

UDC 338.330

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-13>

Kovtun Oksana

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9516-8628>

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF AN ENTERPRISE

Improving enterprise performance, ensuring its stability, and enhancing its investment appeal are primary goals for all economic entities. The choice of enterprise strategy influences not only the development of specific business areas but also the company's market positioning and ability to strengthen its standing, underscoring the relevance of this study. The aim of this article is to formalize approaches to defining a sustainable development strategy for an enterprise. Research methods: logical analysis, generalization, systematization. The article proposes a systematization of development strategies based on the market's economic development stage and the enterprise's development status. The national economy's development stages are broadly categorized as crisis, post-crisis, or flourishing, while the enterprise status is identified as unstable, balanced, or stable. A matrix is developed to determine sustainable development strategies for enterprises. The essence of various sustainable development strategies is specified, including adaptive strategy, reduction strategy, elimination strategy, anti-crisis strategy, innovative development strategy, stabilization strategy, recovery strategy, accelerated innovative development strategy, cooperation strategy, growth strategy, and "friendly environment" strategy. The "friendly environment" strategy is defined as a comprehensive action plan that enables business transformation (including digital transformation), integrates the enterprise into the global business environment, enhances its innovation potential and competitiveness, and engages business community members, government bodies, academia, partners (including international ones), investors, competitors, and other stakeholders. In the future, the findings can be foundational for improving enterprise management mechanisms.

Keywords: strategy, sustainability, development, enterprise, market.

Statement of the problem. The choice of an enterprise's strategy affects not only the development of specific business areas but also its market positions and opportunities for strengthening them. Therefore, determining a sustainable development strategy for enterprises is a crucial task for all businesses.

Analysis of the latest research and publications. The features of different types of development strategies have been studied by scholars such as Bokovets V.V. and Prutska T.Y. [1], Bryn P. and Holtvanska Y. [2], Nikoljuk O.M. [6], Raiko D.V., Maslak O.I., and Maslak M.V. [8], Sytnytskyi M.V. and Rozbeiko K.V. [7], Tokmakova I.V., Panchenko N.H., and Kurguzova M.Y. [9], and Yudina N.V. [11], Kudrina O. and Omelianenko O., Omelyanenko V. [8], among others.

For instance, Kasich A.O. and Burkivska V.A. note that the creation and implementation of an effective business model that includes flexible strategies and alternative resource options is becoming increasingly important [5].

Raiko D.V., Maslak O.I., and Maslak M.V. highlight that achieving sustainable development is declared by many international organizations, government bodies, public organizations, and large businesses as one of the key strategic tasks [8].

Thus, the formalization of the choice of development strategies remains a relevant task on the enterprise agenda – therefore, we will review and systematize their types.

The aim of the article: to formalize approaches to determining the sustainable development strategy of an enterprise.

Research methods: logical analysis, generalization, and systematization.

The main research material. Improving the operation of the enterprise, ensuring its sustainability, and enhancing its investment attractiveness are the main strategic goals of

all economic actors. It is proposed to systematize development strategies according to the stage of economic market development and the stage of enterprise development. The state of national economic development can be generalized as crisis, post-crisis, or flourishing, and the state of the enterprise can be characterized as unstable, balanced, or sustainable. Thus, a matrix for determining strategies is constructed and detailed (Figure 1).

In times of crisis and unstable financial and economic conditions, an enterprise can be advised to adopt one of the following strategies:

- elimination strategy (market exit),
- retrenchment strategy (downsizing operations),
- adaptive strategy (adjustment).

– *adaptive strategy* (adjustment).

Adaptive strategy is a certain general program for creating adjustments to the external environment.

N. V. Yudina argues that in the post-war period, enterprise strategies should be adaptive, proactive, and focused on innovative development by implementing startup projects on an industrial scale [11].

M. V. Sytnytskyi and K. V. Rozbeiko summarize that strategic management is essentially a creative process based on the principles of non-triviality and adaptability [7].

Thus, in times of crisis, enterprises need to shift from constant, traditional work to project-based work, independently seeking out projects.

In the post-crisis period, when operational stability has not yet been restored, enterprises are recommended to adopt stabilization strategy.

During periods of economic growth, and in the absence of financial and economic opportunities, the most appropriate strategy, in our opinion, is a co-opetition strategy. By co-opetition strategy, we mean cooperation and joint actions among competitors to achieve a common goal (result, effect) through combining efforts (entering new markets, communication with consumers, etc.). For example,

| External Influences | | | |
|----------------------------|---|--|--|
| Socio-economic prosperity | <i>Co-opetition strategy</i> | <i>Growth strategy</i> | <i>“Friendly Environment” strategy</i> |
| Post-crisis period | <i>Stabilization Strategy</i> | <i>Recovery Strategy</i> | <i>Proactive Innovation Development Strategy</i> |
| Crisis state | <i>Adaptive strategy Retrenchment strategy Elimination strategy</i> | <i>Anti-crisis strategy i strategy</i> | <i>Innovation development strategy</i> |
| | Unstable positions | Balanced state | Sustainable Development Sustainability |

Figure 1. Matrix for Defining Enterprise Sustainable Development Strategies

Source: compiled by the author

competitor enterprises can jointly purchase a booth to participate in an international exhibition, which ensures their presence while minimizing costs. The issue of competition among participants at industry exhibitions lies in the relevance of the offering, the visibility of the exhibition stand, and communication with enterprise representatives. That is, everything depends on the enterprise itself, and its strong market position is not affected.

