприємства?»
4. «Внутрішні комунікації як чинник довіри між працівниками та керівництвом».
Обсяг: 1–1,5 сторінки.
Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо відповідального управління персоналом.
2. Скласти схему «Ознаки відповідального роботодавця».
3. Знайти приклад українського або міжнародного підприємства, яке позиціонує себе як відповідальний роботодавець.
4. Проаналізувати 3 практики цього підприємства щодо персоналу.
5. Сформулювати 5 показників, за якими можна оцінювати відповідальність роботодавця.
6. Підготувати фрагмент політики недискримінації або політики рівних можливостей для малого бізнесу.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 9. Відповідальність бізнесу перед споживачами, партнерами та постачальниками

План заняття

1. Відповідальність бізнесу перед споживачами: якість, безпечність, достовірна інформація та чесна комунікація.
2. Захист прав споживачів і розгляд звернень, скарг та претензій.
3. Відповідальна взаємодія з партнерами: довіра, договірна дисципліна, прозорість і взаємна вигода.
4. Відповідальність у відносинах із постачальниками.
5. Відповідальні закупівлі та етичні вимоги до ланцюгів постачання.
6. Ризики безвідповідальної поведінки у взаємодії зі споживачами, партнерами та постачальниками.

▣ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Відповідальність бізнесу перед споживачами як чинник довіри до підприємства.*
- *Політика розгляду скарг клієнтів у системі відповідального бізнесу.*
- *Відповідальні закупівлі як інструмент сталого розвитку підприємства.*

- *Етична взаємодія з постачальниками та партнерами: ризики і практичні рішення.*

Ключові поняття: *відповідальність перед споживачами, права споживачів, якість продукції, безпечність продукції, достовірна інформація, чесна реклама, клієнтоорієнтованість, розгляд скарг, претензія, договірна дисципліна, відповідальне партнерство, відповідальні закупівлі, постачальники, ланцюг постачання, етичні критерії вибору постачальників, прозорість, довіра, репутаційний ризик.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналіз політики взаємодії з клієнтами, розроблення критеріїв відповідального вибору постачальників.

Контрольні запитання

1. У чому полягає відповідальність бізнесу перед споживачами?
2. Чому якість і безпечність продукції є основою відповідального бізнесу?
3. Яке значення має достовірна інформація про товар або послугу?
4. Чим чесна реклама відрізняється від маніпулятивної комунікації?
5. Чому підприємство має мати процедуру розгляду скарг клієнтів?
6. Як клієнтоорієнтованість пов'язана з відповідальним бізнесом?
7. У чому полягає відповідальна взаємодія з партнерами?
8. Чому договірна дисципліна важлива для ділової репутації підприємства?
9. Які ризики виникають у разі несвочасного виконання зобов'язань перед партнерами?
10. Що означає відповідальність бізнесу перед постачальниками?
11. Що таке відповідальні закупівлі?
12. Які критерії можна використовувати для відповідального вибору постачальників?
13. Як порушення етичних норм у ланцюгу постачання може вплинути на репутацію підприємства?
14. Чому відповідальність перед споживачами, партнерами та постачальниками має бути закріплена у внутрішніх політиках підприємства?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Відповідальність бізнесу перед споживачами насамперед передбачає:**

- а) приховування недоліків продукції;
 - б) забезпечення якості, безпечності, достовірної інформації та чесної комунікації;
 - в) відмову від реагування на скарги;
 - г) використання лише агресивної реклами.
- 2. Достовірна інформація про продукцію потрібна для того, щоб:**
- а) споживач міг ухвалити обґрунтоване рішення щодо купівлі;
 - б) підприємство могло приховати ризики;
 - в) зменшити відповідальність продавця;
 - г) замінити якість продукції рекламою.
- 3. Маніпулятивна реклама є проблемою відповідального бізнесу, тому що вона:**
- а) завжди підвищує якість товару;
 - б) не має впливу на споживачів;
 - в) може вводити споживача в оману та руйнувати довіру до підприємства;
 - г) повністю замінює потребу в обслуговуванні клієнтів.
- 4. Процедура розгляду скарг клієнтів потрібна для:**
- а) ігнорування негативних відгуків;
 - б) видалення усіх критичних коментарів;
 - в) приховування помилок підприємства;
 - г) своєчасного реагування на проблеми, відновлення довіри та покращення якості роботи.
- 5. Відповідальна взаємодія з партнерами передбачає:**
- а) дотримання домовленостей, прозорість, своєчасне виконання зобов'язань і взаємну повагу;
 - б) односторонню зміну умов договору без пояснення;
 - в) затримку платежів без попередження;
 - г) приховування важливої інформації.
- 6. Договірна дисципліна означає:**
- а) виконання взятих на себе зобов'язань відповідно до погоджених умов;
 - б) можливість не виконувати домовленості без наслідків;
 - в) повну відсутність письмових договорів;
 - г) заміну партнерства неформальними обіцянками.
- 7. Відповідальні закупівлі - це:**
- а) вибір постачальників виключно за найнижчою ціною;
 - б) закупівлі без перевірки якості та умов виробництва;
 - в) вибір постачальників з урахуванням якості, доброчесності, соціальних, етичних та екологічних критеріїв;
 - г) відсутність будь-яких критеріїв вибору постачальника.

- 8. Якщо постачальник використовує небезпечні або неетичні практики, це може:**
- а) не мати жодного впливу на підприємство-покупця;
 - б) автоматично підвищити довіру споживачів;
 - в) повністю усунути репутаційні ризики;
 - г) створити ризики для якості, репутації та відповідальності підприємства-покупця.
- 9. Який приклад є проявом відповідальності перед споживачами?**
- а) надання зрозумілої інформації про склад, властивості, умови використання та можливі обмеження товару;
 - б) приховування небезпечних властивостей продукції;
 - в) відмова приймати обґрунтовані звернення клієнтів;
 - г) публікація неправдивих відгуків.
- 10. Відповідальність у ланцюгу постачання означає:**
- а) ігнорування походження товарів і умов їх виробництва;
 - б) врахування етичних, соціальних, якісних та екологічних аспектів співпраці з постачальниками;
 - в) вибір будь-якого постачальника без перевірки;
 - г) повну відсутність вимог до партнерів.

Аналітична справа. Оберіть підприємство або інтернет-магазин і проаналізуйте його взаємодію зі споживачами. Для аналізу визначте:

1. яку інформацію підприємство надає про товари або послуги;
2. чи є ця інформація повною, зрозумілою та достовірною;
3. як організовано комунікацію з клієнтами;
4. чи є порядок розгляду скарг, повернення товарів або вирішення конфліктів;
5. які ризики можуть виникати для споживачів;
6. які ризики можуть виникати для репутації підприємства;
7. які 3–5 змін доцільно запропонувати для посилення відповідальності перед споживачами.

За результатами аналізу підготуйте короткий висновок: чи можна вважати комунікацію підприємства зі споживачами відповідальною?

Ситуаційне завдання. Компанія продає побутову техніку через інтернет. На сайті зазначено, що товар має «найкращу якість на ринку», але не подано повної інформації про гарантійні умови, порядок повернення товару та сервісне обслуговування. Частина клієнтів скаржиться, що отримує різні відповіді від менеджерів. Один із постачальників компанії систематично затримує поставки, але його продовжують обирати через найнижчу ціну.

