

**УДК 330.342.3:339.372.8:330.44**

**JEL Classification:** M14, D23, C51, L81, O15, D24

**DOI:** 10.31713/ve1202612

**Меркулов М. М.<sup>1</sup>**

доктор економічних наук, професор

ORCID ID: 0000-0002-1158-4780

E-mail: [merkulov.mykola@gmail.com](mailto:merkulov.mykola@gmail.com)

**Метіль Т. К.<sup>1</sup>**

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-4553-4343

E-mail: [tatanametil@gmail.com](mailto:tatanametil@gmail.com)

**Гулідін А. О.<sup>1</sup>**

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

ORCID ID: 0009-0007-8328-7260

E-mail: [anton.gulidin@gmail.com](mailto:anton.gulidin@gmail.com)

*<sup>1</sup>Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл, Україна*

## **СТІЙКИЙ РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено проблематику управління соціальним потенціалом торгівельних підприємств в умовах воєнного стану та посилення конкурентного середовища. Обґрунтовано, що соціальний потенціал торгівельного підприємства складається з двох взаємопов'язаних компонентів: адміністративного, який охоплює умови формування та розвитку потенціалу, та особистісного, що включає інтелектуальний, адаптаційний, моральний, фізичний і психічний потенціали працівників. Сформовано концептуальну схему управління розвитком соціального потенціалу. За допомогою регресійного аналізу та методу найменших квадратів визначено детермінанти рівня розвитку соціального потенціалу й побудовано економіко-математичну модель розрахунку його інтегрального показника. На основі обстеження торгівельних підприємств м. Одеси («Kadorr City Mall», «Novy Privoz», «Галерея Афіна», «ТЦ Європа») проведено оцінку прихованих соціальних резервів зростання ефективності управління. Встановлено, що на всіх досліджуваних підприємствах наявні резерви підвищення ефективності управління, найвищий рівень яких зафіксовано на «Kadorr City Mall». Побудовано матричну модель управління соціальним потенціалом, що дозволяє диференціювати підприємства за чотирма моделями (А, В, С, D) залежно від рівня розвитку та використання потенціалу. Запропоновано



**програмно-цільовий підхід до формування програм розвитку соціального потенціалу торгівельних підприємств із залученням усіх зацікавлених сторін. Підкреслено необхідність розробки комплексної державної програми підтримки розвитку соціального потенціалу у сфері торгівлі.**

**Ключові слова:** потенціал; торгівля; соціальний; структура; оцінка; ефективність; модель; резерв; рівень; управління.

**Актуальність теми.** В умовах посилення конкуренції, підвищення економічних і виробничих ризиків обов'язковим для забезпечення високої ефективності управління торгівельним підприємством є формування високого рівня відповідальності та професіоналізму персоналу, його готовності та здатності вирішувати найскладніші завдання під час військового часу та проведення економічних реформ. Це змушує керівництво торгівельних підприємств вживати заходів щодо підвищення ефективності управління на основі зміни пріоритетів у соціальній та кадровій політиці, створюючи при цьому нові моделі та типи управління. Оскільки посилення стабілізаційних процесів в Україні неминуче ставить проблеми управління соціальним потенціалом торгівельних підприємств у ряд пріоритетних в умовах воєнного стану в країні, розгляд питань підвищення ефективності управління вітчизняними торгівельними підприємствами на основі розвитку соціального потенціалу, як необхідна складова частина теорії і практики управління, має важливе теоретичне та прикладне значення.

За допомоги студентів, як це можливо було здійснити в умовах воєнного стану, проведено було обстеження стану торгівельних підприємств м. Одеси на предмет впровадження норм соціальної відповідальності, до яких увійшли: «City Center», «Ринок 7-й кілометр», «Fresh Market», «Kadorz City Mall», «Gagarin Plaza», «Nova Privoz», «Галерея Афіна», «ТЦ Європа», «Ринок «Привоз»» [10].

