



УДК 330.342.14:338.24:005.35

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STRATEGIC TOOL FOR DIVERSIFICATION OF TRADE NETWORKS IN CONDITIONS OF CRISIS TRANSFORMATIONS

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Liashuk K. P. / Ляшук К. П.

Ph.D. in Economics / к. е. н.

ORCID: 0000-000181791251

Trofymenko K. V. / Трофименко К. В.

Lecturer / Викладач

ORCID: 0000-0002-3999-3404

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute,

Khmelnytskyi, Kamianetska str., 3, 29000

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,

Хмельницький, вул. Кам'янецька, 3, 29000

Анотація. У статті проаналізовано соціальну відповідальність бізнесу (СВБ) як стратегічний інструмент диверсифікації торговельних мереж в умовах кризових трансформацій. Розкрито еволюцію концепції СВБ від філантропії до ключового чинника корпоративного управління, наведено основні механізми її інтеграції в процеси диверсифікації – розвиток ВТМ, «зелені» інновації, підтримка локальних виробників та впровадження екологічно орієнтованих практик. Проведено порівняльний аналіз українських та міжнародних кейсів, визначено економічні, соціальні та екологічні ефекти СВБ. Запропоновано стратегічні рекомендації для ритейлерів, а також окреслено перспективи розвитку соціально відповідальної диверсифікації у післявоєнній економіці України. Основний внесок авторів полягає у формулюванні комплексного бачення СВБ як рушія стійкості, інновацій і конкурентних переваг у ритейлі.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, диверсифікація, торговельні мережі, стратегія сталого розвитку, локальні виробники, кризове управління, український ритейл, післявоєнне відновлення.

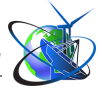
Вступ. Сучасний світ перебуває у стані перманентних кризових трансформацій: пандемії, геополітичні конфлікти, економічні рецесії та екологічні виклики чинять значний тиск на бізнес. Торговельні мережі, як частина критично важливої інфраструктури суспільства, зіштовхуються з комплексом викликів – розривами у ланцюгах постачання, нестабільністю попиту, кадровими втратами та зростаючим тиском з боку суспільства і держави. В Україні, зокрема, ці виклики посилились унаслідок воєнних дій, спричинених повномасштабним вторгненням росії в Україну, що призвело до втрати активів, дефіциту товарів і необхідності оперативної адаптації до нових умов.



У таких умовах традиційні моделі бізнес-процесів, орієнтовані виключно на отримання прибутку, виявляються недостатньо ефективними. Натомість соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) трансформується в стратегічний інструмент підвищення стійкості та адаптивності торговельних мереж до викликів економічної нестабільності. Інтеграція соціальної відповідальності в поточні бізнес-процеси дає змогу не лише пом'якшити наслідки криз, але й сформувати нові вектори росту шляхом підтримки громад, сталого партнерства з локальними виробниками та створення довіри потенційних споживачів до бренду. Такі практики значно посилюють здатність мереж швидко реагувати на виклики і відновлюватися в умовах турбулентності.

Особливого значення в умовах сьогодення набуває зв'язок між СВБ і диверсифікацією діяльності суб'єктів господарювання. Якщо раніше процес диверсифікації зводився до розширення асортименту чи географії діяльності, то нині він охоплює підтримку локального виробництва, розвиток соціальних проєктів, адаптацію до нових регуляторних вимог і зміцнення лояльності споживачів, що свідчить про посилення фактору впливу соціально-відповідального бізнесу. Саме така соціально-відповідальна диверсифікація діяльності дає можливість не лише зменшувати ризики, а й формувати сталу конкурентну перевагу.

Варто відмітити, що незважаючи на зростаючий інтерес до СВБ, у науковому середовищі бракує системних досліджень, які б комплексно аналізували її роль у стратегічному управлінні торговельними мережами в умовах криз. Особливо це актуально для України, де національний контекст вимагає особливого підходу. Саме тому, ключовою метою даного дослідження виступає аналіз соціальної відповідальності бізнесу як стратегічного інструменту диверсифікації торговельних мереж в умовах кризових трансформацій. Дослідження спрямоване на виявлення того, яким чином інтеграція СВБ дозволяє ритейлерам не лише пом'якшувати наслідки зовнішніх потрясінь, а й формувати нові конкурентні переваги, сформовані на довірі, соціальній легітимності та сталості.