Завдання для аналізу:

1. Визначте проблеми відповідальності перед споживачами.
2. Які ризики створює неповна інформація про товар і гарантійні умови?
3. Чому різні відповіді менеджерів можуть бути проблемою для репутації бізнесу?
4. Які ризики виникають у співпраці з постачальником, що систематично порушує строки?
5. Запропонуйте критерії відповідального вибору постачальника.
6. Розробіть 4–5 правил політики взаємодії з клієнтами для цієї компанії. Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Критерії відповідального вибору постачальника». Заповніть таблицю для умовного підприємства.

Критерій вибору постачальника	Чому він важливий	Як перевірити	Можливий ризик у разі ігнорування
Якість продукції			
Дотримання строків поставки			
Прозорість умов співпраці			
Ділова репутація			
Дотримання етичних норм			
Соціальна відповідальність			
Екологічні критерії			

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: чому найнижча ціна не завжди є достатнім критерієм вибору постачальника?

Практичне завдання «Політика взаємодії з клієнтами».

Розробіть фрагмент політики взаємодії з клієнтами для одного з видів бізнесу:

- інтернет-магазин;
- кав'ярня;
- салон краси;
- освітній центр;
- служба доставки;
- виробник харчової продукції;
- туристична агенція;
- приватна клініка.

У політиці зазначте:

1. мету політики;
2. принципи взаємодії з клієнтами;
3. правила надання інформації про товар або послугу;

4. порядок розгляду скарг;
5. порядок повернення коштів або компенсації;
6. відповідальних осіб;
7. строки реагування;
8. очікуваний результат для бізнесу і клієнтів.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: **«Відповідальність перед споживачем починається не після продажу товару, а ще на етапі його створення, закупівлі та просування».** Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади ситуацій, коли проблема з постачальником впливає на споживача;
- власний висновок щодо зв'язку між якістю, закупівлями, рекламою та довірою клієнтів.

Командне завдання «Ланцюг відповідальності». Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть один товар або послугу:

- хлібобулочний виріб;
- кава в кав'ярні;
- доставка замовлення;
- онлайн-курс;
- одяг;
- косметична послуга;
- туристична послуга;
- меблі.

Побудуйте ланцюг відповідальності від постачальника до споживача. Укажіть:

1. основні етапи створення або надання продукту;
2. відповідальних учасників на кожному етапі;
3. можливі ризики для споживача;
4. правила, які мають зменшити ці ризики;
5. очікуваний результат для клієнта і підприємства.

Форма представлення результатів: схема або командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Чесна інформація про товар як основа довіри споживача».
2. «Відповідальні закупівлі: чому важливий не лише ціновий критерій?»
3. «Скарга клієнта як ресурс для покращення бізнесу».

4. «Відповідальне партнерство як чинник стійкості підприємства». Обсяг: 1–1,5 сторінки.
Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо відповідальності бізнесу перед споживачами, партнерами та постачальниками.
2. Скласти схему «Відповідальність бізнесу в ланцюгу постачання».
3. Знайти приклад політики взаємодії з клієнтами або правил повернення товарів одного підприємства.
4. Проаналізувати, чи є ці правила зрозумілими, повними й відповідальними щодо споживача.
5. Сформулювати 5 критеріїв відповідального вибору постачальника.
6. Підготувати фрагмент політики розгляду скарг клієнтів для малого бізнесу.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 10. Екологічна відповідальність і ресурсоефективність бізнесу

План заняття

1. Екологічна відповідальність бізнесу: сутність, значення та основні напрями.
2. Вплив діяльності підприємства на довкілля: ресурси, відходи, енергія, викиди, пакування, логістика.
3. Ресурсоефективність як інструмент відповідального управління підприємством.
4. Екологічна політика підприємства: призначення, структура та практичне впровадження.
5. Екологічні ризики, репутаційні наслідки та відповідальність бізнесу перед громадою.
6. Greenwashing: сутність, ознаки та ризики для довіри до підприємства.

■ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Екологічна відповідальність підприємства як складова відповідального бізнесу.*
- *Ресурсоефективність у малому бізнесі: прості практики та економічний ефект.*
- *Управління відходами в діяльності підприємства.*
- *Greenwashing як репутаційний ризик сучасного бізнесу.*

Ключові поняття: екологічна відповідальність бізнесу, ресурсоефективність, енергоефективність, управління відходами, сортування відходів, повторне використання ресурсів, екологічна політика підприємства, екологічний ризик, екологічний вплив, сталий розвиток, відповідальне виробництво, відповідальне споживання, зелена економіка, екологічна комунікація, greenwashing, репутаційний ризик, екологічна культура підприємства.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналіз екологічних практик підприємств, розроблення фрагмента екологічної політики та плану ресурсоефективності.

Контрольні запитання

1. Що означає екологічна відповідальність бізнесу?
2. Чому екологічна відповідальність є складовою відповідального бізнесу?
3. Які основні види впливу підприємства на довкілля можна виділити?
4. Як використання ресурсів пов'язане з відповідальністю підприємства?
5. Що таке ресурсоефективність?
6. Чому енергоефективність важлива для підприємства?
7. Які практики управління відходами може впроваджувати малий бізнес?
8. Яке значення має екологічна політика підприємства?
9. Які елементи доцільно включити до екологічної політики підприємства?
10. Як екологічні практики можуть впливати на витрати підприємства?
11. Які репутаційні ризики виникають у разі екологічно безвідповідальної поведінки бізнесу?
12. Що таке greenwashing?
13. Чому перебільшення екологічності продукції може зруйнувати довіру споживачів?
14. Як підприємство може чесно комунікувати свої екологічні практики?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Екологічна відповідальність бізнесу - це:**
 - а) повна відмова підприємства від виробництва;
 - б) здатність підприємства враховувати вплив своєї діяльності на довкілля та впроваджувати заходи для його зменшення;
 - в) лише використання зеленого кольору в рекламі;
 - г) разове прибирання території без змін у бізнес-процесах.
2. **Ресурсоефективність означає:**

- а) раціональне використання матеріалів, енергії, води та інших ресурсів із мінімізацією втрат і відходів;
 - б) збільшення споживання ресурсів без контролю;
 - в) відмову від обліку витрат;
 - г) використання ресурсів незалежно від їх вартості.
- 3. Енергоефективність важлива для бізнесу, тому що вона:**
- а) не має економічного значення;
 - б) завжди потребує лише великих інвестицій;
 - в) може зменшити витрати, підвищити стійкість підприємства та знизити негативний вплив на довкілля;
 - г) стосується лише державних установ.
- 4. Управління відходами на підприємстві передбачає:**
- а) накопичення відходів без обліку;
 - б) сортування, зменшення, повторне використання, передання на переробку або безпечну утилізацію відходів;
 - в) приховування обсягів відходів;
 - г) відсутність відповідальних осіб.
- 5. Екологічна політика підприємства - це:**
- а) документ або система правил, що визначає принципи, цілі й дії підприємства щодо зменшення негативного впливу на довкілля;
 - б) лише рекламний слоган;
 - в) неофіційна обіцянка без конкретних дій;
 - г) документ, який стосується тільки бухгалтерії.
- 6. Прикладом екологічно відповідальної практики є:**
- а) збільшення кількості одноразового пакування без потреби;
 - б) ігнорування витрат води та електроенергії;
 - в) перехід на енергоощадне обладнання, сортування відходів і зменшення надлишкового пакування;
 - г) приховування інформації про екологічний вплив.
- 7. Greenwashing - це:**
- а) чесне інформування споживачів про реальні екологічні характеристики продукції;
 - б) перебільшення або неправдиве представлення екологічності товару, послуги чи діяльності підприємства;
 - в) внутрішній аудит витрат енергії;
 - г) сортування відходів на підприємстві.
- 8. Екологічна відповідальність перед громадою проявляється у:**
- а) ігноруванні скарг мешканців на шум, забруднення або відходи;
 - б) відкритій комунікації, дотриманні екологічних норм і мінімізації негативного впливу діяльності підприємства;

