

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-18-28](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-18-28)

УДК 005.35:316.334.23

JEL Classification: A14; O15; M14; M21

### ***Інна Афанасіївна Лопашук***

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)  
E-mail: [i.lopashchuk@chnu.edu.ua](mailto:i.lopashchuk@chnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

### ***Андрій Маркович Равлюк***

аспірант кафедри бізнесу та управління персоналом  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)  
E-mail: [ravliuk.andrii@chnu.edu.ua](mailto:ravliuk.andrii@chnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5841-2030>

### ***Антон Ігорович Русінко***

аспірант кафедри бізнесу та управління персоналом  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)  
E-mail: [rusinko.anton@chnu.edu.ua](mailto:rusinko.anton@chnu.edu.ua). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

## **РОЛЬ ПРОАКТИВНОГО ПІДХОДУ В ІНТЕГРОВАНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БІЗНЕСУ**

*У статті обґрунтовано необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу в умовах загроз, викликаних війною і в повоєнному відновленні економіки та соціальної інфраструктури. Зазначено на актуальності використання саме проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу, який на відміну від реактивного підходу дає змогу завдяки стратегічному прогнозуванню та плануванню ухвалювати ефективні управлінські рішення, спрямовані на передбачення можливих проблем у майбутньому та їх уникнення. Досліджено принципи співпраці соціально відповідального бізнесу із зацікавленими особами. Розроблено концепцію використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу та обґрунтовано її складові, а саме сферу застосування, методи, перспективні напрями використання, ризики.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність бізнесу; проактивний підхід; управління; допомога; зацікавлені сторони; принципи; методи; ризики.

*Рис.: 2. Бібл.: 15.*

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес повинен бути орієнтований не тільки на отримання фінансових результатів діяльності, але і брати на себе відповідальність перед суспільством та збереженням навколишнього середовища. Соціально орієнтований і відповідальний бізнес є новатором впровадження та комерціалізації нових технологій, продуктів, послуг, що сприяють підвищенню не тільки конкурентоспроможності бізнес-структур, але і зростанню конкурентних переваг держави загалом. Також соціальна відповідальність бізнесу забезпечує його стійкість до різноманітних кризових явищ, зростання ділової репутації та довіри споживачів, економію ресурсів, залучення нових бізнес-партнерів, інвесторів, зменшення суми штрафів за порушення діючих норм законодавства у сфері оплати праці, екологічних норм і стандартів тощо. Пріоритетне значення для соціально відповідального бізнесу відіграє використання проактивного підходу в управлінні охроною праці, соціальним розвитком колективу, створенням відповідних умов праці для робітників.

Перехід бізнесу до нової соціально відповідальної моделі діяльності потребує створення відповідних структур, забезпечення їх висококваліфікованим персоналом, розроблення та узгодження напрямів стратегії розвитку бізнесу і стратегії корпоративної соціальної відповідальності, які передбачають використання збалансованого підходу, яким, на нашу думку, є саме проактивний підхід. Широке використання зазначеного підходу в інтегрованому управлінні соціальною відповідальністю бізнесу потребує проведення додаткових досліджень, спрямованих на обґрунтування доцільності його застосування в сучасних умовах. Саме цим і зумовлена актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність і значення проактивного підходу в управлінні різними видами діяльності бізнесу стали предметом дослідження великої кількості наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених і дослідників.

М. М. Олексієнко зазначає, що проактивний підхід до управління проектами визнаний як найбільш перспективний у проектному менеджменті. Проактивний підхід дає змогу на основі точних і актуальних даних запобігти можливим проблемам або миттєво реагувати на них у випадку виникнення та мінімізувати негативні наслідки [1].

Досліджуючи управління сукупним потенціалом підприємства, Р. О. Толпежніков [2] під проактивним підходом розуміє кардинальну зміну стратегії підприємства, імплементація якої через проактивні зміни приводить до зростання його сукупного потенціалу. На думку автора, у деяких випадках поряд з проактивним необхідно використовувати і реактивний підхід, враховуючи ризики проактивних змін в управлінні потенціалом підприємства, основними серед яких є управлінський, організаційний, пошуковий, плановий ризики, а також ризик масштабу, ризик бізнес-моделей.

