

## СОЦІАЛЬНІ ДОМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

© 2018 ЖУКОВСЬКА В. М.

УДК 005.35:319.17  
JEL Classification: F13

Жуковська В. М.

## Соціальні домінанти управління розвитком підприємства торгівлі

Метою статті є формування методологічних засад оцінювання стану управління соціальним розвитком підприємства торгівлі на основі конвергентного підходу та трансформації цінностей в умовах цифрового суспільства та інновацій. Рівень соціального менеджменту підприємства представлено як функцію потенціалів соціоціннісного, екологічного та інтелектуального векторів, кожен з яких характеризується сукупністю кількісних та якісних індикаторів. Соціоціннісний потенціал розвитку представлений через індикатори ефективної та результативної управлінської діяльності, залученості працівників, а також новим комплексним показником соціальної привабливості підприємства у проекції зацікавлених сторін. Обґрунтовано, що потенціал інтелектуального розвитку здійснює результативний вплив на всі соціальні процеси управління та сприяє інноваційній та соціальній активності підприємства торгівлі та його партнерів. Ключовими індикаторами оцінювання інтелектуального потенціалу визначено темп розвитку нематеріальних активів підприємства, коефіцієнт онлайн-активності персоналу у соціальних мережах, рівень розвитку компетенцій та / або впровадження соціальних інновацій (їх рівень витрат). Сформульовано критерії оцінювання та склад індикаторів екологічного впливу на потенціал соціального розвитку підприємства, частку екомаркованих товарів; загальний обсяг відходів і викидів забруднювальних речовин; обсяг спожитої відновлюваної енергії, води, газу; обсяг відходів, що підлягають вторинній переробці, зокрема, використано інфраструктуру підприємств про кількість видів сортування відходів. Інтегральний індекс управління соціальним потенціалом може слугувати основою для моніторингу виявлення проблемних зон управління, формування стратегії соціального розвитку та складання рейтингу підприємств внутрішньої торгівлі. Реалізація соціальних домінант потенціалу запропонованої концепції підприємствами торгівлі на практиці сприятиме досягненню цільових установок національної стратегії сталого розвитку, що передбачає економічне зростання та забезпечення виконання соціальних гарантій, як різних груп стейкхолдерів окремо, так і всього суспільства в цілому.

**Ключові слова:** цінності цифрової економіки, підприємство торгівлі, соціальні домінанти управління розвитком, соціоціннісний та екологічний потенціали, принципи циркулярної економіки та інтелектуальної конвергентності.

Рис.: 3. Формул.: 3. Бібл.: 19.

**Жуковська Валентина Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: valentyina2015@ukr.net

УДК 005.35:319.17  
JEL Classification: F13UDC 005.35:319.17  
JEL Classification: F13**Жуковская В. Н. Социальные доминанты управления развитием предприятия торговли**

Целью статьи является формирование методологических основ оценки состояния управления социальным развитием предприятия торговли на основе конвергентного подхода и трансформации ценностей в условиях цифрового общества и инноваций. Уровень социального менеджмента предприятия представлен как функция потенциалов социоценностного, экологического и интеллектуального векторов, каждый из которых характеризуется совокупностью количественных и качественных индикаторов. Социоценностный потенциал развития представлен через индикаторы эффективной и результативной управленческой деятельности, вовлеченности работников, а также новым комплексным показателем социальной привлекательности предприятия в проекции заинтересованных сторон. Обосновано, что потенциал интеллектуального развития осуществляет результативный влияние на все социальные процессы управления и способствует инновационной и социальной активности предприятия торговли и его партнеров. Ключевыми индикаторами оценки интеллектуального потенциала определены темп развития нематериальных активов, коэффициент онлайн-активности персонала в социальных сетях, уровень развития компетенций и / или внедрения социальных инноваций (их уровень расходов). Сформулированы критерии оценки и состав индикаторов экологического воздействия на потенциал социального развития предприятия, часть экомаркированных товаров; общий объем отходов и выбросов загрязняющих веществ; объем потребленной возобновляемой энергии, воды, газа; объем отходов, подлежащих

**Zhukovska V. M. Social Dominants of Managing the Development of a Trade Enterprise**

The aim of the article is the formation of methodological bases for assessing the state of management of social development of a trade enterprise on the basis of a convergent approach and transformation of values in the context of the digital society and innovations. The level of social management of an enterprise is presented as a function of the potentials of the social, ecological and intellectual vectors, each of them being characterized by a combination of quantitative and qualitative indicators. The social potential of development is expressed through indicators of effective and efficient management activity, employee involvement, and a new complex index of social attractiveness of an enterprise with respect to its stakeholders. It is substantiated that the potential of intellectual development effectively influences all social management processes and contributes to the innovative and social activity of a trade enterprise and its partners. The key indicators for assessing intellectual potential are the pace of development of intangible assets, the coefficient of online activity of the personnel in social networks, the level of competence development and / or the introduction of social innovations (their level of expenditure). There formulated the assessment criteria and the composition of indicators of environmental impact on the potential of an enterprise's social development, share of eco-labeled goods; the total amount of waste and pollutant emissions; the volume of consumed renewable energy, water, gas; the volume of waste subject to recycling (in particular the information of enterprises about the number of types of waste sorting was used). The integral index of management of social potential can serve as a basis for monitoring the identification of problem areas for management, the formation of a social

вторичної переробці, в частности, использована інформація підприємств о кількості видів сортировки отходов. Интегральный индекс управления социальным потенциалом может служить основой для мониторинга выявления проблемных зон управления, формирования стратегии социального развития и составления рейтинга предприятий внутренней торговли. Реализация социальных доминант потенциала предлагаемой концепции предприятиями торговли на практике будет способствовать достижению целевых установок национальной стратегии устойчивого развития.