- в) приховуванні екологічних ризиків;
 - г) відмові від будь-якого діалогу.
9. Якщо підприємство заявляє про «екологічність», але не має доказів і реальних практик, це може призвести до:
- а) втрати довіри, репутаційних ризиків і звинувачень у greenwashing;
 - б) автоматичного зростання лояльності споживачів;
 - в) повного усунення екологічних ризиків;
 - г) зменшення потреби в якості продукції.
10. **Екологічні заходи для малого бізнесу можуть починатися з:**
- а) простих дій: обліку ресурсів, зменшення відходів, сортування, енергоощадного обладнання та відповідального пакування;
 - б) повної зупинки діяльності;
 - в) відмови від будь-якого планування;
 - г) заміни реальних дій рекламними заявами.

Аналітична вправа. Оберіть реальне або умовне підприємство та проаналізуйте його екологічну відповідальність. Для аналізу визначте:

1. які ресурси найбільше використовує підприємство;
2. які види відходів утворюються у процесі діяльності;
3. які екологічні ризики можуть виникати;
4. які практики ресурсоефективності вже застосовуються або можуть бути впроваджені;
5. як підприємство комунікує свої екологічні дії;
6. чи є ризик greenwashing у його повідомленнях;
7. які 3–5 кроків доцільно запропонувати для посилення екологічної відповідальності.

За результатами аналізу підготуйте короткий висновок: чи можна вважати екологічні практики обраного підприємства системними?

Ситуаційне завдання. Кав'ярня позиціонує себе як «eko-friendly» і активно використовує це у рекламі. У закладі є паперові стаканчики з написом «eko», але сортування відходів не організовано, залишки продуктів часто викидаються, облік використання води й електроенергії не ведеться, а постачальники пакування не перевіряються. Частина клієнтів почала ставити запитання в соціальних мережах щодо реальної екологічності закладу.

Завдання для аналізу:

1. Визначте, які екологічні заяви робить кав'ярня.
2. Які реальні екологічні практики відсутні або недостатньо організовані?
3. Чи є у цій ситуації ознаки greenwashing? Обґрунтуйте відповідь.

4. Які репутаційні ризики виникають для кав'ярні?
5. Запропонуйте 5 практичних дій для посилення екологічної відповідальності закладу.
6. Сформулюйте приклад чесного повідомлення для клієнтів про екологічні кроки кав'ярні.
Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «План ресурсоефективності». Для обраного підприємства заповніть таблицю.

Напря́м	Поточна проблема	Запропонована дія	Необхідні ресурси	Очікуваний ефект	Відповідальний
Електроенергія					
Вода					
Сировина / матеріали					
Пакування					
Відходи					
Логістика					

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які заходи можна впровадити швидко і з мінімальними витратами, а які потребують довгострокового планування?

Практичне завдання «Фрагмент екологічної політики»

Розробіть фрагмент екологічної політики для одного з видів бізнесу:

- кав'ярня;
- пекарня;
- виробниче підприємство;
- інтернет-магазин;
- служба доставки;
- салон краси;
- фермерське господарство;
- швейна майстерня.

У фрагменті політики зазначте:

1. мету екологічної політики;
2. основні принципи екологічної відповідальності;
3. напрями зменшення негативного впливу на довкілля;
4. правила використання ресурсів;
5. правила поведінки з відходами;
6. відповідальних осіб;
7. способи контролю виконання;
8. порядок інформування працівників і клієнтів.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: «Екологічна відповідальність малого бізнесу починається не з великих інвестицій, а з обліку ресурсів і зміни щоденних практик».

Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади простих екологічних дій для малого бізнесу;
- приклади випадків, коли екологічні зміни потребують значних ресурсів;
- власний висновок щодо реалістичності екологічної відповідальності для малого підприємництва.

Командне завдання «Екодіагностика бізнесу». Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть один тип підприємства:

- кав'ярня;
- інтернет-магазин;
- фермерське господарство;
- виробник меблів;
- служба доставки;
- салон краси;
- швейна майстерня;
- освітній центр.

Проведіть коротку екодіагностику обраного бізнесу за такими блоками:

1. використання електроенергії;
2. використання води;
3. пакування;
4. управління відходами;
5. закупівлі;
6. транспорт і логістика;
7. екологічна комунікація з клієнтами.

За результатами роботи підготуйте 5 першочергових рекомендацій для підприємства.

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Екологічна відповідальність як складова відповідального бізнесу».
2. «Ресурсоефективність: користь для довкілля чи економія для бізнесу?»
3. «Greenwashing як загроза довірі до підприємства».
4. «Чому екологічна політика має бути практичним документом, а не декларацією?»

Обсяг: 1–1,5 сторінки.

Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо екологічної відповідальності та ресурсоефективності бізнесу.
2. Скласти схему «Екологічні аспекти діяльності підприємства».
3. Знайти приклад екологічної політики або екологічної ініціативи підприємства.
4. Проаналізувати, чи є ця ініціатива системною, чи має ознаки greenwashing.
5. Підготувати перелік із 5 простих ресурсоефективних дій для малого бізнесу.
6. Розробити фрагмент екологічної політики для обраного підприємства.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 11. Комплаєнс, антикорупційні механізми та внутрішній контроль

План заняття

1. Сутність комплаєнсу та його значення для відповідального бізнесу.
2. Правові, етичні, антикорупційні та репутаційні аспекти комплаєнсу.
3. Корупційні ризики, конфлікт інтересів і недобросесні практики у діяльності підприємства.
4. Антикорупційна політика підприємства: призначення, структура та порядок впровадження.
5. Внутрішній контроль як інструмент запобігання порушенням і управління ризиками.
6. Канали повідомлення про порушення, захист викривачів і реагування на інциденти.

■ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *Комплаєнс як елемент системи відповідального бізнесу.*
- *Антикорупційна політика підприємства: зміст і практичне значення.*
- *Конфлікт інтересів у бізнесі: причини, ризики та механізми запобігання.*

- *Внутрішній контроль як інструмент підвищення довіри до підприємства.*

Ключові поняття: *комплаєнс, антикорупційна політика, внутрішній контроль, конфлікт інтересів, корупційний ризик, добросовісність, прозорість, підзвітність, етична поведінка, порушення, викривач, канал повідомлення, реагування на інциденти, службове розслідування, контрольні процедури, управління ризиками, репутаційний ризик, комплаєнс-культура, відповідальність за порушення.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні запитання, тести, ситуаційні завдання, аналіз комплаєнс-ризиків, розроблення фрагмента антикорупційної політики та карти внутрішнього контролю.