Порівнюючи реактивний і проактивний підходи до управління ризиками автори роботи [3] зазначають, що перший «передбачає відкликання дій лише після виникнення ризику або події», натомість другий підхід, а саме проактивний «дозволяє передбачити можливі ризики, їхні наслідки та рівень впливу на підприємство». Впровадження і реалізація проактивного підходу до управління ризиками передбачає високий рівень знань і навичок працівників, що розробляють нові бізнес-моделі в умовах інформатизації суспільства, особливо у сфері контролінгу.

У науковій роботі [4] розглянуто використання проактивного підходу до розвитку малого бізнесу в післявоєнний період. Зазначається, що даний підхід спрямований на формування та реалізацію стратегій розвитку, а також спрямований на прийняття обґрунтованих рішень щодо подолання викликів, які стають на перешкоді розвитку малого бізнесу в Україні. На думку авторів роботи, актуальність і ефективність використання проактивного підходу в практичній площині залежить від взаємодії зацікавлених сторін, а саме урядових органів, бізнес-спільноти, академічного сектору та громадськості,

завдяки спільним зусиллям яких можливо досягти розвитку малого бізнесу, що сприятиме економічному відновленню, інноваційному оновленню та підвищенню конкурентоспроможності економіки держави загалом.

Проактивна корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вища на рівні великих компаній в порівнянні з малими і середніми. Проактивна КСВ забезпечує взаємозв'язок між екологічною організаційною культурою і ефективністю екологічних інноваційних продуктів, тобто здійснює позитивний вплив на навколишнє середовище [5].

Досліджуючи використання транснаціональними компаніями проактивного підходу до КСВ, автори роботи [6] зазначають, що практики КСВ тісно пов'язані з корпоративною стратегією ТНК, а саме з бізнес-цілями, встановленими для певної країни чи ринку. Пошук зацікавлених сторін в розвитку КСВ базується на сумісних поглядах стосовно того, що соціальна цінність має перевагу над економічною.

Автори роботи [7] стверджують, що використання проактивного підходу в управлінні охороною праці призводить до підвищення прибутку, організаційної ефективності, культури безпеки, а також покращення здоров'я та добробуту працівників.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць дає змогу зробити висновок про розширення меж використання проактивного підходу до аспектів управління на різних рівнях економічної, екологічної і виробничої систем. Враховуючи актуальність розвитку соціально відповідального бізнесу, особливо в умовах впровадження воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України, практично відсутні наукові праці, присвячені розгляду питань використання проактивного підходу в діяльності зазначеного бізнесу, що потребує проведення більш ґрунтовних досліджень у цьому напрямку.

**Мета статті** полягає в дослідженні ролі та значення проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу та обґрунтуванні перспективних напрямів його використання в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Повоєнне відновлення економіки України буде потребувати переходу на інноваційно-інвестиційну модель розвитку. Прискорити зазначені процеси можливо завдяки зростанню кількості соціально орієнтованих підприємств, для яких важливим є не тільки підвищення показників прибутковості, але й вирішення соціальних проблем.

У Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року зазначено, що розвиток зазначеного бізнесу дасть змогу забезпечити соціально-економічний розвиток держави та суспільства, прискорити інтеграційні процеси приєднання до Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва та розвитку. Для цього необхідною умовою є посилення взаємної відповідальності при взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу й суспільства. Будучи

одним із пріоритетів державної політики, розвиток соціальної відповідальності бізнесу є добровільною діяльністю суб'єктів господарської діяльності та залежить від кількості взятих бізнесом зобов'язань у сферах: охорони навколишнього природного середовища, зайнятості населення, розвитку трудових відносин. При цьому в Концепції акцентується увага на проблемі «недостатнього рівня залученості бізнесу до реалізації соціальних проектів» [8].