Основний текст

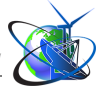
Згідно з Концепцією реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні, яка була прийнята у 2020 році, соціально відповідальний бізнес (СВБ) трактується як така форма поведінки суб'єктів господарювання, що передбачає усвідомлення і відповідальність за вплив їхніх рішень і дій на суспільство та навколишнє середовище [1]. Така поведінка спрямована на підтримку сталого розвитку, забезпечення добробуту населення, врахування очікувань зацікавлених сторін і дотримання міжнародних норм, є інтегрованою частиною діяльності підприємства та відповідає чинному законодавству.

Дослідження фахової літератури продемонстрували, що концепція СВБ зазнала суттєвої трансформації – від філантропічної ініціативи до стратегічного чинника корпоративного управління. На ранніх етапах СВБ асоціювалась переважно з благодійністю, не будучи інтегрованою в основну бізнес-стратегію. Проте з часом зросли як очікування суспільства, так і усвідомлення бізнесом свого впливу на соціальне й екологічне середовище.

Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керролла (1991) стала важливою теоретичною моделлю, яка систематизувала підходи до СВБ, визначаючи чотири рівні: економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність [2]. У сфері ритейлу це означає необхідність поєднання прибутковості, дотримання законодавства, моральних стандартів і суспільно значущих ініціатив.

Подальший розвиток концепції забезпечив Едвард Фрімен, який запропонував стейкхолдерний підхід (1984) [3]. Він підкреслив відповідальність компаній перед усіма зацікавленими сторонами – працівниками, споживачами, громадами, постачальниками та довкіллям, що для торговельних мереж особливо актуально через широку взаємодію із суспільством.

Майкл Портер та Марк Крамер (2011) запропонували концепцію «створення спільної цінності» (CSV), доводячи, що бізнес може досягати економічного успіху, вирішуючи соціальні проблеми [4]. Прикладом є співпраця ритейлерів із



місцевими виробниками: така взаємодія забезпечує свіжу продукцію, знижує логістичні витрати та формує стійкі ланцюги постачання. Сьогодні СВБ інтегрується в бізнес-моделі, впливаючи на репутацію, залучення інвесторів та лояльність споживачів. Українські компанії, зокрема мережа магазинів EVA, ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Сільпо Фуд», демонструють високий рівень СВБ, підтримуючи армію, реалізуючи екологічні програми, що формує соціальний капітал у кризових умовах.

Одночасно із посиленням ролі СВБ у стратегічному управлінні відбувається трансформація підходів до диверсифікації.

На думку О. Є. Ломоносової, варто чітко відрізнити диверсифікацію як економічну категорію від окремих її проявів. У широкому значенні диверсифікація – це процес розширення та урізноманітнення напрямів діяльності, ринків і способів використання ресурсів, який відображає її узагальнену економічну природу. Натомість конкретні форми диверсифікації мають вужчий обсяг і специфічні риси, залежно від сфери застосування [5]. З урахуванням наведеного можна визначити, що диверсифікація – це багаторівнева економічна стратегія, що передбачає свідоме розширення товарного, ринкового та функціонального профілю підприємства задля зниження ризиків, посилення адаптивності та створення стійких конкурентних переваг, зокрема через соціальну та екологічну відповідальність.

Ігор Ансофф (1965) класифікував диверсифікацію на пов'язану (горизонтальну та вертикальну) і непов'язану [6]. Горизонтальна передбачає розширення товарного асортименту, як це реалізує ТОВ «Сільпо Фуд» з кулінарними відділами, а вертикальна – створення виробництва чи логістичних центрів, прикладом чого є мережа ТОВ «Фоззі-Груп».

Непов'язана диверсифікація дозволяє мінімізувати ризики шляхом розширення бізнесу у зовсім нові галузі [7]. Інноваційні підходи до диверсифікації в ритейлі охоплюють розвиток власних торгових марок (ТОВ «АТБ-маркет», національна мережа супермаркетів «VARUS»), впровадження омніканальності (ROZETKA, ТОВ «Епіцентр К»), а також створення нових



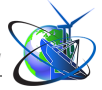
форматів торгівлі, включаючи мобільні магазини, цифрові сервіси, фінансові продукти та послуги. Інновації стали основою гнучкої адаптації до змін середовища.