Контрольні запитання

1. Що означає поняття «комплаєнс» у діяльності підприємства?
2. Чому комплаєнс є важливою складовою відповідального бізнесу?
3. Які види комплаєнсу можуть бути актуальними для підприємства?
4. У чому полягає зв'язок між комплаєнсом, бізнес-етикою та добросовістю?
5. Які корупційні ризики можуть виникати у підприємницькій діяльності?
6. Що таке конфлікт інтересів?
7. Чому подарунки, неформальні винагороди або особисті домовленості можуть створювати ризики для підприємства?
8. Яке призначення має антикорупційна політика підприємства?
9. Які розділи доцільно включити до антикорупційної політики?
10. Що таке внутрішній контроль?
11. Які контрольні процедури можуть використовуватися для запобігання порушенням?
12. Для чого підприємству потрібні канали повідомлення про порушення?
13. Чому важливо захищати працівників, які добросовісно повідомляють про порушення?
14. Які наслідки може мати відсутність комплаєнсу для підприємства?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **Комплаєнс у діяльності підприємства - це:**

- а) система дотримання законодавчих, етичних, внутрішніх і професійних правил у діяльності організації;
- б) виключно рекламна діяльність підприємства;
- в) відмова від будь-якого контролю;
- г) спосіб приховування порушень від стейкхолдерів.

2. Основна мета комплаєнсу полягає в тому, щоб:

- а) збільшити кількість неформальних домовленостей;
- б) запобігати порушенням, зменшувати ризики та підтримувати добросесну поведінку підприємства;
- в) замінити управління випадковими рішеннями;
- г) обмежити права споживачів.

3. Конфлікт інтересів виникає тоді, коли:

- а) підприємство виконує свої договірні зобов'язання;
- б) працівник дотримується внутрішніх правил;
- в) особисті інтереси працівника або керівника можуть впливати на об'єктивність службового чи управлінського рішення;
- г) компанія проводить навчання персоналу.

4. Антикорупційна політика підприємства потрібна для:

- а) легалізації неформальних платежів;
- б) заміни договорів усними домовленостями;
- в) уникнення будь-якої відповідальності;
- г) запобігання хабарництву, зловживанням, конфлікту інтересів і непрозорим домовленостям.

5. Внутрішній контроль - це:

- а) система процедур, що допомагає виявляти, попереджати та виправляти порушення у діяльності підприємства;
- б) разова перевірка без висновків;
- в) покарання працівників без з'ясування обставин;
- г) виключно зовнішній аудит державних органів.

6. Канал повідомлення про порушення потрібен для того, щоб:

- а) працівники та інші стейкхолдери могли безпечно повідомляти про можливі порушення;
- б) приховувати проблеми підприємства;
- в) поширювати неперевірені чутки;
- г) скасувати внутрішні політики.

7. Прикладом корупційного ризику є:

- а) прозорий конкурс постачальників;
- б) письмове погодження умов договору;
- в) пропозиція особистої винагороди менеджеру за вибір певного

постачальника;

г) офіційне навчання працівників.

8. Якщо підприємство не має правил щодо подарунків і конфлікту інтересів, це може призвести до:

а) автоматичного зростання довіри до бізнесу;

б) зниження ризиків без додаткових дій;

в) повного усунення зловживань;

г) непрозорих рішень, підозр у недоброчесності та репутаційних втрат.

9. Захист викривачів важливий тому, що:

а) він підтримує безпечне повідомлення про порушення та зменшує страх помсти;

б) дозволяє приховувати факти порушень;

в) замінює всі контрольні процедури;

г) забороняє проводити службові перевірки.

10. Комплаєнс-культура формується через:

а) лише наявність формального документа без практичного застосування;

б) особистий приклад керівництва, зрозумілі правила, навчання працівників і послідовне реагування на порушення;

в) ігнорування скарг і повідомлень;

г) відсутність відповідальних осіб.

Аналітична вправа. Оберіть реальне або умовне підприємство та визначте основні комплаєнс-ризик, які можуть виникати у його діяльності. Для аналізу заповніть таблицю.

Сфера діяльності	Можливий комплаєнс-ризик	Ймовірні наслідки	Запобіжні дії	Відповідальні особи
Закупівлі				
Продажі та робота з клієнтами				
Взаємодія з органами влади				
Управління персоналом				
Фінансові операції				
Реклама і комунікації				
Обробка персональних даних				

За результатами аналізу сформулюйте висновок: які компласнс-ризики є найбільш критичними для обраного підприємства і які дії потрібно впровадити першочергово?

Ситуаційне завдання. Підприємство проводить закупівлю обладнання. Один із постачальників пропонує менеджеру із закупівель особисту винагороду за вибір саме його компанії. Ціна пропозиції є привабливою, але якість обладнання не підтверджена незалежними документами, а попередні клієнти залишали суперечливі відгуки. На підприємстві немає антикорупційної політики, правил щодо подарунків і процедури повідомлення про конфлікт інтересів.

Завдання для аналізу:

1. Визначте, які компласнс-ризики наявні у ситуації.
2. Чи є тут конфлікт інтересів? Обґрунтуйте відповідь.
3. Які наслідки може мати прийняття пропозиції постачальника?
4. Які стейкхолдери можуть постраждати від такого рішення?
5. Які внутрішні правила необхідно запровадити на підприємстві?
6. Запропонуйте порядок дій менеджера, керівника та підприємства в цій ситуації.

Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «Фрагмент антикорупційної політики».

Розробіть фрагмент антикорупційної політики для малого або середнього підприємства. У документі зазначте:

1. мету антикорупційної політики;
2. сферу застосування;
3. основні принципи добросесної поведінки;
4. правила щодо подарунків і ділової гостинності;
5. правила запобігання конфлікту інтересів;
6. порядок вибору постачальників;
7. канали повідомлення про порушення;
8. відповідальних осіб;
9. можливі наслідки порушення політики.

Форма представлення результатів: письмовий фрагмент документа обсягом 1–2 сторінки або командна презентація.

Практичне завдання «Карта внутрішнього контролю». Для обраного підприємства заповніть таблицю.

Процес	Можливе порушення	Контрольна процедура	Хто здійснює контроль	Як фіксується результат
Закупівля товарів / матеріалів				
Укладання договорів				
Розрахунки з партнерами				
Робота зі скаргами клієнтів				
Нарахування премій працівникам				
Використання ресурсів підприємства				
Реклама і публічні заяви				

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які контрольні процедури є найбільш важливими для запобігання порушенням у відповідальному бізнесі?

Практичне завдання «Повідомлення про порушення».

Розробіть короткий порядок повідомлення про порушення для підприємства. У ньому потрібно визначити:

1. хто може повідомити про порушення;
2. які порушення можуть бути предметом повідомлення;
3. якими каналами можна подати повідомлення;
4. хто розглядає повідомлення;
5. у які строки має бути надана відповідь;
6. як забезпечується конфіденційність;
7. як захищається особа, яка добросовісно повідомила про порушення;
8. які рішення можуть бути прийняті за результатами розгляду.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: **«Комплаєнс потрібен не лише великим корпораціям, а й малому бізнесу».** Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади комплаєнс-ризиків у малому бізнесі;
- власний висновок щодо мінімального набору комплаєнс-правил для малого підприємства.