Можливо сьогодні поставити завдання визначення таких найбільш важливих соціально-економічних проблем, як підвищення соціального потенціалу господарюючих суб'єктів, які активно обговорюються у науковому товаристві, фахівцями з менеджменту та корпоративного управління, соціологами, представниками влади й бізнесу. Тоді, безумовно, слід серед них підкреслити більш широке коло проблем – підвищення соціальної відповідальності бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності [9, С. 214].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У процесі проведення цього дослідження автори опиралися на праці таких відомих закордонних вчених, як: Anthony W. [11], Касмар К. [11], Larson D. [12], Lavigne M. [13], Robbins S. [14], а також вітчизняних: Балджи М. [1], Бикова В. [2], Геєць В. [3], Євтушенко В. [4], Захарченко В. [8; 9], Захарчин Г. [6], Хрущ Н. [7]. Вважаємо їх праці суттєвим внеском у розвиток соціальних відносин в економіці.

Геєць В. наполягає на врахуванні такого важливого інструмента у формуванні науково обґрунтованої соціальної політики: «Концепція соціальної якості як інструмент соціальної політики реалізується в інтересах особистості й може бути успішною з чотирьох умов, а саме взаємодії, інклюзивності, партнерства та доступності до благ» [3, С. 4]. Хрущ Н. з колегами, підсумовуючи проаналізовані документи з корпоративного управління, наводять базові його поняття, «...які втілюють норми ефективної корпоративної політики: справедливість, відповідальність, прозорість, системність, підзвітність тощо» [7, С. 25]. Захарчин Г. підкреслює: «Отже, сьогодні основну вагу необхідно звертати на соціальний фактор в системі мотивування, який стимулюватиме задоволення персоналу від процесу праці і сприятиме розвитку соціально орієнтованого менеджменту» [6, С. 167]. Захарченко В. та його колеги розглядають корпоративні соціальні відносини «...як систему відносин щодо дотримання бізнесом зобов'язань, передбачених чинним законодавством, та добровільного прийняття бізнесом додаткових зобов'язань перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). При цьому будемо рахувати, що зацікавлені сторони - це індивідууми, організації або співтовариства, які мають безпосереднє відношення до діяльності підприємства або пов'язані з його діяльністю безпосередньо» [9, С. 251].

**Постановка завдання.** Можливість бачити, як сьогодні разом із формуванням соціально-орієнтованих моделей ринкової економіки, з одного боку, та загострення соціально-економічних, військово-політичних і економічних проблем, з іншого, а також із розширенням досвіду суб'єктів господарювання на реалізацію соціально-відповідальної поведінки змінювалися уявлення про зміст й кордони соціальної відповідальності бізнесу. Недооцінка соціального фактору у процесі підвищення ефективності управління господарюючими суб'єктами у такій важливій сфері національної економіки як торгівля, може призвести до погіршення соціально-політичної ситуації в країні.