С. Ю. Хамініч зазначає, що сучасне бізнес-середовище постійно змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та потребує використання інноваційних методів управління, які можуть бути використані в соціально орієнтованій системі підприємства. У соціальному підприємстві саме інновації можуть привести до вирішення багатьох соціальних проблем, таких як зменшення забруднення навколишнього середовища, покращення охорони здоров'я та підвищення якості життя [9].

Автори роботи [10] вказують на необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу, яка в умовах війни забезпечує виживання та розвиток вітчизняної економіки.

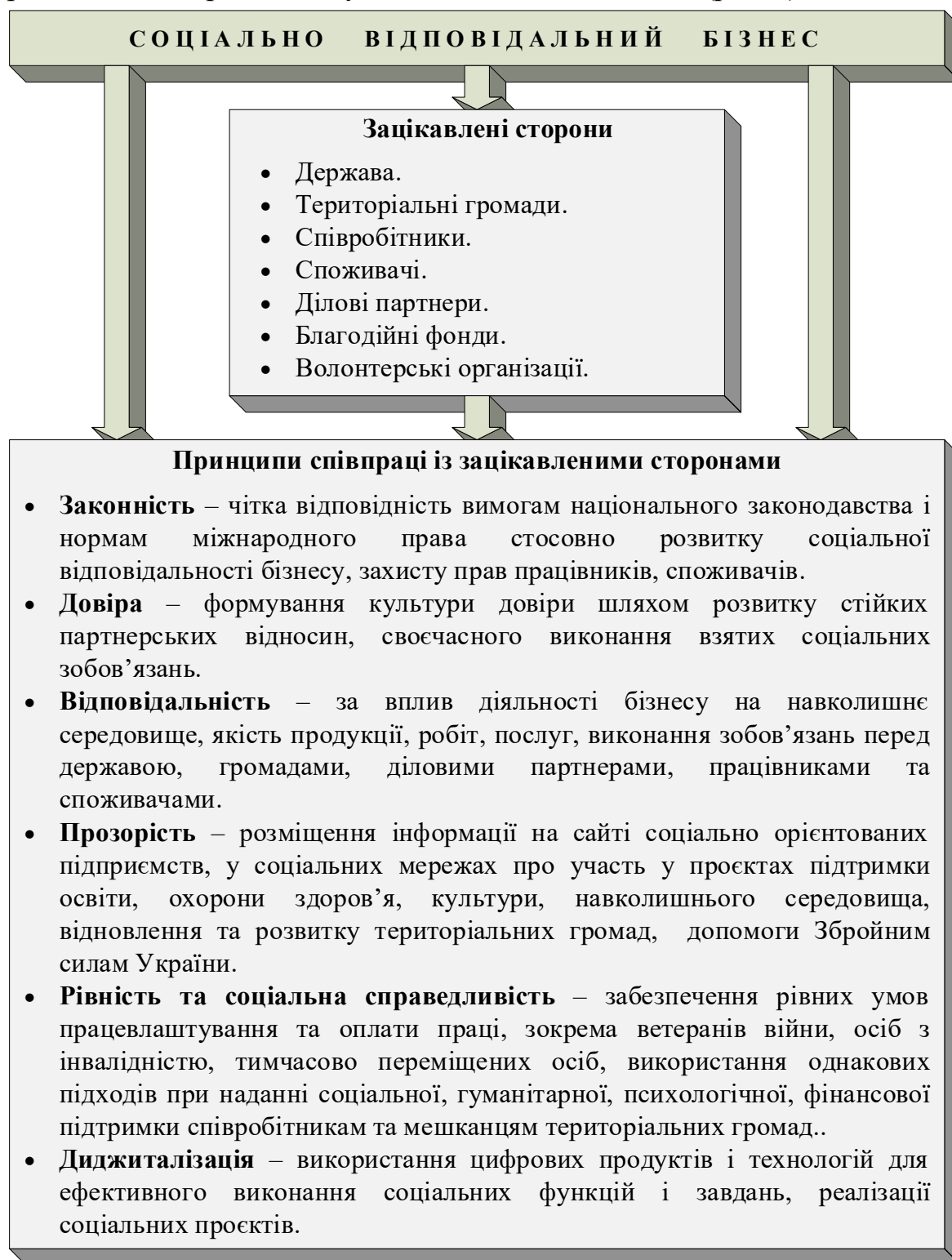
На думку О. Собко соціальна відповідальність бізнесу – це напрям підприємства, який передбачає діяльність, спрямовану на отримання «соціальних результатів та створення цінностей, які дозволяють будувати соціально орієнтовану екосистему». При цьому авторка вказує на необхідність у сучасних реаліях розвитку ветеранського бізнесу [11].