Командне завдання «Комплаєнс-програма для малого бізнесу». Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть один тип підприємства:

- кав'ярня;
- інтернет-магазин;
- служба доставки;
- швейна майстерня;
- будівельна компанія;
- освітній центр;
- приватна клініка;
- виробник харчової продукції.

Розробіть коротку комплаєнс-програму для обраного підприємства. У програмі зазначте:

1. основні ризики;
2. внутрішні правила, які потрібно запровадити;
3. відповідальних осіб;
4. канали повідомлення про порушення;
5. порядок реагування;
6. способи навчання працівників;
7. показники ефективності комплаєнс-програми.

Форма представлення результатів: командна презентація до 5 хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

1. «Комплаєнс як умова довіри до відповідального бізнесу».
2. «Антикорупційна політика підприємства: формальність чи реальний інструмент управління?»
3. «Конфлікт інтересів у бізнесі: як його розпізнати і попередити?»
4. «Внутрішній контроль як елемент культури доброчесності».

Обсяг: 1–1,5 сторінки.

Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати теоретичний матеріал щодо комплаєнсу, антикорупційних механізмів та внутрішнього контролю.
2. Скласти схему «Елементи комплаєнс-системи підприємства».
3. Підготувати перелік типових комплаєнс-ризиків для малого бізнесу.

4. Розробити 5 правил запобігання конфлікту інтересів.
5. Підготувати фрагмент антикорупційної політики підприємства.
6. Сформулювати порядок повідомлення про порушення для обраного бізнесу.
7. Підготуватися до поточного тестування за темою.

Заняття 12. ESG, нефінансова звітність і комунікація відповідальних практик

План заняття

1. Сутність ESG-підходу та його значення для відповідального бізнесу.
2. Екологічний, соціальний та управлінський компоненти ESG.
3. Нефінансова звітність, звіт зі сталого розвитку та ESG-звіт: призначення, структура, користувачі.
4. Показники відповідального бізнесу: соціальні, екологічні, управлінські та репутаційні індикатори.
5. Прозора комунікація відповідальних практик і ризику формального звітування.
6. Підготовка елементів програми відповідального бізнесу підприємства.

■ Презентація індивідуальних навчально-дослідних завдань:

- *ESG-підхід як інструмент оцінювання відповідального бізнесу.*
- *Нефінансова звітність підприємства: зміст, користувачі та практичне значення.*
- *ESG-комунікація бізнесу: прозорість, довіра та репутаційні ризики.*
- *Програма відповідального бізнесу підприємства: структура та етапи розроблення.*

***Ключові поняття:** ESG, екологічний компонент ESG, соціальний компонент ESG, управлінський компонент ESG, нефінансова звітність, звіт зі сталого розвитку, ESG-звіт, прозорість, підзвітність, відповідальна комунікація, ESG-показники, соціальні показники, екологічні показники, управлінські показники, greenwashing, social washing, репутаційний ризик, програма відповідального бізнесу, моніторинг, оцінювання результативності.*

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями: контрольні

запитання, тести, аналіз ESG-звітів і звітів зі сталого розвитку, розроблення ESG-показників, підготовка елементів програми відповідального бізнесу підприємства.

Контрольні запитання

1. Що означає ESG-підхід у діяльності підприємства?
2. Які складові включає ESG?
3. У чому полягає екологічний компонент ESG?
4. Які питання охоплює соціальний компонент ESG?
5. Чому управлінський компонент ESG є важливим для відповідального бізнесу?
6. Що таке нефінансова звітність підприємства?
7. Чим нефінансова звітність відрізняється від фінансової звітності?
8. Хто є користувачами нефінансової звітності?
9. Які показники можуть використовуватися для оцінювання відповідального бізнесу?
10. Чому прозорість є важливою умовою довіри до ESG-комунікації?
11. Які ризики виникають у разі формального або неповного звітування?
12. Що таке greenwashing і social washing?
13. Чому підприємству важливо не лише реалізовувати відповідальні практики, а й коректно їх комунікувати?
14. Які основні елементи має містити програма відповідального бізнесу підприємства?

Тести: визначте єдино правильну відповідь

1. **ESG-підхід охоплює:**
 - а) лише фінансові показники підприємства;
 - б) екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності бізнесу;
 - в) тільки рекламну активність підприємства;
 - г) виключно питання оподаткування.
2. **Екологічний компонент ESG пов'язаний із:**
 - а) впливом підприємства на довкілля, ресурсоефективністю, відходами, енергією та екологічними ризиками;
 - б) лише заробітною платою працівників;
 - в) виключно структурою власності підприємства;
 - г) рекламними витратами.
3. **Соціальний компонент ESG охоплює:**

- а) тільки розмір прибутку;
- б) лише закупівельні ціни;
- в) умови праці, права людини, безпеку, взаємодію зі споживачами, громадою та іншими стейкхолдерами;
- г) виключно технічне обслуговування обладнання.

4. Управлінський компонент ESG стосується:

- а) тільки кольору фірмового стилю підприємства;
- б) структури управління, доброчесності, комплаєнсу, прозорості, внутрішнього контролю та підзвітності;
- в) лише пакування продукції;
- г) виключно благодійних заходів.

5. Нефінансова звітність - це:

- а) форма розкриття інформації про соціальні, екологічні, управлінські та інші нефінансові аспекти діяльності підприємства;
- б) документ, який містить лише баланс підприємства;
- в) неофіційний рекламний текст без даних;
- г) заміна податкової звітності.

6. Основна мета нефінансової звітності полягає в тому, щоб:

- а) приховати ризики підприємства;
- б) показати стейкхолдерам, як підприємство управляє соціальними, екологічними та управлінськими впливами;
- в) замінити всі внутрішні політики;
- г) відмовитися від фінансового аналізу.

7. Прикладом ESG-показника є:

- а) кількість спожитої енергії, рівень плинності кадрів, частка постачальників, перевірених за етичними критеріями;
- б) лише назва підприємства;
- в) тільки колір логотипу;
- г) кількість рекламних банерів без оцінки змісту.

8. Greenwashing означає:

- а) правдиве інформування про екологічні результати;
- б) перебільшення або неправдиве представлення екологічності діяльності, товару чи послуги;
- в) внутрішній контроль якості;
- г) складання фінансового плану.

9. Social washing - це:

- а) реальне поліпшення умов праці та соціального впливу підприємства;
- б) системна соціальна програма з вимірюваним результатом;
- в) перебільшене або неправдиве представлення соціальної відповідальності без реальних змін;
- г) офіційне працевлаштування працівників.

10. Програма відповідального бізнесу підприємства має містити:

- а) лише рекламний слоган;
- б) перелік випадкових акцій без відповідальних осіб;
- в) мету, напрями, заходи, відповідальних осіб, строки, ресурси, показники результативності та порядок моніторингу;
- г) тільки фінансову звітність.

Аналітична вправа. Оберіть ESG-звіт, звіт зі сталого розвитку або розділ сайту підприємства, присвячений відповідальному бізнесу. Проаналізуйте його за такими критеріями:

- 1. які напрями відповідального бізнесу висвітлено;
 - 2. чи подано екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності;
 - 3. які кількісні або якісні показники використано;
 - 4. чи зрозуміло, за який період подано інформацію;
 - 5. чи є опис проблем, ризиків і викликів, а не лише досягнень;
 - 6. чи можна перевірити достовірність поданої інформації;
 - 7. чи є ризики greenwashing або social washing;
 - 8. які напрями комунікації можна покращити.
- За результатами аналізу підготуйте короткий висновок: чи є така комунікація прозорою, зрозумілою та корисною для стейкхолдерів?