**Ключевые слова:** ценности цифровой экономики, предприятие торговли, социальные доминанты управления развитием, социоценностный и экологический потенциалы, принципы циркулярной экономики и интеллектуальной конвергентности.

**Рис.:** 3. **Формул:** 3. **Библ.:** 19.

**Жуковская Валентина Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** valentyana2015@ukr.net

development strategy, and the ranking of domestic trade enterprises. The realization of the social dominants of the potential of the proposed concept by trade enterprises in practice will contribute to the achievement of the goals of the national strategy for sustainable development. Moreover, it provides for economic growth and the implementation of social guarantees, both for different groups of stakeholders separately and for the society as a whole.

**Keywords:** values of the digital economy, trade enterprise, social dominants of development management, social and ecological potentials, principles of the circular economy and intellectual convergence.

**Fig.:** 3. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 19.

**Zhukovska Valentyna M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** valentyana2015@ukr.net

**Постановка проблеми.** Глобальний моніторинг тенденцій розвитку торговельного бізнесу свідчить, що нове покоління споживачів чутливе до емоційних вражень, якості сервісу, використання цифрових і соціальних технологій у процесі вибору та здійснення покупок. Впровадження клієнтоорієнтованих соціальних інновацій дає змогу учасникам торговельного процесу (стейкхолдерам) підвищувати конверсію продажів завдяки омніканальної активності підприємства та за рахунок комунікаційної взаємодії між різними підрозділами, вивільнення дорогоцінного часу персоналу для їх всебічного розвитку та залученості в умовах комфортного робочого середовища. Новою реальністю життєздатності і стратегічним вектором у процесі управління розвитком підприємств торгівлі стають домінантні соціальної та інноваційної активності, використання енергоощадних та екологічно безпечних технологій, що впливають на сталий розвиток спільнот.

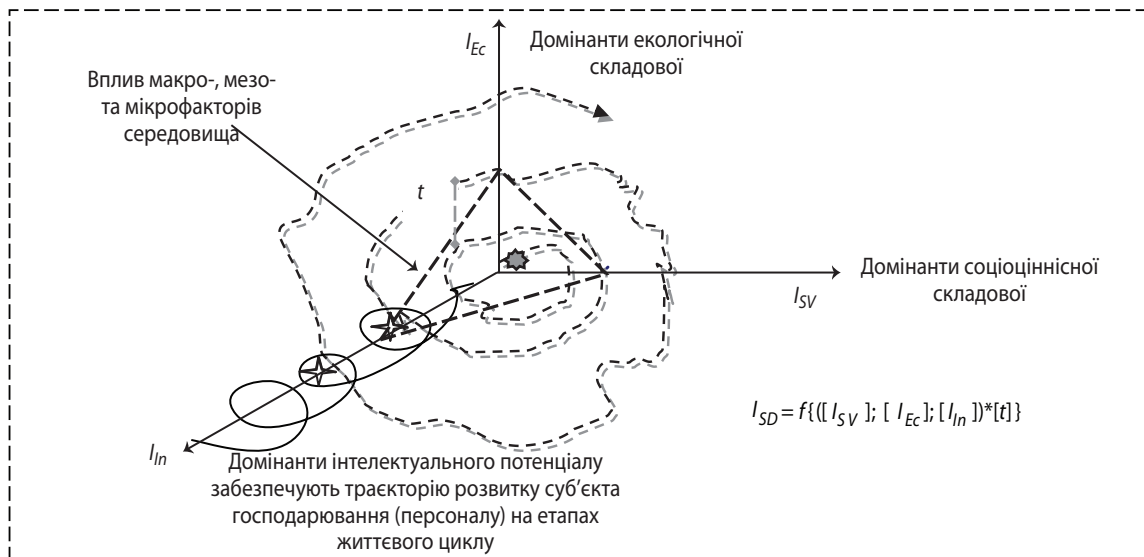
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання управління соціальним розвитком підприємства у системі стратегічного управління та соціальної відповідальності тривалий час вивчаються як іноземними, так і вітчизняними науковцями [1–15]. Зокрема, при оцінці рівня управління соціального розвитку підприємства використовують такі методи дослідження: а) моніторинг соціально-економічних показників на основі показників ділової активності населення, ставлення до підприємницької діяльності, розвитку підприємства вчених [1; 2; 5; 8]; б) метод експертного оцінювання параметрів соціального розвитку, що включає з'ясування його якісних характеристик, коефіцієнтів вагомості показників, формування рейтингу підприємств (з розподілом на великі, середні малі) за рівнем соціального розвитку [6; 9; 13]; в) індексний метод для визначення соціального та людського розвитку країни [12–14]; г) метод ігор [4]; д) метод оцінки розвитку з використанням соціальної складової на основі побудови ієрархічного графу; е) метод чистої приведеної вартості при визначенні ефективності соціальних інвестицій з виділенням помірному, агресивного та консервативного підходів при розробці заходів [7], однак не враховано екологічні аспекти