Кризові трансформації – пандемія, війна, економічна рецесія, екологічні виклики – докорінно змінюють умови функціонування ритейлу. Зміни споживчої поведінки, розриви логістики, падіння купівельної спроможності вимагають гнучких та інноваційних стратегій. Пандемія COVID-19 сприяла переформатуванню офлайн-бізнесу на он-лайн та зростанню ролі онлайн-каналів реалізації товарів, робіт та послуг, тоді як війна в Україні зумовила масштабні релокації, втрати інфраструктури й необхідність налагодження нових ланцюгів постачання. Приклади таких адаптацій демонструють українські торговельні мережі: ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Фоззі-Груп», ТОВ «НОВУС Україна» та інші.

Окрім технічних і операційних змін, ритейлери активізували соціальну функцію – підтримка ЗСУ, допомога громадам, гуманітарні ініціативи стали частиною стратегій, а не лише проявом доброчинності. Інтеграція СВБ у диверсифікаційні й кризові стратегії забезпечує довіру, підвищує репутацію та формує нові джерела конкурентних переваг [8]. Таким чином, стратегічне мислення у сучасному ритейлі неможливе без поєднання соціальної відповідальності, гнучкої диверсифікації та антикризового менеджменту як взаємопов'язаних елементів довгострокової стійкості.

Інтеграція соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) у диверсифікаційні стратегії торговельних мереж є потужним важелем для підвищення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та репутації, особливо в умовах кризових трансформацій [9]. Цей процес передбачає системне включення СВБ-принципів у створення нових продуктів, послуг та операційних процесів.

Один із ключових механізмів – розвиток власних торгових марок (BTM) із соціальною або екологічною орієнтацією. Наприклад, ТОВ «АТБ-маркет» просуває бренди «Розумний Вибір» і «Своя Лінія», а «Fozzy Group» – «Премія» та «Повна Чаша». У межах СВБ BTM можуть пропонувати органічну продукцію,



товари без шкідливих компонентів, продукти локального виробництва, що супроводжуються підтримкою малого та середнього підприємництва.

Паралельно з продуктами, українські торговельні мережі інвестують у «зелені» ініціативи, які включають впровадження енергоефективних технологій, розвиток програм сортування та переробки відходів, екологічну модернізацію логістичних процесів, а також популяризацію сталого споживання серед клієнтів, що відповідає викликам післявоєнного відновлення та курсу на європейську інтеграцію [10]. Такі дії дозволяють знижувати витрати, формувати екологічний імідж і відповідати запитам свідомих споживачів. Наприклад, ТОВ «Сільпо Фуд» та ТОВ «БЮРО ВИН» («Goodwine») є лідерами в застосуванні екологічної упаковки та розвитку культури свідомого споживання.

Соціально орієнтовані послуги також є частиною СВБ-стратегії. Сюди входить: доставка товарів вразливим категоріям населення, підтримка гуманітарних ініціатив (наприклад пункти збору вторсировини), співпраця з благодійними фондами («Повернись живим», «Таблеточки»), організація збору допомоги для ЗСУ та переселенців, а також створення інклюзивного сервісного середовища для людей з особливими потребами Крім того, підтримка місцевих громад і малих виробників стає ключовим напрямом. Це забезпечує:

- ❖ диверсифікацію постачальників і зменшення залежності від великих корпорацій;
- ❖ зміцнення локальної економіки;
- ❖ створення альтернативних логістичних маршрутів в умовах війни;
- ❖ формування довгострокових партнерств з регіональними виробниками, що сприяє соціальній згуртованості та економічній стійкості громад;
- ❖ підвищення довіри споживачів до бренду як до соціально відповідального учасника післявоєнної відбудови країни [11, 12].

Ефективність застосування СВБ у диверсифікаційних процесах вимірюється економічними, соціальними та екологічними показниками. Серед економічних ефектів – зниження витрат (енергоефективність, переробка), зростання продажів (завдяки ВТМ із соціальним змістом), оптимізація ризиків і



доступ до ESG-орієнтованих інвестицій [13].

Соціальна ефективність проявляється через зростання лояльності клієнтів, формування позитивної репутації, залучення та утримання персоналу, зміцнення зв'язків зі стейкхолдерами. Компанії, що підтримують суспільно значущі ініціативи під час війни чи пандемії, формують глибокий емоційний зв'язок зі споживачем.