Ситуаційне завдання. Компанія опублікувала на сайті розділ «Ми - відповідальний бізнес». У ньому зазначено, що підприємство «дбає про довкілля», «підтримує працівників» і «працює прозоро». Однак конкретних показників немає: не вказано обсяги споживання ресурсів, заходи з охорони праці, правила взаємодії з постачальниками, антикорупційні механізми, кількість соціальних ініціатив або результати їх реалізації. Усі повідомлення мають загальний рекламний характер.

Завдання для аналізу:

- 1. Визначте, які ESG-компоненти згадує компанія.
 - 2. Якої інформації бракує для підтвердження відповідальних практик?
 - 3. Чому загальні заяви без показників можуть викликати недовіру стейкхолдерів?
 - 4. Чи є у ситуації ризики greenwashing або social washing?
- Обґрунтуйте відповідь.

5. Запропонуйте 8–10 показників, які компанія могла б подати для прозорішої комунікації.

6. Сформулюйте приклад короткого, коректного повідомлення компанії про відповідальні практики.

Форма представлення результатів: аналітична записка обсягом 1–2 сторінки або презентація до 5 слайдів.

Практичне завдання «ESG-профіль підприємства». Для обраного підприємства або бізнес-ідеї заповніть таблицю.

ESG-компонент	Напрямок діяльності	Можливі показники	Джерела інформації	Очікуваний результат
Е - екологічний	Ресурси, енергія, вода, відходи, пакування, логістика			
S - соціальний	Працівники, споживачі, громада, партнери, безпека, недискримінація			
G - управлінський	Етика, компласнс, антикорупційні правила, внутрішній контроль, прозорість			

Після заповнення таблиці сформулюйте висновок: які ESG-напрями є найбільш важливими для обраного підприємства і які показники доцільно відстежувати першочергово?

Практичне завдання «Показники відповідального бізнесу». Для одного з видів бізнесу доберіть показники відповідального бізнесу.

Вид бізнесу	Екологічні показники	Соціальні показники	Управлінські показники
Кав'ярня			
Інтернет-магазин			
Виробниче підприємство			
Служба доставки			
Освітній центр			
Салон краси			

Після заповнення таблиці зробіть висновок: чому різні види бізнесу потребують різних ESG-показників?

Практичне завдання «Програма відповідального бізнесу підприємства». Розробіть коротку програму відповідального бізнесу для обраного підприємства або бізнес-ідеї.

У програмі необхідно визначити:

1. назву програми;
2. мету програми;
3. основні проблеми або ризики, які вона має вирішити;
4. ключові групи стейкхолдерів;
5. напрями програми: соціальний, екологічний, управлінський;
6. конкретні заходи за кожним напрямом;
7. відповідальних осіб;
8. строки реалізації;
9. необхідні ресурси;
10. показники результативності;
11. порядок моніторингу й перегляду програми;
12. спосіб комунікації результатів стейкхолдерам.

Форма представлення результатів: письмова програма обсягом 2–3 сторінки або командна презентація до 7 хвилин.

Дискусійне завдання. Обговоріть твердження: **«Відповідальний бізнес має не лише робити добрі справи, а й прозоро звітувати про їхні результати».** Під час дискусії підготуйте:

- аргументи на підтримку твердження;
- аргументи проти твердження;
- приклади ситуацій, коли звітування підвищує довіру до бізнесу;
- приклади ситуацій, коли публічна комунікація може виглядати як формальність або PR;
- власний висновок щодо ролі прозорості у відповідальному бізнесі.

Командне завдання «МініESG-звіт». Об'єднайтеся у групи по 3–4 особи. Оберіть умовне підприємство:

- кав'ярня;
- пекарня;
- інтернет-магазин;
- швейна майстерня;
- служба доставки;
- освітній центр;
- виробник меблів;
- приватний медичний заклад.

Підготуйте мініESG-звіт за структурою:

1. короткий опис підприємства;

- 2.ключові стейкхолдери;
 - 3.екологічні практики та показники;
 - 4.соціальні практики та показники;
 - 5.управлінські практики та показники;
 - 6.основні ризики;
 - 7.плани покращення на наступний рік;
 - 8.коротке повідомлення для стейкхолдерів.
- Форма представлення результатів: командна презентація до 7

хвилин.

Мініесе. Напишіть коротке есе на одну із запропонованих тем:

- 1.«ESG як мова відповідального бізнесу».
- 2.«Чому нефінансова звітність важлива для довіри до підприємства?»
- 3.«Greenwashing і social washing: як бізнесу не втратити репутацію?»
- 4.«Програма відповідального бізнесу як інструмент переходу від декларацій до дій».

Обсяг: 1–1,5 сторінки.

Критерії оцінювання: логічність, аргументованість, приклади, самостійність висновків, грамотність викладу.

Завдання для самостійної роботи

- 1.Опрацювати теоретичний матеріал щодо ESG, нефінансової звітності та комунікації відповідальних практик.
- 2.Скласти схему «ESG у системі відповідального бізнесу».
- 3.Знайти приклад ESG-звіту, звіту зі сталого розвитку або нефінансового звіту підприємства.
- 4.Проаналізувати, які ESG-компоненти та показники подано у звіті.
- 5.Визначити, чи є у звіті ознаки формального звітування, greenwashing або social washing.
- 6.Розробити ESG-профіль для обраного малого бізнесу.
- 7.Підготувати коротку програму відповідального бізнесу підприємства.
- 8.Підготуватися до модульного та підсумкового контролю.

Модульна контрольна робота №2

7. ЗАВДАННЯ З ПІДГОТОВКИ ДО МОДУЛЬНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підготовка до модульного та підсумкового контролю з навчальної дисципліни «Організаційні основи відповідального бізнесу» передбачає систематичне опрацювання лекційного матеріалу, виконання завдань практичних занять, самостійну роботу з навчальною, науковою, нормативною та аналітичною літературою, а також узагальнення результатів індивідуального навчально-дослідного завдання.

Під час підготовки здобувачі мають звернути особливу увагу на розуміння відповідального бізнесу як системи управління підприємством, що охоплює організаційну модель, внутрішні політики, соціальну, екологічну та етичну відповідальність, стейкхолдерську взаємодію, комплаєнс, внутрішній контроль, ESG-підхід і нефінансову звітність.

Питання для підготовки до модульного контролю 1

9. Сутність поняття «відповідальний бізнес».
10. Основні принципи відповідального ведення бізнесу.
11. Відмінність відповідального бізнесу від благодійності, меценатства та PR-акцій.
12. Відповідальність бізнесу перед власниками, працівниками, споживачами, партнерами, громадою, державою та довкіллям.
13. Відповідальний бізнес як чинник довіри, репутації та конкурентоспроможності підприємства.
14. Ознаки відповідальної та безвідповідальної поведінки бізнесу.
15. Організаційна модель відповідального бізнесу.
16. Інтеграція принципів відповідальності у місію, цілі, стратегію та бізнес-модель підприємства.
17. Роль організаційної структури у впровадженні відповідального бізнесу.
18. Відповідальність у функціях менеджменту.
19. Внутрішні процеси, політики та процедури як основа відповідальної поведінки підприємства.
20. Особливості організації відповідального бізнесу в малому, середньому та великому підприємстві.
21. Сутність соціальної відповідальності бізнесу.
22. Внутрішня і зовнішня соціальна відповідальність бізнесу.
23. Соціальна відповідальність підприємства перед працівниками.
24. Соціальна відповідальність підприємства перед споживачами, партнерами та громадою.