розвитку; е) багатовимірний статистичний аналіз, який може включати інтегральні показники із проекцією задоволеності зацікавлених сторін [10; 12–15] або з поділом на економічний, соціальний та екологічний виміри при визначенні сталого розвитку підприємства; ж) метод аналізу й обробки сценаріїв [8; 17]. Водночас більшість публікацій висвітлює підходи до оцінки соціальної відповідальності, що відображає здебільшого кадрові та частково соціальні аспекти управління. Специфіка галузі, трансформація цінностей і соціальна активність споживачів переорієнтовують механізми менеджменту торговельних організацій на новий рівень у відносинах купівлі-продажу, що вимагає конвергентного та екосистемного підходу у процесах оцінювання резервів соціального розвитку організацій.

**Метою статті** є розроблення методологічних засад щодо рівня управління потенціалом соціального розвитку підприємства торгівлі. Основні завдання: формування інструментарію прийняття управлінських рішень на основі інтегральної індексної моделі; визначення алгоритму вимірювання індикаторів соціального розвитку з урахуванням цілей сталого розвитку та місця (рейтингу) підприємства торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пропонована концептуальна основа управління процесами соціального розвитку підприємства ґрунтується на принципах соціальної, інформаційної та циркулярної економіки. На відміну від наявних підходів [3–10; 12], оцінювання потенціалу управління соціальним розвитком підприємства розглядається як функція тріади потенціалу векторів екологічного, соціоцінісного й інтелектуального (інноваційного) розвитку (рис. 1).

Соціальний розвиток підприємства торгівлі є нелінійним процесом, зумовлений континуумом протиріч між мотиваційними потребами і можливостями самої людини (споживачів) та системою відносин і цільових орієнтирів впливу на зміни у поведінці споживачів (їх переконання, установки, мотивації) з метою отримання прибутку. Підприємство може стабільно витратити кошти, але результат діяльності персоналу буде різним, якщо не враховувати рівень задоволення потреб зацікавлених сторін.



**Умовні позначення:**

Вектор соціального розвитку в управлінні характеризується нелінійним характером розвитку на момент часу; (крива лінія) позначає вектор розвитку інтегрального індексу соціального потенціалу підприємства, що генерується індикаторами кожного потенціалу; вдосконалення процесів управління;

★ – ефект емерджентності;

☆ – генетично й історично обумовлений потенціал розвитку та поведінки персоналу підприємства (залежить від географії розташування підприємства, цінностей, культури, соціальної інфраструктури, стилю життя тощо);

$t$  – динаміка змін за період (рік) соціальних процесів розвитку підприємства;

