

Kovtun OksanaPh.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9516-8628>**Ковтун О.А.**

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

APPROACHES TO THE FORMING A STRATEGY FOR MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

The development of theoretical and methodological approaches to formulating strategic decisions for managing sustainable enterprise development is a crucial component of the enterprise management methodology as a whole, directly impacting a business entity's long-term success in the market. Only by identifying a forward-looking direction that aligns with the enterprise's potential and developing an optimal strategy can domestic businesses ensure continuous growth and stable profitability, underscoring the relevance of this research. The aim of the article is to improve the approach to formulating a strategy for managing sustainable enterprise development. Research methods: logical analysis, generalization. The article refines and specifies the stages involved in the formulation and implementation of a sustainable development strategy for enterprises, which include: goal-setting, strategic analysis, identification of strategic alternatives, forecasting, resource support, determination of types and directions for interaction with counterparties, risk management, strategic planning, evaluation of effectiveness, monitoring, and strategy adjustment. An improved theoretical-methodological approach to forming a sustainable development strategy is proposed, which, unlike existing approaches, considers the level of sustainability, risks, and collaboration with all enterprise stakeholders, including competitors. This enhancement allows: 1) to incorporate sustainability indicators into strategic analysis; 2) to analyze new types of risks that arise with global economic developments; 3) to adopt a broad view of collaboration with the enterprise's stakeholders, including competitors. The obtained results can be applied in the practical activities of domestic enterprises and can serve as a basis for improving the enterprise management mechanism.

Keywords: strategy, enterprise, sustainable development, management.

Розроблення теоретичних і методичних підходів до формування стратегічних рішень з управління стійким розвитком підприємств є важливою складовою методологічного забезпечення управління підприємством в цілому, що напряму впливає на подальшу успішність суб'єкта господарювання на ринку. Тільки завдяки визначенню перспективного напрямку розвитку, який узгоджується з потенціалом підприємства, та розробленню оптимальної стратегії вітчизняні суб'єкти підприємництва можуть забезпечити безперервне зростання і стабільну прибутковість діяльності, що і обумовлює актуальність дослідження. Метою статті є удосконалення підходу до формування стратегії управління стійким розвитком підприємства. Методи дослідження: логічний аналіз, узагальнення. У статті уточнено та конкретизовано етапи формування і реалізації стратегії стійкого розвитку підприємства, до яких віднесено: цілепокладання; стратегічний аналіз; визначення стратегічних альтернатив; прогнозування; ресурсне забезпечення; визначення видів і напрямів взаємодії з контрагентами; управління ризиками; стратегічне планування; оцінка ефективності; моніторинг та коригування стратегії. Запропоновано удосконалити теоретико-методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку підприємства, який, на відміну від існуючих, передбачає урахування рівня стійкості, ризиків та співпрацю і взаємодію з усіма контрагентами підприємства, включаючи конкурентів. Таке доповнення дозволяє: 1) включати до стратегічного аналізу показники стійкості; 2) аналізувати нові види ризиків, які з'являються з розвитком світової економіки; 3) широко розглядати співпрацю зі стейкхолдерами підприємства, включаючи конкурентів. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств та покладені в основу удосконалення механізму управління підприємством.

Ключові слова: стратегія, підприємство, стійкий розвиток, управління.

Statement of the problem. The issue of developing theoretical and methodological approaches to forming strategic decisions on managing the sustainable development of enterprises is a key component of the methodological framework for enterprise management in general, directly influencing the long-term success of a business entity in the market. Only by defining a prospective development direction that aligns with the enterprise's potential and by developing an optimal strategy can domestic businesses ensure continuous growth and stable profitability.

Analysis of the latest research and publications. Numerous studies, both domestic and international, have been devoted to the development of procedures and substantiation of development strategies. Notable contributions in this field include works by Hrynko A.P., Bondarchuk L.V., Tkachenko A.H., and Shaposhnyk B.V. [1], Demyanenko O.M. [2], Dovbnya S.B. and Papusha I.V. [3], Kononova I.V. [4], Kudryavtsev V.M. [5], Kucha D.O. [6], Shershnova Z.Ye. [7], Kudrina O. and Omelianenko O., Omelyanenko V. [8], and many others. However, given the uniqueness of business situations, the potential of enterprises, their strategic goals and objectives, as well as the importance of strategic planning for producers, the issue of improving methodological approaches to forming an optimal strategy for sustainable enterprise development remains relevant.

The aim of the article: to improve the approach to developing a strategy for managing the sustainable development of enterprises.

Research methods: logical analysis and generalization.