О. Й. Юрківський вважає, що соціальне підприємство в сучасних умовах стало цілеспрямованою діяльністю бізнесу та підприємців, яка спрямована на нівелювання мінусів соціальної роботи держави. На думку автора, держава перестала бути суб'єктом, який забезпечує фінансування суспільних проектів, тому поява соціального підприємства є об'єктивним явищем і в умовах економічної кризи, військових дій, розвитку волонтерства передбачає перехід від моделі «Homo economicus» до моделей «Homo sociologicus» та «Homo socioeconomicus» [12].

Автори роботи [13] зазначають, що «соціальна відповідальність підприємств стає обов'язковою для бізнесу». При цьому заходи соціально відповідальних підприємств, спрямовані на розвиток персоналу, приводять до підвищення продуктивності праці та фінансових результатів їхньої діяльності.

Посилення соціальної відповідальності бізнесу перед державою, суспільством, споживачами, працівниками, діловими партнерами тощо потребує використання сучасних і ефективних підходів в управлінні їх діяльністю, яким виступає саме проактивний підхід. Вітчизняний бізнес в більшості випадків використовує реактивний підхід, який передбачає реагування на кризові ситуації та події, що вже сталися і призводить до втрачених можливостей розвитку. На відміну від реактивного, проактивний підхід завдяки стратегічному прогнозуванню та плануванню дозволяє приймати ефективні управлінські рішення спрямовані на передбачення можливих проблем у майбутньому та їх уникнення.

Перш ніж розглянемо роль і значення проактивного підходу в інтеграційному управлінні соціальною відповідальністю бізнесу, зупинимось на принципах співпраці бізнесу із зацікавленими особами (рис. 1).



*Рис. 1. Принципи співпраці соціально відповідального бізнесу із зацікавленими особами*

Джерело: розроблено авторами.

Практичне використання проактивного підходу в управлінні соціально відповідальним бізнесом приводить до зміни стратегій його розвитку відповідно до потреб держави, територіальних громад, благодійних фондів та волонтерських організацій, а також можливостей розвитку ділового партнерства з іншими підприємствами, установами, організаціями, завдяки яким можна реалізувати сумісні соціальні та екологічні проекти та акумулювати ресурси, необхідні для надання різноманітної соціальної допомоги, а також захисту навколишнього середовища.

Враховуючи вищезазначене, структура соціальної відповідальності бізнесу включає зовнішні складові, перелічені вище, до яких можна додати впровадження нових технологій, зокрема цифрових, і штучного інтелекту для швидкої адаптації і перепрофілювання відповідно до потреб споживачів, а також тенденції зміни ситуації на ринку й у поведінці конкурентів. До внутрішніх належать розроблення і впровадження проактивної політики, створення умов для особистого і професійного зростання співробітників, побудова гнучкої організаційної структури. Соціально відповідальний бізнес в умовах війни насамперед приділяє значну увагу соціальній, психологічній та фінансовій підтримці працівників. Як зазначають автори роботи [14], «проактивність стає сталим терміном у менеджменті у сфері економічної взаємодії працівника та підприємства».