△ – Рівень (площина) управління соціального розвитком підприємства

**Рис. 1. Соціальні вектори в управлінні підприємством**

*Джерело:* сформовано автором

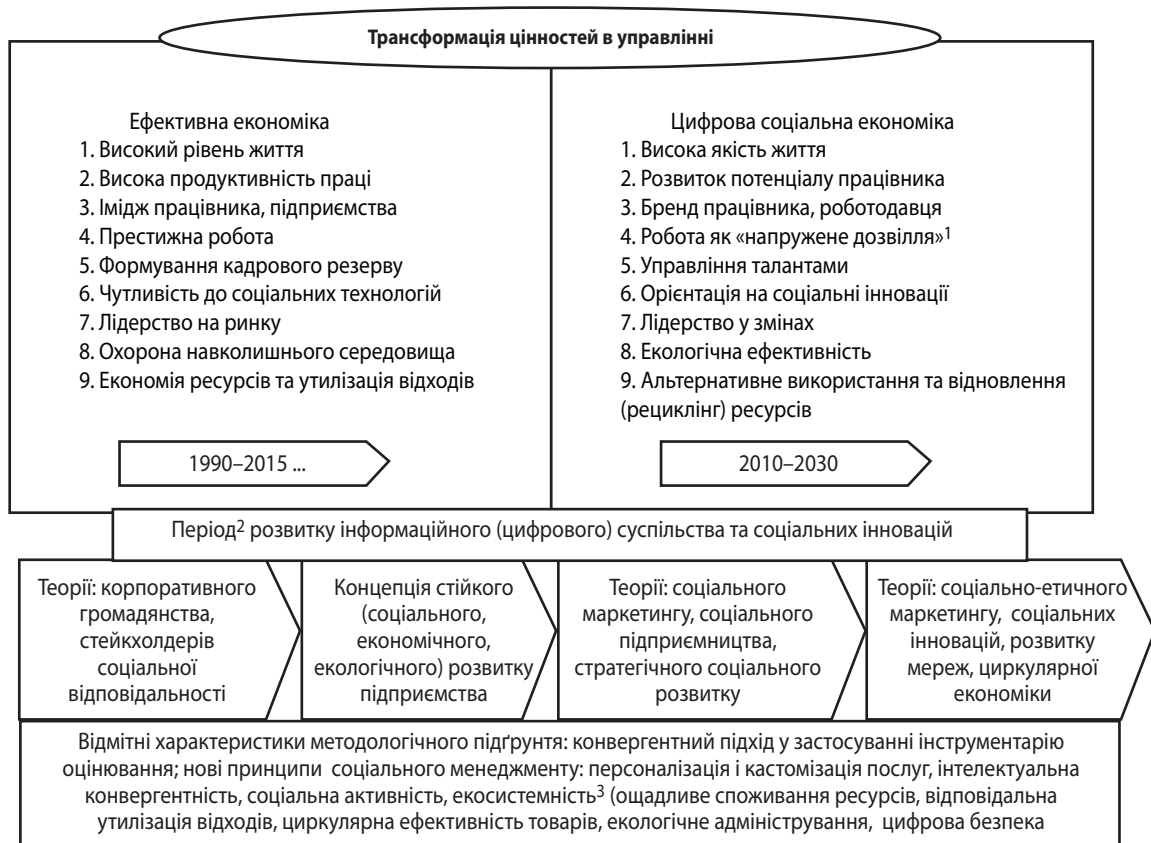
Методологічною основою запропонованої парадигми управління (рис. 2) слугують теорії: корпоративного громадянства, стратегічного соціального та сталого розвитку, стейкхолдерів, соціально-етичного маркетингу, соціальних мереж, цифрових і соціальних інновацій. Наша гіпотеза стверджує, що ефективний результат управління у цифровому середовищі залежатиме від здатності підприємства створювати атмосферу емоційного й ігрового комфорту, безпеку етичного споживання, генерувати інновації індивідуалізованих замовлень у промисловому масштабі. Усе це вимагає застосування принципу інтелектуальної конвергентності (запропоновано автором), що виникає на стику хаотичної складності мережевих зв'язків соціального розвитку у процесі діяльності та поглиблення міждисциплінарної інтегрованості процесів управління інноваційною активністю. Принцип інтелектуальної конвергентності в управлінні спрямований на застосування ідей циркулярної економіки персоналом у дотичних з бізнесом соціальних процесах та вимагає синергії компетенцій багатьох підрозділів, що відповідають за якість і соціальний розвиток підприємства. Це підтверджується і тим, що протягом останніх двох десятиліть спостерігаємо активну трансформацію цінностей від ефективної до соціально-інноваційної та цифрової економіки.

У зв'язку з цим у методичному підході оцінювання запропоновано враховувати показник залученості персоналу та соціальної активності підприємства у мережі, що для підприємств торгівлі (досвід лідерів) є важливим

індикатором підвищення конверсії продажів, репутації бранда.

Розуміння керівниками підприємств можливостей, пов'язаних з ідеями циркулярної економіки та конвергентних процесів розвитку клієнтоорієнтованих соціальних інновацій [15, с. 234–240], вимагає професійного досвіду соціальних партнерів підприємства торгівлі, що задіяні у єдиному ланцюзі товароруку: від створення / вирощування складових компонентів продуктів до просування товарів (на основі ощадливих та екотехнологій виготовлення, маркування та доставки) до споживача. Ця проблема ґрунтується на стратегічному та креативному мисленні працівників, компетенції яких все більше відіграватимуть ключову роль у закупівлях товарів циркулярної економіки. Вторинний ринок багатьох товарів вже зараз потребує таких процесів, які допомагають клієнтам отримувати вторсировину та підтримку підприємств торгівлі. Технологія виготовлення товарів та їх складові (компоненти) повинні розглядатись менеджерами по закупівлях з точки зору потенціалу їх рециклінгу. Враховуючи означені вище концепти соціального розвитку (рис. 1, 2), соціальний механізм управління розвитком підприємства полягає в інтегративній здатності накопичувати, зберігати, реалізовувати, вдосконалювати та відновлювати у просторі й часі параметри складових потенціалу, спрямованих на отримання якісного результату (прогресу) управління [15].

Цільовий вектор управління соціальним розвитком (рис. 1), виражений інтегральним індексом  $I_{SD}$ , залежить від



*Примітка:* <sup>1</sup> вираз запропонований Р. Йенсенем [16, с. 150–151]: робота у майбутньому – це спосіб самовираження, інтелектуальний процес як мотивована ділова гра; компанії повинні відповідати соціальним й емоційним потребам своїх працівників і споживачів;

<sup>2</sup> назву запропоновано автором [15, с. 20–21];

<sup>3</sup> відповідає екосистемному підходу згідно з Конвенцією [17]

**Рис. 2. Нова парадигма управління соціальним розвитком підприємства**

*Джерело:* сформовано автором

стратегічної орієнтації підприємства на ринку товарів / послуг, життєвого циклу, рішень власників бізнесу та акціонерів та відповідно до функції коливається у межах  $0 < I_{SD} \leq 1$ . Індекс рівня соціального розвитку неможливо визначити безпосередньо, оскільки він характеризується багатьма параметрами та комплексними показниками зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому виникає необхідність конструювання на базі статистичних та експертних якісних показників, враховуючи їх оптимальні, нормовані, максимальні чи мінімальні значення.