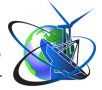
Екологічна ефективність – це скорочення викидів CO₂, впровадження переробки, зменшення споживання енергії. Через просвітницькі кампанії та екологічно свідомий асортимент мережі стимулюють зміну споживчих звичок на користь сталого розвитку.

Для об'єктивної оцінки результатів СББ використовують такі стандарти як GRI (Global Reporting Initiative), ISO 26000, ESG-рейтинги, а також методики оцінки репутації [14]. Вони дозволяють визначати не лише фінансові, а й соціальні та екологічні результати впроваджених ініціатив.

Таким чином, інтеграція СББ у диверсифікаційні стратегії є стратегічно виправданим напрямом розвитку ритейлу. Це не лише шлях до виживання у кризові часи, а й джерело довгострокової вартості, конкурентних переваг і сталості бізнесу.

Інтеграція соціальної відповідальності бізнесу (СББ) у диверсифікаційні стратегії торговельних мереж – це дієвий інструмент для підвищення стійкості, ефективності й конкурентоспроможності компаній. Практичний досвід українських і міжнародних ритейлерів доводить, що поєднання СББ з диверсифікацією дозволяє компаніям не лише адаптуватися до криз, а й формувати нові ринки та зміцнювати зв'язок зі стейкхолдерами.

Українські мережі, зокрема ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Сільпо Фуд» і мережа магазинів «EVA», демонструють вражаючу здатність поєднувати розвиток власних торгових марок, підтримку місцевих виробників та адресну соціальну допомогу. ТОВ «АТБ-маркет» розвиває доступні ВТМ і підтримує безперервність поставок у кризових умовах. ТОВ «Сільпо Фуд» через бренд «Лавка Традицій» просуває локальні фермерські продукти, розвиває кулінарні



формати, а також впроваджує логістичні рішення, що поєднують соціальну та економічну ефективність. Мережа магазинів «EVA» фокусується на товарах першої необхідності для вразливих категорій населення та активно допомагає армії й переселенцям, поєднуючи соціальні ініціативи з диверсифікацією асортименту та комунікаційною стратегією.

Міжнародні гравці також впроваджують схожі моделі. Німецька міжнародна мережа супермаркетів «Lidl» інвестує в енергоефективність, екологічні ВТМ і підтримує фермерів, поєднуючи доступність із сталістю. Французький ритейлер «Carrefour» реалізує програму «Act for Food», що об'єднує органічні продукти, зменшення пластикових відходів і заохочення клієнтів до сталого споживання. Американська корпорація «Walmart» впроваджує програми скорочення викидів, працює з місцевими громадами, інвестує в «зелену» енергетику – усі ці кроки інтегруються у їхні диверсифікаційні практики [8].

Ключові фактори успіху таких стратегій включають стратегічну інтеграцію СВБ у бізнес-модель, залучення стейкхолдерів; прозорість і вимірюваність результатів, готовність до інновацій; підтримку з боку керівництва, фокус на створенні спільної цінності.

Водночас, поширеними помилками є: поверхнєве ставлення до СВБ (грінвошинг), її ізоляція від бізнес-стратегії, недостатнє фінансування або ігнорування потреб стейкхолдерів.

Таким чином, успішна інтеграція СВБ у диверсифікацію – це комплексний, стратегічний процес, який дозволяє ритейлерам посилювати свою роль у суспільстві, мінімізувати ризики й формувати довготривалу лояльність. Український та міжнародний досвід демонструє, що в умовах глибоких трансформацій саме такі підходи формують основу для сталого розвитку торговельних мереж. Рекомендовані стратегічні кроки щодо впровадження СВБ у диверсифікаційні процеси для торговельних мереж представлено на рисунку 1.