25. Соціальні програми, соціальні інвестиції та корпоративне волонтерство.
26. Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни та відновлення.
27. Сутність сталого розвитку та його значення для бізнесу.
28. Економічний, соціальний та екологічний виміри сталого розвитку.
29. Цілі сталого розвитку ООН і можливості їх інтеграції у бізнес-практику.
30. Відповідальний бізнес як учасник досягнення сталого розвитку.
31. Сталі бізнес-практики та їх вплив на довгострокову життєздатність підприємства.
32. Поняття стейкхолдерів та їх роль у діяльності підприємства.
33. Внутрішні та зовнішні стейкхолдери підприємства.
34. Інтереси, очікування та вплив стейкхолдерів на управлінські рішення.
35. Карта стейкхолдерів як інструмент аналізу бізнес-середовища.
36. Матриця впливу та зацікавленості стейкхолдерів.
37. Комунікація зі стейкхолдерами та балансування інтересів.
38. Організаційна культура та її роль у формуванні відповідального бізнесу.
39. Бізнес-етика у взаємодії з працівниками, клієнтами, партнерами та конкурентами.
40. Добросовісність як основа довіри до бізнесу.
41. Конфлікт інтересів, недобросовісна конкуренція, маніпуляції та прихована реклама.
42. Кодекс етики організації: призначення, структура та порядок впровадження.
43. Роль керівника у формуванні культури добросовісності.

Питання для підготовки до модульного контролю 2

1. Внутрішні політики як інструмент організації відповідальної поведінки підприємства.
2. Види внутрішніх політик відповідального бізнесу.
3. Кодекс етики підприємства: зміст і практичне значення.
4. Політика недискримінації та політика рівних можливостей.
5. Політика взаємодії з клієнтами.
6. Політика відповідальних закупівель.
7. Антикорупційна політика підприємства.
8. Екологічна політика підприємства.

9. Регламенти, процедури, стандарти й інструкції у системі відповідального бізнесу.
10. Доведення внутрішніх політик до працівників і контроль їх виконання.
11. Сутність відповідального управління персоналом.
12. Ознаки відповідального роботодавця.
13. Гідні умови праці, безпека й охорона праці.
14. Недискримінація, рівні можливості та повага до різноманітності у трудових відносинах.
15. Професійний розвиток, навчання, мотивація та залученість персоналу.
16. Баланс роботи й особистого життя, внутрішні комунікації та підтримка працівників у кризових умовах.
17. Відповідальність бізнесу перед споживачами.
18. Якість, безпечність, достовірна інформація та чесна реклама.
19. Захист прав споживачів і розгляд скарг, звернень та претензій.
20. Відповідальна взаємодія з партнерами.
21. Договірні дисципліна, прозорість і взаємна вигода у партнерських відносинах.
22. Відповідальність у відносинах із постачальниками.
23. Відповідальні закупівлі та етичні вимоги до ланцюгів постачання.
24. Екологічна відповідальність бізнесу: сутність і напрями реалізації.
25. Вплив діяльності підприємства на довкілля.
26. Ресурсоефективність як інструмент відповідального управління підприємством.
27. Управління відходами, енергоефективність і відповідальне пакування.
28. Greenwashing: сутність, ознаки та ризики для довіри до підприємства.
29. Сутність комплаєнсу та його значення для відповідального бізнесу.
30. Правові, етичні, антикорупційні та репутаційні аспекти комплаєнсу.
31. Корупційні ризики, конфлікт інтересів і недоброчесні практики.
32. Внутрішній контроль як інструмент запобігання порушенням.
33. Канали повідомлення про порушення та захист викривачів.
34. Сутність ESG-підходу.
35. Екологічний, соціальний та управлінський компоненти ESG.

36. Нефінансова звітність, звіт зі сталого розвитку та ESG-звіт.
37. Показники відповідального бізнесу.
38. Прозора комунікація відповідальних практик.
39. Greenwashing і social washing у комунікації бізнесу.
40. Програма відповідального бізнесу підприємства: структура, етапи розроблення та оцінювання результативності.

Орієнтовні практичні завдання для підсумкового контролю

1. Порівняти відповідальний бізнес, благодійність, меценатство та PR-акцію.
2. Навести приклади відповідальної та безвідповідальної поведінки підприємства.
3. Побудувати організаційну модель відповідального бізнесу для малого підприємства.
4. Визначити внутрішні та зовнішні напрями соціальної відповідальності підприємства.
5. Запропонувати соціальну програму для малого або середнього бізнесу.
6. Визначити економічний, соціальний та екологічний виміри сталого розвитку для обраного підприємства.
7. Добрати Цілі сталого розвитку, релевантні для конкретного бізнесу.
8. Побудувати карту стейкхолдерів підприємства.
9. Скласти матрицю впливу та зацікавленості стейкхолдерів.
10. Запропонувати план комунікації підприємства з ключовими стейкхолдерами.
11. Проаналізувати етичну дилему у підприємницькій діяльності.
12. Розробити фрагмент кодексу етики підприємства.
13. Визначити етичні ризики у взаємодії підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками або працівниками.
14. Розробити фрагмент внутрішньої політики відповідального бізнесу.
15. Запропонувати мінімальний пакет внутрішніх політик для малого бізнесу.
16. Скласти профіль відповідального роботодавця.
17. Запропонувати заходи з підвищення залученості персоналу.
18. Розробити політику взаємодії з клієнтами.
19. Сформулювати критерії відповідального вибору постачальника.
20. Побудувати ланцюг відповідальності від постачальника до споживача.
21. Провести екодіагностику малого бізнесу.

22. Розробити план ресурсоефективності підприємства.
23. Сформулювати фрагмент екологічної політики підприємства.
24. Виявити ознаки greenwashing у комунікації бізнесу.
25. Визначити комплаєнс-ризик підприємства.
26. Розробити фрагмент антикорупційної політики.
27. Побудувати карту внутрішнього контролю підприємства.
28. Сформулювати порядок повідомлення про порушення.
29. Розробити ESG-профіль підприємства.
30. Добрати ESG-показники для малого бізнесу.
31. Проаналізувати ESG-звіт, звіт зі сталого розвитку або нефінансовий звіт підприємства.
32. Розробити коротку програму відповідального бізнесу підприємства.

Орієнтовні комплексні ситуаційні завдання

Завдання 1. Відповідальний бізнес чи PR?

Підприємство активно публікує у соціальних мережах інформацію про благодійні ініціативи, підтримку громади та участь у волонтерських проєктах. Водночас працівники скаржаться на непрозору систему преміювання, понаднормову роботу без оплати, відсутність внутрішніх політик і слабку комунікацію з керівництвом.