Розрахунок індексу управління соціального розвитком підприємства передбачає визначення потенціалів векторів управління соціальним розвитком. Ці вектори зумовлені видовими проявами індикаторів соціального потенціалу підприємства та охоплюють можливості розвитку підприємства на етапах його функціонування (по роках). Відбір кількісних показників здійснено з урахуванням їх впливу на цільовий результат розвитку та значущості для споживачів, персоналу, власників, органів влади тощо.

$$I_{SD} = \sqrt[3]{I_{SV} I_{IN} I_{EC}} \quad (1)$$

Для кожного вектора обрано індикатори, які найбільш повно відображують потенціал соціального розвитку підприємства. Індекс векторного потенціалу  $I_{SV}$  розвитку розраховано за формулою:

$$I_{SV} = \sum_{i=1}^n \bar{k}_i \lambda_i, \quad \text{Ає} \quad \bar{k}_i = \frac{k_i - k_{i\min}}{k_{i\max} - k_{i\min}}, \quad (2)$$

де  $\bar{k}_i = \bar{k}_1, \bar{k}_n$  – нормалізовані значення індикаторів  $k_1 \dots k_n$  для кожного підприємства (з вибірки по роках), що здійснено мінімаксним підходом [19]  $\lambda_i$  – вагові коефіцієнти  $i$ -го показника. Відбір індикаторів  $k_i$  до функціональної моделі здійснено методом середньозважених експертних оцінок із сформованої сукупності індикаторів та їх ранжуванням за значущістю (експертами виступали керівники підприємств торгівлі, представники від асоціації роботодавців та профспілок, громадської організації).

Соціоіннісний вектор потенціалу управління  $I_{SV}$  включає такі індикатори, як: рівень витрат на оплату праці, активність підприємства у соціальних мережах, його

участь у соціальних проектах різного спрямування (екологічні, освітні, оздоровчі, благоустрою тощо), наявність показників, що характеризують ефективність діяльності управлінського персоналу (рентабельність витрат, продуктивність праці, фондоозброєність, прибуток на одного працівника); індикатор відрахування на соціальні заходи (визначено як цінність витрат на пенсійне забезпечення, соціальне страхування, випадок безробіття для органів влади). Крім того, до складу соціоцінного потенціалу також включено комплексний якісний індикатор: коефіцієнт соціальної привабливості підприємства, що визначено за методикою опитування споживачів у розрізі вікових груп і розраховано за формулою:

$$k_{ca} = \frac{\sum_{\gamma=1}^m a_{\gamma} \omega(x_{\gamma})}{\sum_{\gamma=1}^m a_{\max} \omega(x_{\gamma})}, \quad (3)$$

де  $a_j$  – експертна оцінка детермінанта (показника) у балах;

$\phi$  – коефіцієнт важливості  $i$ -го показника  $x$ ;

$\gamma = 1 \dots m$  – кількість соціальних детермінант привабливості.

До складу детермінант привабливості увійшли: якість, цінова політика, асортимент, графік роботи, культура обслуговування, доступність для людей з особливими потребами, компетентність персоналу (методика оцінювання більш детально у [17]). Індикатор соціальних програм (проектів) розвитку з місцевими громадами, спільнотами досліджено (на основі аналізу сайтів підприємств, опитування, соціальних звітів) за критерієм кількості спрямованих соціальних проектів: до 2 напрямів – 0,25; 3–4 – 0,5; до 7 – 0,75; понад 8 – 1.

Інтелектуальний потенціал  $I_{in}$  здійснює вплив на всі соціальні процеси управління через встановлені індикатори оцінки (систему оцінки) персоналу, а тому може виступати субіндексом, що сприяє підвищенню результативності управління підприємством (розраховується аналогічно формулі (2)). Результат управління соціальним розвитком підприємства визначено як розвиток його інтелектуального потенціалу, тому до індексу інтелектуального потенціалу включено темп розвитку нематеріальних активів, рівень розвитку компетенцій та / або рівень впровадження соціальних інновацій, можливості соціальної активності персоналу та онлайн-активності підприємства у соціальній мережі. Індикатор соціальної активності підприємства визначено за параметром кількості залучених працівників в якості волонтерів за шкалою: до 20 % персоналу – 1; від 21 до 40 % – 2; від 41 до 60 % – 4; від 61 до 80 % – 4; від 81 до 100 % – 5. Коефіцієнт онлайн-активності у соціальних мережах (аналіз здійснено на прикладі сторінки Facebook та контенту сайтів підприємств) визначено як середнє арифметичне коефіцієнтів: кількість лайкерів у соціальних мережах до максимальної кількості лідера з досліджуваної групи підприємств та кількості соціально-значимих рубрик до загальної кількості. За 2013–2014 рр. значення розраховано за середньорічним темпом 2015–2016 рр.