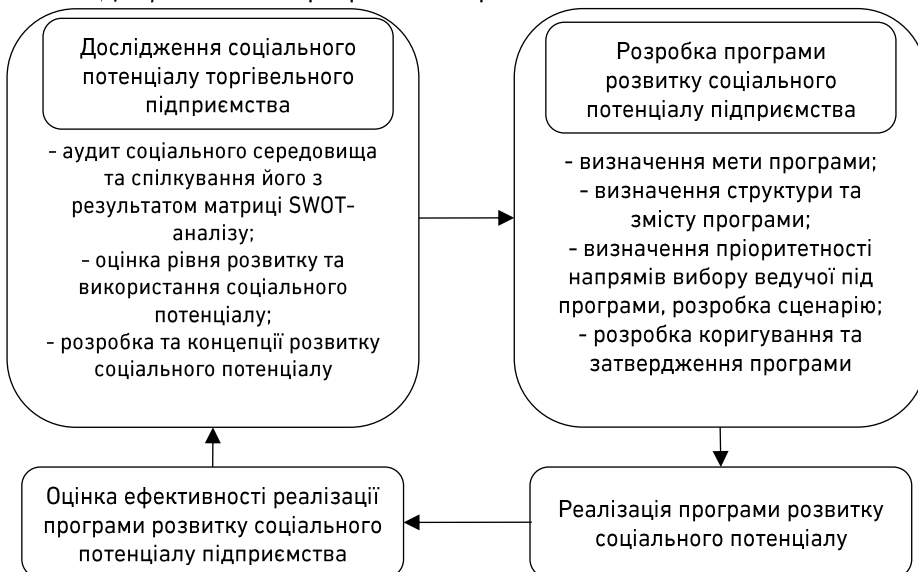
**Викладення основного матеріалу.** Можливим є розгляд змісту соціального потенціалу підприємства, як елементу внутрішньоорганізаційних відносин, які існують на кожному підприємстві поза залежності від організаційно-правової форми та масштабів діяльності. Внутрішньоорганізаційні відносини – це комплекс методів і прийомів взаємодії у внутрішньому середовищі підприємства [8, С. 118]. В процесі здійснює своєї діяльності в певному колі підприємство своїми діями формує внутрішню організаційні відносини. Заміна різних аспектів відносин всередині організація впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому. А також Євтушенко В., Рахман М., Дяченко Ю. на основі статистичного аналізу стверджують: «...на розвиток роздрібної торгівлі активно впливатиме не занадто завищена оренда, наявність якісних товарів, інтенсивне збільшення обсягу товарообігу, насиченість ринку, розвитих мережових бізнес-одиниць, присутність на ринку іноземних організацій» [4, С. 123]. Але у центрі уваги цього дослідження є мета підвищення ефективності управління торгівельним підприємством на основі розвитку його соціального потенціалу. Як показано на рис. 1, соціальний потенціал торгівельного підприємства складається з двох взаємопов'язаних компонентів: адміністративного (умови формування та розвитку соціального потенціалу) та особистісного (інтелектуальний, адаптаційний, моральний, фізичний, психічний та інші потенціали працівників).

Соціальний потенціал підприємства не можна розглядати лише як просту сукупність ресурсів та можливостей їх застосування. Це комбінація ресурсів, які мають додаткові переваги завдяки ефекту синергізму. У зв'язку з цим нарощування соціального потенціалу лежить у площині не простого збільшення його об'ємних характеристик, а глибокого структурно-компонентного їх взаємодоповнення, повнішого використання кожного з компонентів для підвищення ефективності управління. Концептуальна схема управління розвитком соціального торгівельного підприємства представлено на рис. 2.



**Рис. 1. Структура соціального потенціалу торгівельного підприємства**

*Джерело:* власна розробка авторів



**Рис. 2. Концептуальна схема управління розвитком соціального потенціалу торгівельного підприємства**

*Джерело:* узагальнення авторів



Рівень розвитку соціального потенціалу торговельного підприємства виражається інтегральними показниками, які характеризують діяльність суб'єкта управління зі створення умов та системи взаємодії, що сприяє реалізації персоналом своїх знань, умінь та навичок, фізичних та психічних сил, розкриття багатства своїх здібностей на даному підприємстві, трансформації цих здібностей у реальний фактор ефективності виробничої діяльності відповідно до поставлених цілей.

З метою оцінки змінних, які визначають рівень розвитку соціального потенціалу, пропонуємо використовувати метод експертних оцінок. Основними причинами вибору даного методу стали складність об'єкта дослідження, неоднорідність зв'язків між складовими елементами системи (як у соціальній так і у виробничій сфері), труднощі у кількісній характеристиці основних показників розвитку соціального потенціалу.

Встановлено, що склад експертної групи має бути сформований за принципом професійної діяльності експертів, яка має бути тісно пов'язана із ритейлом, соціальною сферою торгівлі та діяльністю органів державної влади у цьому напрямку. Експертів можна умовно поділити на три групи: представники бізнесу (фахівці та керівники торговельних підприємств), представники органів виконавчої та законодавчої влади, відповідальність за соціальний розвиток та розвиток торгівлі, а також представники громадськості (представники наукових установ, громадських організацій та ін.).