O. M. Nikolyuk notes that from co-opetition, economic competitors can gain the following benefits [6]:

- increasing the competitiveness of domestic producers by displacing foreign competitors from the domestic market;
- raising the competitiveness of the industry;
- reducing the gap between the competitive levels of leading and lagging enterprises in the industry.

Stable positions of socio-economic development of an enterprise during a national economic crisis logically justify the application of an anti-crisis strategy, which we understand as the implementation of organizational and technological actions that adapt the enterprise to external environmental influences.

I. V. Tokmakova, N. H. Panchenko, and M. Yu. Kurguzova note that digital tools and technologies hold great potential for use in crisis management as they contribute to saving material and human resources, reducing production costs, increasing enterprise value, and creating additional factors for competitiveness and financial and economic stability [9].

In the post-crisis period, with the equilibrium state of development, enterprises can be advised to adopt a recovery strategy.

The importance of this type of strategy is underscored by the fact that the Ukrainian government, including the Ministry of Economy, the Ministry of Digital Transformation, and the Entrepreneurship and Export Development Office, are developing a Strategy for Supporting Small and Medium Enterprises (which make up the majority of businesses) through 2027 [4].

By recovery strategy, we mean a short- or medium-term action plan aimed at solving current financial, technological, logistical, human resource, informational, marketing, and other enterprise problems and serving as a prerequisite for sustainable recovery and business scaling.

In a period of socio-economic growth with an equilibrium state of development, a growth strategy is advisable, which we define as a long-term program that allows harmonious development of the enterprise’s potential and business scaling.

Stable socio-economic and financial-organizational positions of the enterprise open wide opportunities for its development and the realization of ambitious goals. Even during an economic crisis, an enterprise can implement an innovation development strategy, which we define as a set of methods and actions that ensure the introduction of innovations.

V. V. Bokovets and T. Yu. Prutska note that the innovation strategy is one of the alternative ways to achieve strategic goals by attracting and directing investments toward innovative areas of development [1].

In the post-crisis development period of the national economy, enterprises may implement a strategy of proactive innovation development. This strategy, according to researchers [10, p. 294], is defined as a system of long-term goals for innovation-investment activities, the implementation of which is determined by the overall tasks and ideology of proactive enterprise development to ensure its continuous functioning through the introduction of innovations and transition to a qualitatively new level of operation.

Finally, under conditions of stable evolutionary economic development and strong enterprise positions, a “friendly environment” strategy may be implemented.

V. L. Dykhan notes that overcoming a crisis is possible by creating a stable system of cooperation between the state and business, science, and education, which ensures [3]:

- the accumulation of new knowledge, the production of innovative high-tech products, and the introduction of intelligent technologies;
- the development and realization of the intellectual potential of enterprises;
- the restoration of the production potential of enterprises and their transition to the V and VI levels of technological structures.

We believe that the horizons of enterprise cooperation should be expanded to include not only business, government, and science but also all other stakeholders and competitors (as mentioned above).

By “friendly environment” strategy, we mean a general, comprehensive action plan that ensures business transformations (including digital ones),

integration of the enterprise into the global business environment, enhancement of its innovation potential and competitiveness, and engagement of business communities, government agencies, science and education institutions, partners (including international ones), investors, competitors, and other stakeholders.

P. Bryn and Yu. Holtvanska point out that to accelerate development and reduce the amount of necessary investments, an enterprise can use an outsourcing strategy [2]. We view this type of strategy as functional, meaning it can be implemented within any corporate strategy.

A wide range of possible strategic decisions can inspire enterprises to strengthen their sustainable positions.

Conclusions and perspectives for further research in this area. Based on the research results, we highlight the following:

– a systematic classification of development strategies has been proposed according to the stage of economic market development and the state of enterprise development, which, unlike others, allows for the determination and specification of future strategies and outlines tasks for the current stage of development;

– the types and essence of the main development strategies that can be implemented by domestic enterprises at the present stage of activity have been specified.

In the future, the results obtained can be used to improve enterprise management mechanisms.