У свою чергу від працівників використання проактивних підходів в управлінні потребує розвитку критичного, ризикоорієнтованого мислення, підвищення рівня професійної компетентності, самонавчання, комунікаційних навичок. У підсумку це призведе до відсутності конфліктних ситуацій у колективі та у спілкуванні з іншими суб'єктами соціально-економічної системи, зростання продуктивності праці, підтримки та розуміння в колективі, формування команди проактивних лідерів, здатних оцінювати ризики, бачити перспективи й використовувати можливості розвитку.

Роль і значення проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу можливо представити у вигляді концепції, складові якої наведені на рис. 2.

Як видно з рис. 2, сфера застосування проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу в умовах війни суттєво розширюється. Концепція соціальної відповідальності бізнесу потребує розвитку державно-приватного партнерства, діалогу з органами державної влади й місцевого самоврядування. Бізнес повинен брати участь у обговоренні та прийнятті програм соціально-економічного розвитку громад; розробці нових соціальних ініціатив, особливо у сфері працевлаштування; відновленні об'єктів соціальної інфраструктури. Крім благодійної діяльності, соціальна відповідальність бізнесу перед державою і територіальними громадами передбачає своєчасну сплату загальнодержавних і місцевих податків і зборів, частина яких спрямовується на видатки на соціальний захист; виконання всіх зобов'язань перед

діловими партнерами, зокрема підприємствами державної і комунальної власності; надання споживачам якісної продукції, робіт, послуг та встановлення цін на них, враховуючи показники життєвого рівня населення.