Рівень розвитку соціального потенціалу підприємства передбачає досліджувати за допомогою регресійної моделі з використанням методу найменших квадратів. Встановлено, що узагальнена подібна характеристика властивостей аналізованого об'єкта (рівень розвитку соціального потенціалу)  $Y$  визначається набором приватних критеріїв, що задаються обліку, що подаються, і вимірюванням змінними ( $X_1 X_n$ ), при цьому сама характеристика є латентною.

Структура детермінант рівня трудового потенціалу підприємства виглядає таким чином:

$X_1$  – оцінка рівня розвитку трудового потенціалу (освіта, професіоналізм, здоров'я, витрати на розвиток персоналу та ін.);

$X_2$  – оцінка системи стимулювання персоналу;

$X_3$  – оцінка рівня розвитку корпоративної культури (соціально-побутові умови праці, соціально-трудова відносина між персоналом та

адміністрацією, наявність іміджу соціально-орієнтованого підприємства;

$X_4$  – оцінка виконання вимог у галузі промислової безпеки та охорони праці;

$X_5$  – оцінка рівня інвестицій у соціальну інфраструктуру;

$X_6$  – оцінка рівня соціальної захищеності персоналу (наявність додаткових соціальних благ та послуг на підприємстві, виконання умов трудового договору).

За допомогою такої структури детермінант у первісному варіанті було здійснено моніторинг рівня розвитку спеціального потенціалу на торговельних підприємствах м. Одеси: «Kadorr City Mall», «Novy Privoz», «Галерея Афіна», «ТЦ Європа».

Експертне сприйняття узагальнене зведеної характеристики  $Y$  можна представити, як спотворене значення  $f(X_1 \dots X_n)$ , причому спотворення  $\delta_j$  носить випадковий характер. Вивчення експертних бальних оцінок зведено до регресійного аналізу з використанням методу найменших квадратів:

$$\begin{cases} Y_{ij} = f(X_i) + \delta_j(X_i), \\ E\delta_j(X_i) = 0, \quad D\delta_j(X_i) = \sigma_{ij}^2, \end{cases} \quad (1)$$

де характеризує  $\sigma_{ij}^2$  похибку в оцінці  $j$ -м експертом вихідної якості  $i$ -го об'єкта.

Оцінка рівня розвитку соціального потенціалу підприємства має вираз у загальній формулі розрахунку інтегрального показника:

$$f(X_i) = -0,95 + 0,55 X_1 + 0,02 X_2 + 0,13 X_3 + 0,10 X_4 + 0,5 X_5 + 0,25 X_6. \quad (2)$$

Отриманні коефіцієнти характеризують вплив на зведений інтегральний показник рівня розвитку соціального потенціалу визначених змінних. За допомогою отриманої моделі можливе прогнозувати рівень розвитку соціального потенціалу підприємства. Як свідчить результати проведеного дослідження, найбільший рівень розвитку соціального потенціалу спостерігався у квітні 2024р. «Novy Privoz» (1,45 бала), найнижчий – у «ТЦ Європа» (0,85 бала). При цьому у травні 2025 р. спостерігалася тенденція зниження рівня розвитку соціального потенціалу, що, за точкою зору експертів, пов'язано зі зменшенням рівня соціальної захищеності персоналу.

Для визначення рівня використання соціального потенціалу було проведено оцінку прихованих соціальних резервів зростання ефективності управління торговельним підприємствами з

використанням методів експертних оцінок, бальних оцінок та теорій класифікацій. Під соціальними резервами будемо розуміти нереалізовані в даний час, але є наявні соціальні можливості персоналу підприємства (здібності, кваліфікація, компетентність, корпоративна культура і т. д.) для підвищення його активності та ефективності управлінської діяльності.

Виявлені соціальні резерви можна кваліфікувати за п'ятьма напрямками. Чим вище оцінка, поставлена експертом, тим більше прихованих соціальних резервів є на підприємстві, тим більше підстав для прийняття рішень щодо підвищення рівня розвитку та використання соціального потенціалу. У таблиці 1 наведені усередині оцінки соціального резервів торговельних підприємств м. Одеси (1 - «Novy Privoz», 2 - «Kadorr City Mall», 3 - «ТЦ Європа»).