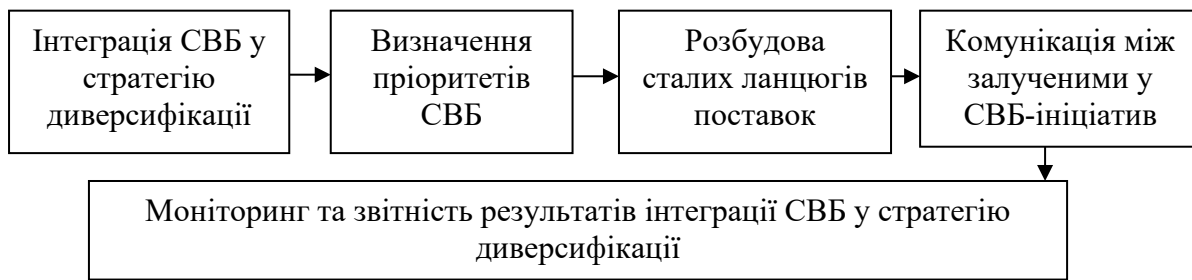
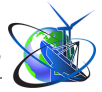


Рисунок 1 - Рекомендовані стратегічні кроки щодо впровадження СВБ у диверсифікаційні процеси для торговельних мереж

Сформовано авторами

Впровадження соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) у диверсифікаційні стратегії торговельних мереж у кризових умовах є стратегічним пріоритетом. Першочерговою умовою ефективності є розробка інтегрованої стратегії, де СВБ органічно включається в диверсифікаційні рішення: від асортименту до логістики. Це забезпечує синергію, де кожна СВБ-ініціатива посилює стратегію диверсифікації.

Другим кроком має бути визначення пріоритетів СВБ відповідно до впливу компанії та актуальних потреб. У кризових умовах, як в Україні, такими пріоритетами можуть бути: підтримка ЗСУ, ВПО, забезпечення продовольчої безпеки та збереження робочих місць. Вибір напрямів має базуватися на аналізі очікувань стейкхолдерів і зон найбільшої вразливості [10].

Критично важливо формувати етичні та стійкі ланцюги поставок. Це передбачає підтримку локальних виробників, забезпечення прозорості походження товарів, впровадження «зелених» транспортних і пакувальних рішень. Такий підхід мінімізує ризики та створює додану соціальну і екологічну вартість.

Ефективна комунікація СВБ-ініціатив – важливий елемент успіху впровадження СВБ в диверсифікаційні процеси. Інформування споживачів, працівників, партнерів та інвесторів через маркетингові кампанії, внутрішні платформи, ESG-звіти та ЗМІ підвищує довіру та підтримку. Зокрема, звітування за GRI чи подібними стандартами сприяє системності, аналітичності та відкритості компанії [9].



Не менш важливим є вимірювання результатів. Рекомендується впровадження чітких кількісних, якісних і фінансових КРІ для оцінки впливу СВБ на диверсифікацію. Це можуть бути показники енергоефективності, обсягів благодійної допомоги, частки ВТМ із сертифікацією, рівня задоволеності працівників, темпів зростання соціально орієнтованих товарів тощо.

У перспективі післявоєнного відновлення України соціально відповідальна диверсифікація відкриває нові можливості (рисунк 2). Зокрема, у зеленому будівництві, підтримці локального виробництва, адаптації до демографічних змін. Торговельні мережі можуть стати каталізаторами відбудови – через проекти з інклюзії, інфраструктури, реабілітаційних програм.



Рисунок 2 - Перспективи розвитку соціально відповідальної диверсифікації в українському ритейлі

Сформовано авторами



Особливу роль відіграє взаємодія з державою та громадським сектором. Через державно-приватні партнерства, участь у розробці політик, спільні соціальні ініціативи та адвокацію сталих практик бізнес може підсилити власну присутність і вплив на регіональному рівні.

Важливим джерелом розвитку стануть «зелені» інвестиції: облігації, кредити, гранти від міжнародних партнерів. Компанії, що дотримуються ESG-принципів, зможуть диверсифікувати джерела фінансування, зміцнити інвестиційну привабливість і залучити стратегічних партнерів.

Технології – ще один напрям для посилення СВБ. Блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачання, ШІ – ефективність у прогнозуванні та управлінні запасами, IoT – контроль споживання ресурсів, а мобільні додатки та гейміфікація залучають споживачів до відповідальних практик.

Таким чином, соціально відповідальна диверсифікація в українському ритейлі має не лише захисний, але й трансформаційний потенціал. Вона перетворює кризу на шанс – для створення нових бізнес-моделей, соціального капіталу та сталого розвитку. У поєднанні з інноваціями та партнерством вона стає фундаментом відбудови економіки на нових засадах.

Висновки.