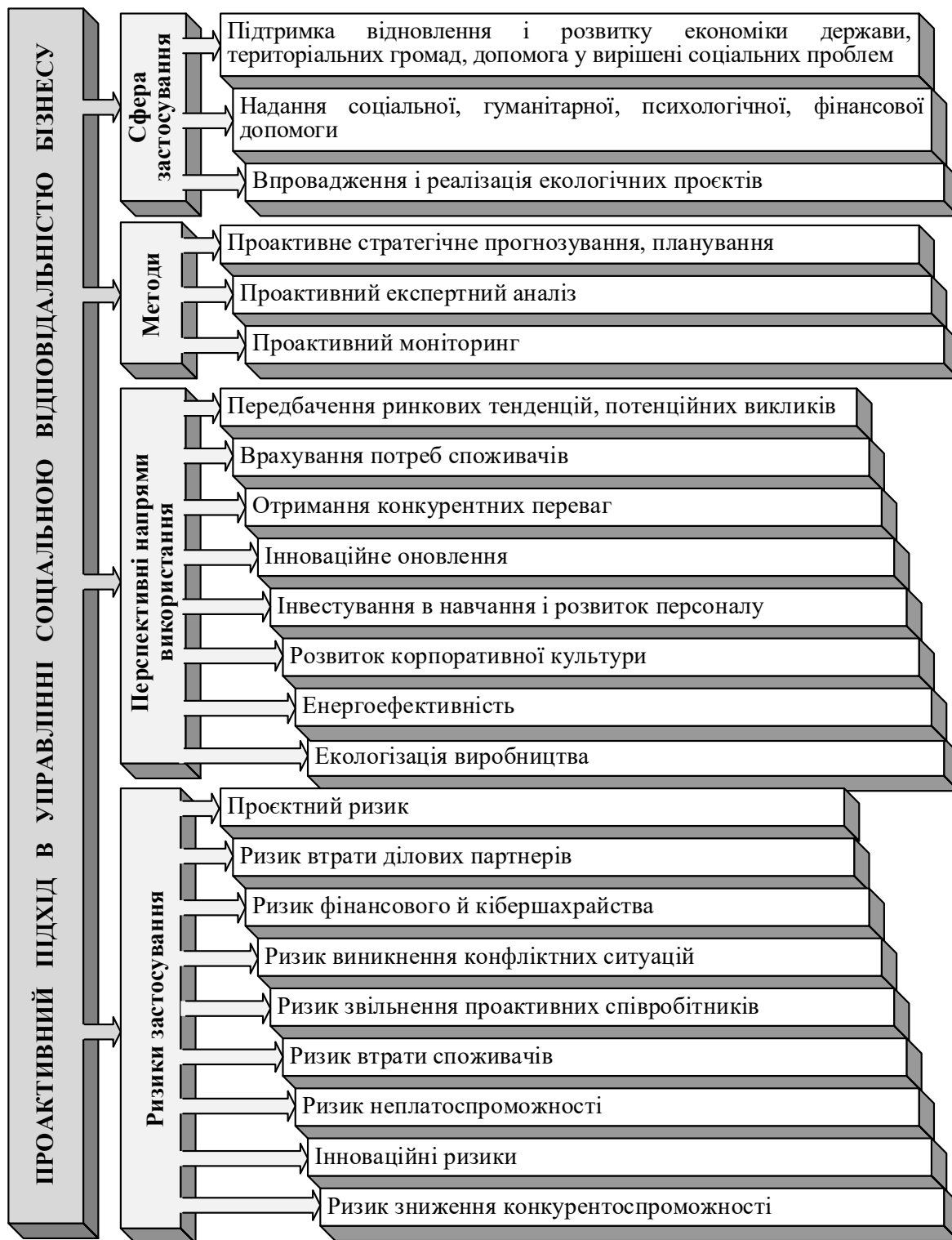


Рис. 2. Концепція використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі [10-15].

Значну увагу соціально відповідальний бізнес повинен приділяти соціальному розвитку колективу, надані соціальної допомоги, створенню безпечних і комфортних умов праці, забезпеченню можливостей колективного відпочинку тощо.

Незважаючи на безумовні переваги використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу в сучасних умовах необхідно враховувати і потенційні ризики, що можуть призвести до значної втрати ресурсів, дефіциту кадрів, зниженні ділової репутації у випадку невиконання взятих соціальних зобов'язань та зниження рівня конкурентоспроможності.

**Висновки та пропозиції.** Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що в умовах невизначеності і зростанні обумовлених війною ризиків подолати соціальні проблеми, що виникають на рівні держави, територіальних громад та суспільства без розвитку соціальної відповідальності бізнесу практично неможливо. Стрімка зміна політичної, соціально-економічної, фінансової, екологічної ситуації потребує від бізнесу прийняття швидких рішень і взяття відповідальності за їх реалізацію на основі застосування проактивного підходу. Використання зазначеного підходу в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу забезпечує адаптивність і стійкість до сучасних викликів, конкурентні переваги, використання можливостей розвитку, впровадження інновацій. Проактивні підходи як методологія досягнення лідируючих позицій на ринку спрямовані на пошук нових можливостей розвитку соціально відповідального бізнесу, побудову довгострокових відносин, що базуються на довірі й розширенні співпраці з партнерами, підтримці соціальних проєктів та охорони довкілля, створенні нових робочих місць, прискоренні процесів відбудови національної соціальної інфраструктури. Використання проактивного підходу в управлінні соціальною відповідальним бізнесом має як свої переваги, так і недоліки, які характеризуються різноманітними ризиками. Для усунення останніх необхідно формування на рівні бізнес-структур команди проактивних менеджерів, підвищення рівня корпоративної соціальної культури, збільшення обсягу інвестування в навчання персоналу.

### Список використаних джерел

1. Олексієнко М. М. Проактивний підхід до управління екологічними проєктами [Електронний ресурс] / М. М. Олексієнко // Управління розвитком складних систем. – 2013. – № (14). – С. 68–71. – Режим доступу: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-14/68-71.pdf>.
2. Толпежников Р. О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Р. О. Толпежников // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4930>.
3. Дриньов Д.. Штучний інтелект в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень / Д. Дриньов, К. Войтех, Р. Тимошенко // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 18. – С. 74-79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>.
4. Лопашук І. А. Проактивний підхід до розвитку малого бізнесу в поствоєнний період / І. А. Лопашук, А. І. Русінко, А. М. Равлюк // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-03>.
5. Ching-Hsun Chang. Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence [Electronic resource] / Ching-Hsun Chang // Management Decision. – 2015. – № 53(2). – Pp. 451-468. – Accessed mode: <http://surl.li/kazmqv>.