У процесі дослідження було з'ясовано, що практично на всіх дослідних торговельних підприємствах м. Одеси існують соціальні резерви підвищення ефективності управління. Так, на «Kadorr City Mall» є найвищий рівень соціальних резервів серед всіх підприємств, які було обстежено: резерви підвищення рівня використання трудових ресурсів – 22 бала; резерви удосконалення системи стимулювання персоналу – 18,4 бала; резерви підвищення рівні корпоративної культури – 15,6 бала. Середня оцінка використання спеціального потенціалу «Kadorr City Mall» – 81,4 бала.

Таблиця 1

**Оцінка соціальних резервів підвищення ефективності управління торговельними підприємствами м. Одеси**

Соціальні резерви	Результати реалізації	Середня оцінка на підприємствах, бали			Максимальна середня оцінка, бали
		1	2	3	
Покращення системи стимулювання персоналу	1. Зростання продуктивності праці 2. Збільшення кількості інноваційних розробок 3. Залучення на підприємство кваліфікаційних кадрів 4. Збереження для підприємства кваліфікованих робочих кадрів 5. Підвищення лояльності персоналу організації	12,7	18,4	9,3	25

продовження табл. 1

Підвищення соціальної захищеності працівників	1. Створення іміджу соціального відповідального підприємства 2. Створення позитивного іміджу підприємства роботодавця 3. Підвищення психофізичного потенціалу персоналу, що веде до зниження втрати робочого часу через хворобу тощо	10,2	12,2	9,4	15
Покращення використання трудових ресурсів	1. Зниження плинності персоналу 2. Удосконалення структури персоналу 3. Більш повне використання кваліфікації персоналу 4. Підвищення професійно-кваліфікованого та інтелектуального потенціалу персоналу 5. Підвищення рівня трудової дисципліни	15,5	22,1	12,0	25
Підвищення рівня корпоративної культури	1. Покращення інформаційного обміну всередині підприємства 2. Покращення соціально-трудових відносин між адміністрацією та персоналом 3. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі 4. Покращення соціально-побутових умов праці	13,3	15,6	8,4	20
Вдосконалення політики в галузях охорони праці та промислової безпеки	1. Зниження рівня травматизації та кількість нещасних випадків на виробництві професійних захворювань 2. Покращення умов праці 3. Зниження втрати робочого часу через хворобу внаслідок шкідливих умов праці 4. Підвищення рівня екологічної безпеки	16,5	19,1	14,3	20
Разом		68,2	81,4	53,4	105
Середнє значення		61,67			-

*Джерело:* результати власних розрахунків авторів

Встановлено, що чим більш величина соціальних резервів для підприємства, тим нижче рівень використання соціального потенціалу. Відповідно до середньої оцінки виявлених соціальних резервів торговельних підприємств м. Одеси рекомендується віднести досліджувані підприємства до однієї з наступних груп:

0-55 балів – низький соціальний резерв, високий рівень використання соціального потенціалу;

56-105 балів – високий рівень соціального резерву підвищення ефективності та управління, низький рівень використання соціального потенціалу.

Результати оцінки використання та розвитку соціального потенціалу торговельних підприємств м. Одеса покликала диференціювати їх за моделями управління, що використовуються (рис. 3).



**Рис. 3. Матрична модель управління соціальним потенціалом торговельного підприємства**

*Джерело: розробка авторів*

Кожна зі сформованих моделей має свої особливості з точки зору управлінських механізмів і поведінки персоналу (табл. 2).

Для реалізації програми розвитку соціального потенціалу торговельного підприємства передбачається використовувати програмно-цільовий підхід, що забезпечує тісне співробітництво фахівців різних підрозділів. Програма розвитку представляє сукупність заходів, які визначають порядок і терміни здійснення змін, направлених у створення умов для використання виявлених соціальних резервів.