У межах проведеного дослідження доведено, що соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) може бути не лише етичним стандартом, а й стратегічним інструментом диверсифікації торговельних мереж, особливо в умовах кризових трансформацій. Встановлено, що поєднання СВБ із диверсифікаційними стратегіями сприяє підвищенню стійкості компаній, зміцненню репутації, розширенню ринкових можливостей і формуванню довготривалої лояльності з боку споживачів та партнерів.

Практичні приклади українських і міжнародних ритейлерів підтверджують ефективність впровадження СВБ через розвиток власних торгових марок, підтримку локального виробництва, інвестиції в екологічні та соціальні ініціативи, а також адаптацію логістики до кризових викликів. Водночас підкреслено важливість стратегічної інтеграції СВБ у загальну бізнес-модель,



чіткої системи вимірювання ефективності та відкритої комунікації з усіма стейкхолдерами.

У перспективі післявоєнного відновлення України соціально відповідальна диверсифікація може стати потужним драйвером трансформації ритейлу, відкриваючи нові можливості для інвестицій, партнерств і технологічного оновлення. Торговельні мережі, які інтегрують принципи СББ на всіх рівнях своєї діяльності, здатні не лише виживати в умовах нестабільності, а й формувати нову модель сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на глибший аналіз економічної результативності СББ-ініціатив, розробку інструментів їх вимірювання в контексті ESG, а також вивчення споживчої поведінки у відповідь на соціально відповідальні стратегії компаній.

Література:

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» від 24.01.2020 р. № 66. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

2. Лопашук В., Равлюк А., Присяжнюк О. Сучасні концепції соціальної відповідальності як основа функціонування бізнесу в умовах глобальних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024 (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-02>

3. Лагута Я. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 25(1). С. 130–133. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25\(1\)_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_25(1)_29)

4. Будько О., Галатов Б. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 49–57. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2023_1_8



5. Ломоносова О. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/3.pdf

6. Нікітченко С. Теоретичні підходи до диверсифікації діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 3–4. С. 27–35. <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.027>

7. Угрімова І., Балкова А. Диверсифікація як дієвий практичний інструмент при формуванні товарної політики суб'єкта господарювання. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*, 1, 2024, С. 68–71. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/fa89cda5-9a20-4a98-af98-034971f54dce/content>

8. Інформаційний інтернет-портал «All Retail». <https://allretail.ua/>

9. Диверсифікувати не можна зупинитися: хто підвищує ефективність бізнесу у війну. <https://rau.ua/novyni/diversifikuvati-ne-mozhna-zupinitisja/>

10. Степасюк Л., Старомінський В. Нові тенденції та виклики вітчизняного продовольчого ритейлу. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20>

11. Михайлишин П., «Епіцентр К»: про зміни за час повномасштабної війни та перспективи ринку. <https://www.ucsc.org.ua/petro-myhajlyshyn-epiczentr-k-pro-zminy-za-chas-povnomasshtabnoyi-vijny-ta-perspektyvy-rynku/>

12. Час для нових можливостей? Головні тренди українського ритейлу в 2025 році. <https://www.ucsc.org.ua/chas-dlya-novyh-mozhlyvostej-golovni-trendy-ukrayinskogo-rytejlu-v-2025-roczj/>

13. Теймур А. Касумов Сучасні підходи оцінки до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 34–44. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24.topic_Teymur-A.-Kasumov-34-44.pdf

14. Петренко В., Боровік Л., Карнаушенко А. Інтеграція ESG-факторів у



Abstract. *The article analyzes corporate social responsibility (CSR) as a strategic tool for the diversification of retail chains amid crisis transformations. It explores the evolution of the CSR concept from philanthropy to a key element of corporate governance and presents the main mechanisms of its integration into diversification processes- including the development of private labels, green innovations, support for local producers, and the implementation of environmentally-oriented practices. A comparative analysis of Ukrainian and international cases is provided, highlighting the economic, social, and environmental impacts of CSR. Strategic recommendations for retailers are proposed, along with an outline of the prospects for socially responsible diversification in Ukraine's post-war economy. The authors' main contribution lies in formulating a comprehensive vision of CSR as a driver of resilience, innovation, and competitive advantage in retail.*

Keywords: *corporate social responsibility, diversification, retail chains, sustainable development strategy, local producers, crisis management, Ukrainian retail, post-war recovery.*

Стаття відправлена: 10.06.2025 р.

© Ляшук К. П., Трофименко К. В.