Екологічний потенціал управління  $I_{ec}$  визначено з урахуванням критерію екологічної прозорості, зважаючи

на те, що доступ до даних споживання природних ресурсів, утилізації відходів є ускладненим. Вагові коефіцієнти показників екологічного потенціалу прийнято як рівнозначні середні значення, оскільки експертна оцінка показує рівноцінні ваги у межах індикаторів. Основними індикаторами екологічного розвитку у дослідженні враховано: **а)** частку екомаркованих товарів, яка визначена за шкалою максимізації критерію: 1 – відсутня; 2 – мінімальна; 3 – нижче середнього; 4 – середня; 5 – вище середнього; 6 – максимальна; **б)** загальний обсяг відходів та викидів  $CO_2$  за зворотною шкалою мінімізації критерію (значне зменшення – 6; незначне зменшення – 5; без змін – 4; збільшення частки відходів – 3; незначне збільшення – 2; вагоме збільшення відходів – 1; **в)** обсяг спожитої відновлюваної енергії, води, газу аналогічно за шкалою максимізації критерію індикатора за пунктом (а); **г)** обсяг відходів, що підлягають вторинній переробці, а саме наявна інформація про кількість видів сортування відходів (товарів, тари, упаковки) за шкалою максимізації критерію: 1 – відсутня або один вид; 2 – до чотирьох видів сортування; 3 – до 6 видів сортування; 4 – до 10; 5 – більше половини видів; 6 – максимальна кількість. Переважно підприємства торгівлі організують збір відходів з паперу, деревини, скла, частково тари з пластику; встановлюють бокси для накопичення батарейок, які потім передаються на центральні склади.

Інтегральний індекс управління потенціалом соціального розвитку розраховано для сукупної вибірки великих підприємств роздрібної та оптової торгівлі (рис. 3). Необхідно зауважити, що при збільшенні кількості порівнюваних підприємств із параметрами більших (або менших величин), ніж у поданій групі (рис. 3), значення індексу може мати незначне коливання.

Інтерпретація інтегральних значень індексу соціального розвитку побудовано з урахуванням тривимірної шкали рівнів управління:

$0 < I_{SL} < 0,33$  – низький рівень управління потенціалом соціального розвитку є недостатнім або наближеним до критичного (менше 0,2), що вимагає виявлення слабкостей неефективного використання управлінського потенціалу у комерційній діяльності, всебічної діагностики параметрів управління розвитком персоналу, системи оцінювання роботи працівників, узгодженості політик та взаємодії структурних підрозділів. Необхідна розробка заходів щодо підвищення задоволеності персоналу умовами праці та графіком роботи, підвищення середньої заробітної плати порівняно із галузевою; вдосконалення програм професійного розвитку підприємства, hr-брендингу, зростання нематеріальних активів.

$0,34 < I_{SD} \leq 0,66$  – характеризує середній рівень управління потенціалом соціального розвитку: підприємство приділяє увагу розвитку персоналу, частково впроваджує соціальні процесові інновації для підвищення залученості персоналу підприємства, є привабливим для більшості соціальних партнерів, екологічний потенціал частково розглядається як резерв соціальної відповідальності та результативності. Необхідна трансформація соціальних переваг відповідальності підприємства у стратегії управління розвитком підприємства. На прикладі досліджуваних організацій доведено, що потребують вирішення на стратегічному та операційному рівнях управління питання

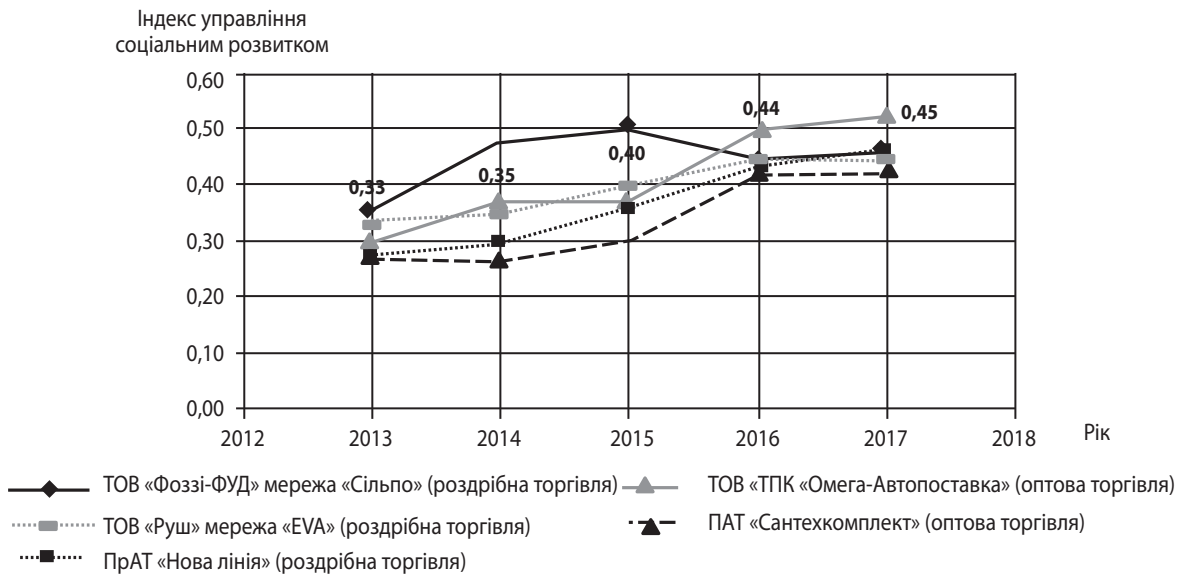


Рис. 3. Рейтинг індексів потенціалу управління соціальним розвитком у групі великих підприємств внутрішньої торгівлі (наведено фрагмент)