Таблиця 2

**Характеристика моделі управління соціальним потенціалом підприємства**

Модель	Характеристика	Напрямок вдосконалення
А	Типова для більшості українських торговельних підприємств, на яких відсутня позитивна динаміка у розвитку практичних усіх областей управління. Причому спостерігається низька продуктивність праці, соціальне утриманство персоналу тощо.	Кардинальна зміна менеджменту та цільових установок розвитку, зміни пріоритетів у соціальних та кадрових програмах на користь останніх
В	Властиві підприємства персоналу якого "працює напружено, але неефективно", тобто спостерігається низький рівень механізації виробничих процесів, випадки порушення трудового законодавства, низький рівень заробітної плати та ін.	Рекомендується наголосити на підвищення ефективності управління підприємствами. Пріоритетними елементами програми розвитку соціального потенціалу будуть розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації, покращення соціально-побутових умов праці та політики в галузі охорони праці
С	Характерна для підприємств, які працюють ефективно в основному за рахунок сприятливої ринкової кон'юнктури, виконання держзамовлення, монопольного становища на ринку та ін. На даний момент у підприємства вистачає коштів, щоб не піклуватися про ефективність управління	Рекомендується реалізувати програму розвитку соціального потенціалу, пріоритетними напрямками якої будуть інвестування у розвиток персоналу та створення умов для професійного зростання, розвиток соціальної інфраструктури, зміни системи мотивації
Д	Характерна для підприємства з сильним менеджментом та оптимальним підходом до використання соціального потенціалу	До цієї моделі повинні прагнути вітчизняні торговельні підприємства

*Джерело:* сформовано авторами

Оскільки програма розвитку охоплює не одну вузьку сферу, а практично всі функціональні галузі діяльності торговельного підприємства (виробництво, маркетинг, управління персоналом, фінанси, соціальну сферу підприємства тощо), розвиток соціального потенціалу має комплексний характер.

Програму розвитку соціального потенціалу підприємства передбачається розробляти на основі узгодженої зі всіма зацікавленими сторонами (громадськими організаціями підприємців, провідними вченими-економістами, державними органами тощо) концепції розвитку соціального потенціалу суспільства.

Необхідно врахувати також важливу роль державної політики у питаннях розвитку соціального потенціалу торговельного підприємства. Адже саме від неї залежить тиск практично всіх елементів механізму його розвитку. При цьому просте копіювання закордонного досвіду є сумнівним. Рекомендується розробити та здійснити комплексну державну програму підтримки та розвитку соціального потенціалу торговельних підприємств.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Слід зазначити, що у досліджуємому виді управлінської практики, закладено великий потенціал, реалізувати який можна лише при створенні ефективної системи управління розвитком соціального потенціалу підприємства. Така система управління має отримати пріоритет у порівнянні з іншими (фінансовими, матеріальними, інформаційними), оскільки вона має цілком конкретний об'єкт управління, який за своєю важливістю для підприємства сфери торгівлі є одним із визначальних.

На завершення слід зазначити: на підприємствах і в організаціях проводиться чимало роботи в галузі соціального розвитку, що позитивно впливає на тенденції та перспективи розвитку соціально-трудової сфери. Однак позитивні зрушення в цьому напрямі потребують закріплення та нарощування зусиль. Для формування стратегії переходу до сталого економічного зростання в країні та її регіонах першочергове значення мають: аналіз ефективності реалізованої соціальної політики; оцінка впливу економічної політики на зміну рівня життя і соціальної напруженості в суспільстві; стан ринку праці, соціальної інфраструктури підприємств, регіонів країни та України загалом.

1. Балджи М. Д., Одеюлько В. О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2021. 344 с. 2. Бикова В. Г., Величко Л. А. та ін. Торгівля та біржова діяльність в Україні і сучасний стан, концепції і стратегії розвитку. Дніпро: Біла К. О., 2018. 403 с. 3. Гаєць В. Соціалізація та соціальна дія як інструменти державної політики соціально-економічного розвитку. *Економіка України*, 2020. № 10. С. 3–18. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.10.003> 4. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Дяченко Ю. І. Сучасний стан і нові реалії роздрібної

торгівлі України. *БізнесІнформ*. 2021. № 9. С. 16–123. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-116-123>

**5.** Закон України «Про соціальний діалог в Україні». Відомості ВР України, 2011. № 28. Ст. 225. URL: <http://zakon.rada.ua/laws/show/2862-17> (дата звернення: 09.03.2026).