The main research material. The generalized scheme for enterprise strategy development was proposed by Dovbnya S.B. and Papusha I.V. Their model outlines the hierarchy of corporate, business, and functional (marketing, innovation, operational, financial, and human resources) strategies [3]. It is important to note that the development strategy represents the highest – corporate level strategy, and all other strategies should be formed with consideration of this overarching strategy.

Hrynko A.P., Bondarchuk L.V., Tkachenko A.H., and Shaposhnyk B.V. identified the following stages (and specified the corresponding measures) for the formation of a sustainable enterprise development strategy [1]:

- Goal setting.
- Development of alternative ways to achieve the goals.
- Selection of the best alternatives.

These stages are overly generalized. The consideration, evaluation, and management of risks must be a necessary step (or measure) in modern strategy development and implementation procedures.

A more detailed list of strategy development stages than that proposed by Hrynko A.P., Bondarchuk L.V., Tkachenko A.H., and Shaposhnyk B.V. is offered by Demyanenko O.M., who identifies the following key stages [2]:

- analysis of the overall strategy;
- formation of the goals and objectives of the development strategy (including strategic financial analysis);
- analysis and evaluation of the external and internal environments, as well as the financial potential of the enterprise;
- selection of criteria for optimizing activities;
- evaluation of strategic alternatives;
- selection of the most promising strategic option;
- implementation of the development strategy (controlling, adjustment, implementation).

One of Demyanenko O.M.'s propositions, in our opinion, is debatable, specifically the focus on strategic analysis solely from a financial perspective. This approach overlooks other components of enterprise sustainability that may play a decisive role in modern conditions, such as technological, informational, production, distribution, and communication support.

Kononova I.V. highlights the following elements of a development strategy [4]:

- the main development goal;
- strategic alternatives (development scenarios depending on external environmental changes);
- development drivers (depending on the system's sustainability);
- measures for implementing the alternatives;
- resource support for the strategy's implementation;
- projected outcomes of the strategy implementation.

It should be noted that forecasting (or the so called projected outcomes), which Kononova I.V. emphasizes, is an essential element of strategic planning.

Given the importance of goal-setting, researchers have devoted significant attention to these issues. Hrynko A.P., Bondarchuk L.V., Tkachenko A.H., and Shaposhnyk B.V. detailed the goals and objectives of sustainable enterprise development and identified the following groups of goals [1]:

- economic;
- social;
- ecological.

These groups of goals align with the concept of sustainable development. However, in the business environment, a new concept of sustainable development is emerging, which is more economically justified for all participants in production and sales processes. We believe that to ensure sustainable enterprise development, businesses should also formulate market-oriented goals, which can be detailed into tasks that reflect the requirements of contemporary global socio-economic development.

A comprehensive framework for the sustainable development of enterprises, which takes into account all major managerial steps, was proposed by Kucha D.O. [6, p. 78]:

- identification of management objects;
- identification of management elements;
- identification of management methods;
- strategy development;
- strategy implementation.

Thus, considering the above, we propose the following stages for the development and implementation of an optimal sustainable development strategy for enterprises (Figure 1):

- goal setting: defining the main development objective, creating a “goal tree”, detailing and specifying tasks;
- strategic analysis: analyzing determinants (exogenous and endogenous) and development drivers;
- strategic alternatives: developing optimistic, pessimistic, and expected scenarios of development, depending on the enterprise’s

potential, level of sustainability, and external environmental volatility);

– forecasting: assessing qualitative and quantitative outcomes of strategy implementation under different scenarios;

– resource support for strategy implementation (determining the resources available to the enterprise and those required for acquisition);

– defining the types and directions of interaction with counterparties (including all stakeholders, such as competitors);

– risk management (considering, assessing, accepting, or minimizing risks, and monitoring them);

– strategic planning: detailing the enterprise’s development strategy into lower-level strategies and plans;

– evaluating the effectiveness of the development strategy (establishing performance indicators and criteria for their evaluation);

– monitoring and adjustment.

We emphasize that monitoring is a mandatory step, as it allows for timely identification and correction of deviations. For example, Kudryavtsev V.M. includes the clarification of the current state of critical development factors as part of the monitoring tasks [5]. In our view, when resources allow (primarily human resources), it is necessary to analyze not only critical but also other development factors.