References:

1. Bokovets V. V., Prutska T. Yu. (2017). Formuvannya ta obgruntuvannya stratehii innovatsiinoho rozvytku korporatyvnykh pidpriemstv. *Infrastruktura rynku*. № 6. S. 79–84. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf
2. Brin P., Holtvanska Yu. (2021). Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. № 21. S. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Dykan V. L. (2015). Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstv mashynobuduvannya. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 49. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.50932>
4. Do rozrobky Stratehii vidnovlennia MSP do 2027 roku doluchat biznes, ekspertiv, donoriv ta rehiony. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. 25.01.2024 r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/do-rozrobky-stratehiuu-vidnovlennia-msp-do-2027-roku-doluchat-biznes-ekspertiv-donoriv-ta-rehiony>
5. Kasych A. O., Burkivska V. A. (2017). Implementatsiia tsilei stiikoho rozvytku v praktyku upravlinnia pidpriemstvamy u suchasnykh umovakh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vyp. 16. Ch. 1. S. 135–139. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/32.pdf
6. Nykoliuk O. M. (2012). Spivkonkurentsiiia yak sposib pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv. *Visnyk ZhNAEU*. № 1, t. 2. S. 254–263. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/1886>
7. Sytnytskyi M. V., Rozbeiko K. V. (2021). Pobudova metodychnoho pidkhodu do rozrobky stratehii innovatsiinnykh pidpriemstv za umov hnuchkoho vidviduvannya ofisu pislia pandemii covid-19. *Efektivna ekonomika*. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.8>
8. Raiko D. V., Maslak O. I., Maslak M. V. Stratehiia stiikoho rozvytku: problemy ta shliakhy vyrishennia. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/222347/222486>
9. Tokmakova I. V., Panchenko N. H., Kurhuzova M. Yu. (2021/2022). Rozroblennia anykryzovoi stratehii pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 76–77. S. 70–80. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
10. Upravlinnia stratehiiamy vyperedzhaiuchoho innovatsiinoho rozvytku : monohrafiia. Za red. Illiashenko N.S. Sumy : Trytoriia, 2020. 440 s.
11. Yudina O. I. Upravlinnia stalym ekonomichnym rozvytkom pidpriemstv sfery posluh: teoriia, metodolohiia, praktyka : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04. Poltavska derzhavna ahraryna akademiia. Poltava, 2020. 39 c. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
12. 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 ahraryno-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. Боковець В. В., Пруцька Т. Ю. Формування та обґрунтування стратегії інноваційного розвитку корпоративних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 6. С. 79–84. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/6_2017_ukr/17.pdf
2. Брін П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
3. Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015/ № 49. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.50932>
4. До розробки Стратегії відновлення МСП до 2027 року долучать бізнес, експертів, донорів та регіони. Міністерство економіки України. 25.01.2024 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/do-rozrobky-stratehiuu-vidnovlennia-msp-do-2027-roku-doluchat-biznes-ekspertiv-donoriv-ta-rehiony>
5. Касич А. О., Бурківська В. А. Імплементация цілей стійкого розвитку в практику управління підприємствами у сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 135–139. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/32.pdf
6. Николюк О. М. Співконкуренція як спосіб підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2012. № 1, т. 2. С. 254–263. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/1886>
7. Ситницький М. В., Розбейко К. В. Побудова методичного підходу до розробки стратегій інноваційних підприємств за умов гнучкого відвідування офісу після пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.8>
8. Райко Д. В., Маслак О. І., Маслак М. В. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/222347/222486>
9. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення анікризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 70–80. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9478/1/Tokmakova.pdf>
10. Управління стратегіями випереджаючого інноваційного розвитку : монографія. За ред. Ілляшенко Н.С. Суми : Трипторія, 2020. 440 с.

11. Юдіна О. І. Управління сталим економічним розвитком підприємств сфери послуг: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Полтавська державна аграрна академія. Полтава, 2020. 39 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe
12. 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>

Ковтун О. А.

Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

Покращення діяльності підприємства, забезпечення його стійкості та інвестиційної привабливості є основними цілями всіх економічних суб'єктів господарювання. Від вибору виду стратегії підприємства залежать не тільки розвиток окремих напрямків бізнесу суб'єкта підприємництва, а і його ринкові позиції та можливості їх посилення, що і обґрунтовує актуальність даного дослідження. Метою статті є формалізація підходів визначення стратегії стійкого розвитку підприємства. Методи дослідження: логічний аналіз, узагальнення, систематизація. У статті запропоновано систематизувати стратегії розвитку відповідно до етапу економічного розвитку ринку та стану розвитку підприємства. Стан розвитку національної економіки охарактеризований узагальнено як кризовий, посткризовий або стан розквіту, а стан підприємства як нестійкий, рівноважний або стійкий. Побудовано матрицю визначення стратегій стійкого розвитку підприємства. Конкретизовано сутність таких стратегій стійкого розвитку підприємства: адаптивна стратегія, стратегія скорочення, стратегія елімінації, антикризова стратегія, стратегія інноваційного розвитку, стабілізації, стратегія відновлення, стратегія випереджаючого інноваційного розвитку, стратегія співконкуренції, стратегія зростання, стратегія «friendly environment». Надано визначення стратегії «friendly environment», під якою запропоновано розуміти таку генеральну, комплексну програму дій, яка забезпечує трансформації бізнесу (у т.ч. цифрові), інтеграцію підприємства у світове бізнес-середовище, підвищення його інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності з залученням до орбіти діяльності представників бізнес-спільнот, органів влади, науки і освіти, партнерів (у т.ч. міжнародних), інвесторів, конкурентів та інших стейкхолдерів. У подальшому отримані результати можуть бути покладені в основу удосконалення механізму управління підприємством.

Ключові слова: стратегія, стійкість, розвиток, підприємство, ринок.