**6.** Захарчин Г. М., Любомуфрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.

**7.** Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія. За ред. Н. А. Хрущ. Київ: Кафедра, 2012. 300 с.

**8.** Логістичне забезпечення безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних суб'єктів господарювання: колективна монографія. Відп. ред. В. І. Захарченко. Одеса: Фенікс, 2021. 152 с.

**9.** Постіндустріальні перетворення в сталому розвитку в сучасній світосистемстві колективна монографія. Відп. ред. В. І. Захарченко. Суми: Університетська книга, 2025. 326 с.

**10.** Top-10 українських продуктови мереж за сумарного торговельною площею. RAVU Anlitiks. URL: <https://raw.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-plosheju-2> (дата звернення: 07.03.2026).

**11.** Anthony W. P., Kasmar K. M. Human Resource Management. A strategic Approach. 4<sup>th</sup> ed. South-Western, 2003. 898p.

**12.** Larson D.M. The modern Exodus Transformation and Renewal in the Desert of Post-Communism. Bunarova Books, 2002. 592 p.

**13.** Lavigne M. The Economics of Transition. From Socialist Economy to Market Economy. 2<sup>th</sup> ed. MacMillan Press, 1998. 295 p.

**14.** Robbins S. P. Organizational Behavior. 8<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, 1999. 675 p.

## REFERENCES:

**1.** Baldzhy, M. D., & Odeiulko, V. O. (2021). *Ekonomika ta orhanizatsiia torhivli* [Economics and organization of trade]. Kyiv: FOP Hulciaeva V. M. (in Ukrainian).

**2.** Bykova, V. H., Velychko, L. A., et al. (2018). *Torhivlia ta birzhova diialnist v Ukraini i suchasnyi stan, kontseptsii i stratehii rozvytku* [Trade and exchange activity in Ukraine: current state, concepts and development strategies]. Dnipro: Bila K. O. (in Ukrainian).

**3.** Haiets, V. (2020). Socialization and social action as instruments of state policy of socio-economic development. *Ekonomika Ukrainy*, (10), 3–18. (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.10.003>

**4.** Yevtushenko, V. A., Rakhman, M. S., & Diachenko, Yu. I. (2021). Current state and new realities of retail trade in Ukraine. *Biznes Inform*, (9), 16–123. (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-116-123>

**5.** Law of Ukraine “On Social Dialogue in Ukraine”. (2011). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, (28), Art. 225. Retrieved from <http://zakon.rada.ua/laws/show/2862-17> (data zvernennia: 09.03.2026).

**6.** Zakharchyn, H. M., Liubomudrova, N. P., & Vynnychuk, R. O. (2015). *Motyvvuvannia i rozvytok personalu: kulturolohichniy aspekt* [Motivation and personnel development: cultural aspect]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (in Ukrainian).

**7.** Khrushch, N. A. (Ed.). (2012). *Korporatyvne upravlinnia v Ukraini: protsesy formuvannia ta rozvytku* [Corporate governance in Ukraine: formation and development processes]. Kyiv: Kafedra. (in Ukrainian).

**8.** Zakharchenko, V. I. (Ed.). (2021). *Lohistychnе zabezpechennia bezpekooriientovanoho rozvytku innovatsiino-aktyvnykh subiektiv hospodariuvannia* [Logistic support of security-oriented development of innovation-active business entities]. Odessa: Feniks. (in Ukrainian).