щодо: 1) забезпечення диференціації товарів (у тому числі цінової); 2) своєчасної доставки до кінцевого споживача; 3) соціальної залученості персоналу в управління магазином; 4) інформаційної прозорості про склад, безпечність та інші параметри товарів, що не залежать від працівників торгівлі (екомаркування); 5) інформаційного забезпечення про оперативні зміни у процесі діяльності (за наявності чи відсутності товарів на полицях, протермінованих продуктів, невідповідності цін тощо).

$0,67 \leq I_{SD} < 1$  – високий рівень управління потенціалом соціального розвитку. Підприємство повною мірою реалізує принципи соціальної відповідальності, питання соціального розвитку у цілому інтегровані на ціннісному рівні у внутрішні та зовнішні бізнес-процеси; наявна удосконалена інфраструктура для людей з особливими потребами; Підприємство має дуже високий рівень довіри стейкхолдерів, розгалужену соціальну мережу контактів, що дає змогу у перспективі розвивати напрям рециклінгу за окремими категоріями товарів, через власну мережу контактів залучати споживачів, працівників, місцеві спільноти щодо політики ощадливого та вторинного товарів, інших ресурсів, проводити потужну інформаційну кампанію. Результатом вищенаведеного очікується підвищення показників соціальної залученості, конверсії покупок, зменшення витрат.

Варто зазначити, що конкурентна боротьба у ритейлі великих підприємств посилюється і стає більш соціалізованою із залученням фудсервісу. З метою максимального залучення споживачів власники торговельних мереж впроваджують політику інтегрованого розвитку, беручи під свій контроль виробництво, та збільшують частку товарів ВТМ, логістику, викупають акції аграрних і переробних підприємств (наприклад, групи компаній «Епіцентр», «Fozzy») вдосконалюють інформаційні технології у бік персоналізованих пропозицій для споживача та партнерів. Інвестуються кошти у відкриття об'єктів мультиформатного онлайн-та офлайн-ритейлу, що поєднує декілька бізнес-стратегій: розваги, відпочинок, торгівлю, арт-мистецтво, можливість експрес-замовлення і доставки. Директори магазинів за-

значають, що ефективність бізнесу вбачають за рахунок вдосконалення цифрової аналітики для нарощування клієнтської бази, розширення асортименту продуктів, у тому числі з екомаркуванням, різними додатковими послугами, що вимагає вдосконалення взаємодії у логістиці виробництва та збуту товарів роздрібною оператором і виробником.

**Висновки.** В роботі розглянуто соціальні доміанти ціннісноорієнтованого управління розвитком підприємства торгівлі, в основу яких покладено такі принципи: інтелектуальна конвергентність, соціальна залученість, цифрова безпека, персоналізація і кастомізація послуг, циркулярної економіки (ощадливе споживання ресурсів, відповідальна утилізація відходів, циркулярна ефективність товарів екологічне адміністрування соціальних процесів). Запропоновано відмітні характеристики та особливості методичного підходу вимірювання інтегрального індексу стану соціального розвитку підприємства торгівлі. Реалізація соціальних доміант запропонованої концепції підприємствами торгівлі на практиці сприятиме досягненню цільових установок національної стратегії сталого розвитку, що передбачає економічне зростання та забезпечення виконання соціальних гарантій, як різних груп стейкхолдерів окремо, так і всього суспільства в цілому.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Мазаракі А. Інститутотворча функція сучасної мережевої роздрібною торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2016. № 4. С. 5–21.
2. Вовк В. М. Складові формування якості обслуговування споживачів. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 250–256.
3. Власова Н. О., Колчкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія. Харків : ХДУХТ, 2012. 255 с.
4. Методичний інструментарій обґрунтування базової стратегії управління стійким розвитком торговельного підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія : Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. № 45 (1018). С. 87–94.
5. Міщук І. П., Градюк Н. М. Оцінювання соціальної відпо-

відальності торговельних підприємств: пошук методичних підходів. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5 (436). С. 200–204.

6. Сичова Н. В. Соціальний розвиток підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 43–49.

7. Литвиненко А. В., Островерхова Г. В. Заходи соціально-го розвитку підприємства: оцінка ефективності та управління. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5 (436). С. 215–219.

8. Sorescu A., Frambach R., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. 2011. No. 1. P. 3–16.

9. П'ятницька Г. Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.

10. Kavun S., Zhosan G. Influence Determination of Social Responsibility to the Productivity Enterprise Activity Level. *Economies*. 2016. No. 4 (3). 14.

doi:10.3390/economies4030014

11. Зубко Т., Новікова Н. Конкурентоспроможність підприємства у системі його економічного потенціалу. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 3 (113). С. 64–81.

12. Прокопенко О. В., Школа В. Ю. Оцінка рівня інтелектуального потенціалу в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 127–132

13. Гармідер Л. Д. Оцінка задоволеності зацікавлених сторін у розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1. С. 104–112.

14. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.

15. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 360 с.

16. Йенсен Р. Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 269 с.

17. Углубленный обзор применения экосистемного подхода. URL: <https://www.cbd.int/doc/meetings/sbstta/sbstta-12/official/sbstta-12-02-ru.pdf>

18. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.

19. Волощук Р. В., Степашко В. С. Нелінійна нормалізація статистичних показників для задачі побудови інтегральних індексів. *Індуктивне моделювання складних систем*. 2014. Вип. 6. С. 47–54.

## REFERENCES

Harmider, L. D. "Otsinka zadovolenosti zatsikavlenykh storin u rozvytku kadrovoho potentsialu torhovelnykh pidprijemstv" [Assessment of stakeholder satisfaction in the development of human resources of trading enterprises]. *Ekonomichnyi nobelivskiy visnyk*, no. 1 (2014): 104-112.

Harrington, E. C. "The Desirability Function" *Industrial Quality Control*, April (1965): 494-498.

Kavun, S., and Zhosan, G. "Influence Determination of Social Responsibility to the Productivity Enterprise Activity Level" *Economies*, no. 4 (3) (2016). doi:10.3390/economies4030014

Lytvynenko, A. V., and Ostroverkhova, H. V. "Zakhody sot-

sialnoho rozvytku pidprijemstva: otsinka efektyvnosti ta upravlinnia" [Measures of social development of an enterprise: estimation of efficiency and management]. *Biznes Inform*, no. 5 (436) (2014): 215-219.

"Metodychnyi instrumentarii obruntuvannia bazovoi stratehii upravlinnia stiikym rozvytkom torhovelnoho pidprijemstva" [Methodical tool for substantiating the basic strategy of managing the sustainable development of a trading enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva*, no. 45 (1018) (2013): 87-94.

Mazaraki, A. "Instytutotvorcha funktsiia suchasnoi merezhvoi rozdrubnoi torhivli" [Institutional creative function of modern network retail trade]. *Visnyk KNTU*, no. 4 (2016): 5-21.

Mishchuk, I. P., and Hradiuk, N. M. "Otsiniuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti torhovelnykh pidprijemstv: poshuk metodychnykh pidkhodiv" [Assessment of the social responsibility of trading enterprises: the search for methodological approaches]. *Biznes Inform*, no. 5 (436) (2014): 200-204.

Peniuk, V. O. "Kadrovyyi potentsial pidprijemstva torhivli: vyznachennia ta skladovi elementy" [Personnel potential of the trade enterprise: identification and constituent elements]. *Biznes Inform*, no. 6 (2015): 240-248.

Piatnytska, H. T. "Dualnist naslidkiv plynnosti kadrov u vnutrishnii torhivli" [The duality of the effects of personnel turnover in domestic trade]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 4 (2016): 114-128.

Prokopenko, O. V., and Shkola, V. Yu. "Otsinka rivnia intelektualnoho potentsialu v systemi stratehichnoho upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidprijemstv" [Assessment of the level of intellectual potential in the system of strategic management of innovative development of enterprises]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2010): 127-13.

Sorescu, A. et al. "Innovations in Retail Business Models" *Journal of Retailing*, no. 1 (2011): 3-16.

Sychova, N. V. "Sotsialnyi rozvytok pidprijemstva" [Social development of the enterprise]. *Visnyk KNTU*, no. 4 (2015): 43-49.

"Uglublennyy obzor primeneniya ekosistemnogo podkhoda" [In-depth review of the application of the ecosystem approach]. <https://www.cbd.int/doc/meetings/sbstta/sbstta-12/official/sbstta-12-02-ru.pdf>

Vlasova, N. O., and Kolchikova, O. V. *Rozdrubni torhovelni meretzi: rehionalni faktory rozvytku* [Retail trade networks: regional development factors]. Kharkiv: KhDUKht, 2012.

Voloshchuk, R. V., and Stepashko, V. S. "Nelineiina normalizatsiia statystychnykh pokaznykiv dlia zadachi pobudovy intehralnykh indeksiv" [Nonlinear normalization of statistical indicators for the problem of constructing integral indexes]. *Induktyvne modeliuvania skladnykh system*, no. 6 (2014): 47-54.

Vovk, V. M. "Skладovi formuvannia yakosti obsluhovuvannia spozhyvachiv" [Components of the formation of customer service quality]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2017): 250-256.

Yensen, R. *Obshchestvo mechty. Kak gryadushchiy sdvig ot informatsii k voobrazheniyu preobrazit vash biznes* [Dream Society. As the coming shift from information to imagination will transform your business]. St. Petersburg: Stokgolmskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2004.

Zhukovska, V. M. *Sotsialnyi rozvytok orhanizatsii: potentsial, upravlinnia, innovatsii* [Social development of the organization: potential, management, innovation]. Kyiv: KNTU, 2018.

Zubko, T., and Novikova, N. "Konkurentospromozhnist pidprijemstva u systemi yoho ekonomichnoho potentsialu" [Competitiveness of the enterprise in the system of its economic potential]. *Visnyk KNTU*, no. 3 (113) (2017): 64-81.