Необхідно:

1. визначити прояви відповідальної та безвідповідальної поведінки підприємства;
2. пояснити, чому благодійність не замінює системного відповідального бізнесу;
3. визначити ключові групи стейкхолдерів;
4. оцінити можливі соціальні, правові, економічні та репутаційні наслідки;
5. запропонувати управлінські рішення для переходу до системної відповідальності.

Завдання 2. Конфлікт інтересів у закупівлях

Менеджер підприємства відповідає за вибір постачальника. Один із постачальників пропонує особисту винагороду за укладання договору. Його ціна є найнижчою, але якість продукції нестабільна, а інформація про дотримання етичних і екологічних вимог відсутня.

Необхідно:

1. визначити етичну проблему та комплаєнс-ризик;
2. пояснити, чи є у ситуації конфлікт інтересів;
3. визначити можливі наслідки для підприємства і стейкхолдерів;

4. запропонувати критерії відповідального вибору постачальника;
5. сформулювати правила, які мають бути включені до антикорупційної політики підприємства.

Завдання 3. Екологічна відповідальність малого бізнесу

Кав'ярня позиціонує себе як екологічна, але не веде облік використання ресурсів, не сортує відходи, використовує надмірне одноразове пакування і не має підтвердження екологічності своїх заяв. Необхідно:

1. визначити екологічні проблеми бізнесу;
2. пояснити, чи є ознаки greenwashing;
3. визначити репутаційні ризики;
4. запропонувати план ресурсоефективності;
5. сформулювати чесне повідомлення для клієнтів про екологічні кроки кав'ярні.

Завдання 4. ESG-комунікація без показників

Компанія опублікувала на сайті розділ «Відповідальний бізнес», у якому подано загальні заяви про турботу про працівників, довкілля та добросовісне управління. Конкретні показники, строки, відповідальні особи, проблеми та результати не наведені.

Необхідно:

1. визначити, які ESG-компоненти згадані у повідомленні;
2. пояснити, якої інформації бракує для прозорої комунікації;
3. визначити ризики greenwashing або social washing;
4. запропонувати 8–10 показників відповідального бізнесу;
5. розробити коротку структуру мініESG-звіту для цієї компанії.

Приклади тестових завдань для підсумкового контролю

1. Відповідальний бізнес - це:
 - а) лише благодійна діяльність підприємства;
 - б) система ведення бізнесу з урахуванням економічних, соціальних, екологічних, етичних та управлінських наслідків;
 - в) рекламна стратегія компанії;
 - г) діяльність, що не пов'язана з управлінням підприємством.
2. Стейкхолдери підприємства - це:
 - а) лише власники підприємства;
 - б) тільки працівники підприємства;
 - в) особи або групи, які впливають на діяльність підприємства або зазнають впливу його діяльності;
 - г) лише органи державної влади.
3. Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу насамперед стосується:

- а) працівників, умов праці, безпеки, розвитку та недискримінації;
 - б) тільки реклами підприємства;
 - в) лише благодійності;
 - г) виключно взаємодії з громадою.
4. Greenwashing означає:
- а) добросовісне інформування про екологічні результати;
 - б) внутрішній контроль ресурсів;
 - в) перебільшене або неправдиве представлення екологічності товару чи діяльності підприємства;
 - г) фінансове планування екологічних витрат.
5. ESG-підхід охоплює:
- а) лише фінансові показники;
 - б) тільки соціальні програми підприємства;
 - в) виключно екологічні акції;
 - г) екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності бізнесу.
6. Комплаєнс спрямований на:
- а) запобігання порушенням, дотримання правил, зменшення ризиків і підтримку доброчесності;
 - б) приховування конфлікту інтересів;
 - в) заміну внутрішнього контролю рекламою;
 - г) відмову від управлінських процедур.
7. Відповідальні закупівлі передбачають:
- а) вибір постачальників лише за найнижчою ціною;
 - б) вибір постачальників з урахуванням якості, доброчесності, соціальних, етичних та екологічних критеріїв;
 - в) відсутність критеріїв вибору постачальників;
 - г) укладання усних домовленостей без перевірки.
8. Кодекс етики підприємства - це:
- а) документ, що визначає принципи, цінності та правила етичної поведінки в організації;
 - б) лише рекламний текст;
 - в) список цін на продукцію;
 - г) заміна фінансової звітності.
9. Внутрішній контроль потрібен для:
- а) ігнорування порушень;
 - б) покарання працівників без з'ясування обставин;
 - в) виявлення, попередження та виправлення порушень у діяльності підприємства;
 - г) скасування внутрішніх політик.
10. Програма відповідального бізнесу підприємства має містити:

- а) лише загальні гасла;
- б) мету, напрями, заходи, відповідальних осіб, ресурси, строки, показники та порядок моніторингу;
- в) тільки рекламний план;
- г) випадкові соціальні акції без оцінювання результатів.

8. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навчальний посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
2. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Соціальна відповідальність : навчальний посібник. Миколаїв : МНАУ, 2021. 216 с.
3. Чупріна М. О. Корпоративна соціальна відповідальність : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023.
4. Кузьмін О. Є., Пирог О. В., Чернобай Л. І., Станасюк Н. С., Пасінович І. І. Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2022.
5. Dathe T., Dathe R., Dathe I., Helmold M. Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability and Environmental Social Governance (ESG): Approaches to Ethical Management. Cham : Springer, 2022. 203 p.
6. Laasch O. Principles of Business & Management: Practicing Ethics, Responsibility, Sustainability. 3rd ed. London : SAGE Publications, 2024.
7. Savur S. G. Business Ethics: The Sustainable and Responsible Way. London : SAGE Publications, 2024.
8. Kirchoff K. R., Niefünd S., von Pressentin J. ESG: Sustainability as a Strategic Success Factor. Wiesbaden : Springer Gabler, 2024.
9. Carroll A. B., Brown J. A., Buchholtz A. K. Business & Society: Ethics, Sustainability & Stakeholder Management. 11th ed. Boston : Cengage Learning, 2023.
10. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris : OECD Publishing, 2023.

Допоміжна

11. Crane A., Matten D., Glozer S., Spence L. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, 2019.
12. Rasche A., Morsing M., Moon J. Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance. Cambridge : Cambridge University Press, 2017.
13. Chandler D. Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation. 6th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2023.
14. Lenssen G. G., Smith N. C. Managing Sustainable Business: An Executive Education Case and Textbook. Dordrecht : Springer, 2019.
15. Idowu S. O., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. Encyclopedia of Sustainable Management. Cham : Springer, 2023.
16. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Хлевицька Т. Б. Соціальна відповідальність бізнесу : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020.
17. Юр'єва І. А. Соціальна відповідальність бізнесу : конспект лекцій. Харків : НТУ «ХП», 2024.

Аналітичні звіти та міжнародні джерела

1. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
2. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
3. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/>
4. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/>
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Дія.Бізнес. URL: <https://business.dija.gov.ua/>
7. United Nations. Sustainable Development Goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals>
8. United Nations Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/>
9. UN Global Compact Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/>
10. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/>
11. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. URL: <https://mneguidelines.oecd.org/>
12. International Labour Organization. URL: <https://www.ilo.org/>

13. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/>
14. IFRS Foundation. International Sustainability Standards Board.
URL: <https://www.ifrs.org/>
15. European Commission. Corporate sustainability and responsibility.
URL: <https://commission.europa.eu/>
16. European Union. URL: <https://european-union.europa.eu/>