**9.** Zakharchenko, V. I. (Ed.).



---

(2025). *Postindustrialni peretvorennia v stalomu rozvytku v suchasnyy svitosystemnosti* [Post-industrial transformations in sustainable development in the modern world system]. Sumy: Universytetska knyha. (in Ukrainian). **10.** Top-10 Ukrainian grocery chains by total retail space. (n.d.). *RAVU Analytics*. Retrieved from <https://raw.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-plosheju-2> (data zvernennia: 07.03.2026). **11.** Anthony, W. P., & Kacmar, K. M. (2003). *Human resource management: A strategic approach* (4th ed.). Mason, OH: South-Western. **12.** Larson, D. M. (2002). *The modern exodus: Transformation and renewal in the desert of post-communism*. Bunarova Books. **13.** Lavigne, M. (1998). *The economics of transition: From socialist economy to market economy* (2nd ed.). London: Macmillan Press. **14.** Robbins, S. P. (1999). *Organizational behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

---

**Merkulov M. M.<sup>1</sup>**

Doctor of Economic Sciences, Professor

ORCID ID: 0000-0002-1158-4780

E-mail: [merkulov.mykola@gmail.com](mailto:merkulov.mykola@gmail.com)

**Metil T. K.<sup>1</sup>**

Candidate of Economics (Ph.D.), Associated Professor

ORCID ID: 0000-0002-4553-4343

E-mail: [tatanametil@gmail.com](mailto:tatanametil@gmail.com)

**Hulidin A. O.<sup>1</sup>**

Post-graduate student

ORCID ID: 0009-0007-8328-7260

E-mail: [anton.gulidin@gmail.com](mailto:anton.gulidin@gmail.com)

<sup>1</sup>Izmail State of Humanities University, Izmail, Ukraine

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE SOCIAL POTENTIAL OF A COMMERCIAL ENTERPRISE**

**Background and Relevance.** In the context of intensifying competition, growing economic risks, and the ongoing challenges of wartime conditions in Ukraine, the management of social potential in trade enterprises has become a priority issue. The need to enhance management efficiency through the development of social potential requires new theoretical frameworks and practical tools that reflect the realities of the national economy's trade sector.

**Objective.** The purpose of this study is to develop a comprehensive approach to assessing and managing the social potential of trade enterprises, including the construction of an econometric model, the identification of hidden social reserves, and the formulation of evidence-based development programs.

**Methods.** The study employs expert assessment methods, regression analysis, the least squares method, scoring techniques, and classification

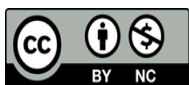
theory. A field survey of trade enterprises in Odesa was conducted with the assistance of students under martial law conditions.

**Results.** The social potential of a trade enterprise is defined as comprising two interrelated components: the administrative component, which encompasses the conditions for forming and developing social potential (corporate culture, labor protection policy, social infrastructure, and stimulation systems), and the personal component, which includes employees' intellectual, adaptive, moral, physical, and psychological capacities. A conceptual management framework for social potential development is constructed. Using regression analysis, six key determinants are identified: labor potential development, personnel stimulation systems, corporate culture, industrial safety compliance, social infrastructure investment, and social protection of employees. An integral indicator model is built and tested on four Odesa enterprises («Kadorr City Mall», «Novy Privoz», «Halereya Afina», «TC Evropa»). The highest social potential development score was recorded at «Novy Privoz» (1.45 points), while the lowest was observed at «TC Evropa» (0.85 points). A five-directional assessment of hidden social reserves revealed that all surveyed enterprises possess significant untapped potential, with «Kadorr City Mall» showing the highest aggregate reserve score of 81.4 points. A matrix management model classifies enterprises into four types (A–D) based on their social potential development and utilization levels, providing targeted recommendations for each group.

**Conclusions.** A program-target approach involving all stakeholders is proposed for developing scientifically grounded social potential programs. The authors emphasize the critical role of state policy and call for a comprehensive national program supporting social potential development in the trade sector.

**Keywords:** potential; trade; social; structure; assessment; efficiency; model; reserve; level; management.

Отримано/Received: 10.03.2026  
Прийнято до друку/Accepted: 15.03.2026  
Опубліковано/Published: 27.03.2026



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.