6. Hånell S. M. Multinationals with a Proactive CSR Approach / Hånell, S.M., Tolstoy, D. & Tarnovskaya, V. // *Creating a Sustainable Competitive Position: Ethical Challenges for International Firms*. – 2023. – № (37). – Pp. 93-109. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20230000037006>.

7. Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business / Haslam C. O'Hara J., Kazi A., Twumasi R., Haslam R. // *Safety Science*. – 2016. – № 81. – Pp. 99-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.06.010>.

8. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8>.

9. Хамініч С. Ю. Інноваційні методи управління в соціально-орієнтованій системі підприємства / С. Ю. Хамініч // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2023. – № 2(39). – С. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-9>.

10. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни / Л. Червінська, Т. Червінська, І. Каліна, М. Коваль, Н. Шуляр, О. Чернишов // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2023. – № 6(53). – С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187>.

11. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни / О. Собко // *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. – 2024. – № 1(13). – С. 308-317. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0130>.

12. Юрківський О. Й. Соціальне підприємництво в період формування та трансформації національної моделі «Номо економікус» / О. Й. Юрківський // *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. – 2022. – № 1(51). – С. 29–35. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/rbo-2022-1\(51\)-29-35](http://dx.doi.org/10.26642/rbo-2022-1(51)-29-35).

13. Кузьмін О. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О. З. Уголькова // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. – 2021. – № 2(6). – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.

14. Лозова О. В. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період / О. В. Лозова, І. С. Тимошенко // *Економіка: реалії часу*. – 2023. – № 1(65). – С. 41–48. DOI: <http://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.5>.

15. Формування управлінських компетенцій керівників та їх вплив на конкурентоспроможність фірми і ринок праці в Україні / І. Кичко, О. Парубець, А. Холодницька, В. Пермінова, С. Литвин // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2021. – № 4(39). – С. 284–293. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241317>.

## References

1. Oleksiienko, M.M. (2013). Proaktyvnyi pidkhdid do upravlinnia ekolohichnymy proektamy [Proactive approach to environmental project management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of the development of complex systems*, (14), 68–71. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-14/68-71.pdf>

2. Tolpezhnikov, R.O. (2015). Upravlinnia zminamy sukupnogo potentsialu pidpriemstva [Mastering change of total potential of enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (3). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4930>.

3. Drynov, D., Voitek, K. & Tymoshenko, R. (2023). Shtuchnyi intelekt v protsesi pryiniattia ta realizatsii upravlinskykh rishen [Artificial intelligence in the process of making and implementing managerial decisions]. *Tavriyskiy naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (18), 74-79. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.7>.

4. Lopaschuk, I., Rusinko, A. & Ravlyuk A. (2024). Proaktyvnyi pidkhdid do rozvytku maloho biznesu v postvoiennyi period [Proactive approach to the development of small business in the post-war period]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-03>.