Conclusions and perspectives for further research in this area. Based on the conducted research, the stages of developing

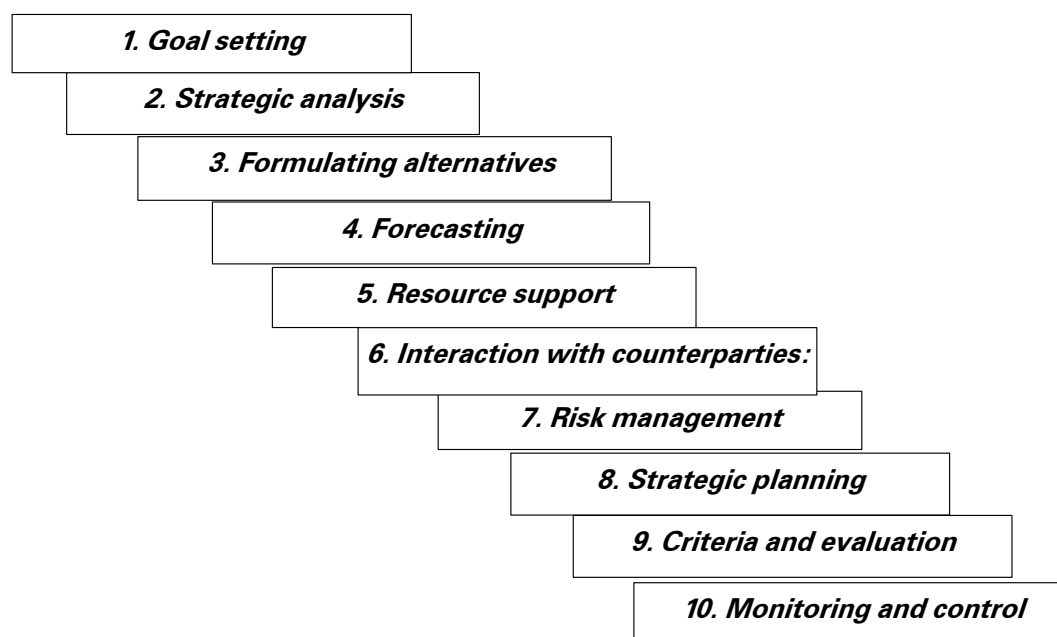


Figure 1. Structural-logical scheme for developing a sustainable enterprise development strategy

Source: proposed by the author

and implementing a sustainable enterprise development strategy have been clarified and specified. The theoretical-methodological approach to forming a sustainable development strategy has been improved. Unlike existing approaches, it considers the level of sustainability,

risks, and collaboration and interaction with all enterprise counterparties, including competitors.

The results can be applied in the practical activities of domestic enterprises and serve as a foundation for improving enterprise management mechanisms.

References:

1. Hrinko A. P., Bondarchuk L. V., Tkachenko A. H., Shaposhnyk B. V. (2022). Stratehichne upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 9/1. S. 5–8. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28436.pdf>
2. Demianenko O. M. Protses rozroblennia stratehii rozvytku pidpriemstv. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25421ebe-83b6-46bb-be52-4c71844157aa/content>
3. Dovbnia S. B., Papusha I. V. (2023). Sutnist stratehii pidpriemstva ta klasyfikatsii yii vydiv. *Ekonomichnyi visnyk*. № 2. S. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
4. Kononova I. V. (2017). Klasyfikatsiia stratehii rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. S. 167–171. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf
5. Kudriavtsev V. M. (2023). Mekhanizm yak skladova systemy upravlinnia stiikym ekonomichnym rozvytkom transportnoho pidpriemstva. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Vyp. 41. S. 165–179.
6. Stiiky rozvytok pidpriemstv u mizhnarodnomu ekonomichnomu prostori: Monohrafiia. Za redaktsiieiu Arefievoi O. V. Kyiv: FOP Maslakov, 2018. 364 s.
7. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia. Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv: KNEU, 2004. 699 s.
8. Kudrina O. Yu., Omelianenko V. A., Omelianenko O. M. Stratehichni aspekty vyroblennia innovatsiinoi polityky v konteksti staloho rozvytku ta bezpeky krainy. *Efektivna ekonomika*. Elektronnyi zhurnal. Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet. Dnipro: vyd-vo TOV «DKS Tsentr». 2020 r. Vyp. 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8413>

Список використаних джерел:

1. Грінко А.П., Бондарчук Л.В., Ткаченко А.Г., Шапошник Б.В. Стратегічне управління стійким розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 5–8. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28436.pdf>
2. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/25421ebe-83b6-46bb-be52-4c71844157aa/content>
3. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікації її видів. *Економічний вісник*. 2023. № 2. С. 152–160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf
4. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. С. 167–171. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_1_2017ua/39.pdf
5. Кудрявцев В. М. Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортноho підприємства. *Економіка транспортноho комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 165–179.
6. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О. В. Київ : ФОП Маслаков, 2018. 364 с.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
8. 10. Кудріна О. Ю. Омеляненко В.А., Омеляненко О.М. Стратегічні аспекти вироблення інноваційної політики в контексті сталого розвитку та безпеки країни. *Ефективна економіка*. Електронний журнал. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро: вид-во ТОВ «ДКС Центр». 2020 р. Вип. 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8413>