5. Ching-Hsun Chang. (2015). Proactive and reactive corporate social responsibility: Antecedent and consequence. *Management Decision*, 53(2), 451-468. <http://surl.li/kazmqv>.
6. Hånell, S.M., Tolstoy, D. & Tarnovskaya, V. (2023). Multinationals with a Proactive CSR Approach, *Creating a Sustainable Competitive Position: Ethical Challenges for International Firms*, (37), 93-109. <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20230000037006>.
7. Haslam, C. O'Hara, J., Kazi, A., Twumasi R. & Haslam, R. (2016). Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business. *Safety Science*, (81), 99-108. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.06.010>.
8. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi spriyannia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini na period do 2030 roku [On the approval of the Concept of implementation of state policy in the sphere of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030], Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 24, 2020 № 66. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8>.
9. Khaminich, S. (2023). Innovatsiini metody upravlinnia v sotsialno-oriientovani systemi pidpriemstva [Innovative management methods in the socially-oriented system of the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(39), 53–60. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-9>.
10. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shulyar, N. & Chernyshov, O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in times of war]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 6(53), 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
11. Sobko, O. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu ta rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh viiny [Social responsibility of business and development of entrepreneurship in Ukraine during the war]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 1(13), 308-317. <http://doi.org/10.32750/2024-0130>.
12. Yurkivskyy, O.Y. (2022). Sotsialne pidpriemnytstvo v period formuvannia ta transformatsii natsionalnoi modeli «Homo economicus» [Social entrepreneurship in the period of formation and transformation of the national model "Homo economicus"]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, 1(51), 29–35. [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-1\(51\)-29-35](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2022-1(51)-29-35).
13. Kuzmin, O., Stanasjuk, N. & Uhkolkova, O. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Corporate social responsibility: Concepts, typology, and formation factors]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 2(6). <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>.
14. Lozova, O.V. & Tymoshenko, I.S. (2023). Proaktyvna povedinka vitchyznianskykh pidpriemstv u postvoiennyi period. [Proactive behavior of domestic enterprises in the post-war period]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, 1(65), 41-48. <http://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.5>.
15. Kychko I. Parubets, O. Kholodnytska A., A., Perminova V. & Lytvyn S. (2021). Formuvannia upravlinskykh kompetentsii kerivnykiv ta yikh vplyv na konkurentospromozhnist firmy i rynek pratsi v Ukraini [Formation of managerial competencies of managers and their impact on the competitiveness of the firm and the labor market in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(39), 284–293. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241317>.

Отримано 03.09.2024

UDC 005.35:316.334.23

***Inna Lopaschuk***

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business and Personnel Management  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)  
**E-mail:** [i.lopushchuk@chnu.edu.ua](mailto:i.lopushchuk@chnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9934-6607>

***Andrii Ravlyuk***

PhD Student of the Department of Business and Personnel Management  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)  
**E-mail:** [ravliuk.andrii@chnu.edu.ua](mailto:ravliuk.andrii@chnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-5841-2030>

***Anton Rusinko***

PhD Student of the Department of Business and Personnel Management  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)  
**E-mail:** [rusinko.anton@chnu.edu.ua](mailto:rusinko.anton@chnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-9185-9098>

**THE ROLE OF THE PROACTIVE APPROACH IN INTEGRATED  
MANAGEMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS**

*The purpose of the presented work is to study the role and significance of the proactive approach in managing social responsibility of business and to substantiate prospective directions of its use in modern conditions.*

*To achieve the goal, in the work, the need for the development of social responsibility of business in the conditions of threats caused by the war and in the post-war reconstruction of the economy and social infrastructure is substantiated. The relevance of using the proactive approach in management of social responsibility of business, which, unlike the reactive approach, makes it possible, thanks to strategic forecasting and planning, to make effective management decisions aimed at predicting possible problems in the future and avoiding them. Principles of socially responsible business cooperation with stakeholders, namely the state, territorial communities, employees, consumers, business partners, charitable foundations, volunteer organizations, have been studied. Among the principles mentioned above, the main ones in modern conditions are legality, trust, responsibility, transparency, equality and social justice, digitalization. The main provisions of the Concept of the state policy implementation in promoting development of socially responsible business in Ukraine for the period up to 2030 were considered. It is stated there that development of the specified business will make it possible to ensure socio-economic development of the state and society, to accelerate the integration processes of joining the European Union, the Organization for Economic Cooperation and Development. To do this, strengthening of mutual responsibility in the interaction of the state and business, as well as business and society should be provided.*

*The concept of using the proactive approach in management of social responsibility of business has been developed. The scope of application of the specified approach, methods, promising areas of use and risks are substantiated. Among the latter, special attention is paid to the risks of loss of business partners, financial and cyber fraud, dismissal of proactive employees, loss of consumers, etc. It is noted that to eliminate the mentioned risks, it is necessary to form a team of proactive managers at the level of business structures, to increase the level of corporate social culture, and to increase the amount of investment in personnel training.*

**Keywords:** *social responsibility of business; proactive approach; management; assistance; stakeholders; principles; methods; risks.*

*Fig.: 2. References: 15.*