

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-51-3>  
УДК 339.13.017

*Макаренко П. М., д.е.н., професор  
Полтавський державний аграрний університет  
mrm0907\_1949@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-8967-9122*

*Михальчук О. В., аспірант  
Таврійський державний агротехнологічний університет  
імені Дмитра Моторного  
CV140584tav@gmail.com  
ORCID: 0009-0004-8461-4268*

*Пілявський В. І., д.е.н.  
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Миколаїв  
toobox2019@ukr.net  
ORCID: 0000-0003-3311-0559*

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** У статті запропоновано метод аналізу платоспроможності, ліквідності і фінансового стану підприємства; з'ясовано використання методів і моделей вибору й оцінки варіантів стратегічних альтернатив для досягнення поставлених цілей. Зазначено що довгострокове завоювання ринку та забезпечення і набуття по ньому конкурентних переваг потребує від підприємства: мати чітке уявлення про напрями виробництва чи послуг де воно випереджає конкурентів чи відрізняється від них в кращий бік; наповнювати визначені цілі в тій чи іншій сфері діяльності конкретним змістом вибраної стратегії та стратегічних альтернатив; використувати методи бенчмаркінгу при порівнянні визначеного підприємства з еталоном. Узагальнено методичні підходи оцінки вибору стратегічних альтернатив за критеріальними, експертними, фактографічними та комбінованими методами та охарактеризовано їх переваги і недоліки при використанні.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегічні альтернативи, стратегічний аналіз, бенчмаркінг, еталон, оцінка вибору моделі, конкурентні переваги.*

**JEL code classification: M12**

**Постановка проблеми.** Успішне функціонування підприємства у відповідності з вимогами ринкового середовища потребує вивчення можливих шляхів досягнення цільових орієнтирів, зміцнення, зростання та виживання його в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль за визначеними пріоритетами стратегічного розвитку. Будучи перспективою виявлених можливостей, зразком і моделлю реакції на зміни зовнішнього середовища в якому діє підприємство стратегія надає йому загальну направленість, індивідуальність та проявляється в конкурентній позиції.

Стратегія підприємства розглядається, на теперішній час, не тільки як процес його майбутнього розвитку, але як і пошук альтернативних шляхів що дають змогу, в межах обраного напрямку діяльності та обмежень на використання ресурсів знайти найкращий варіант для досягнення генеральної мети. Спрямування стратегії відповідності місії і цілям та вироблення організаційно-економічних заходів відносно «переваг в ресурсах» і «переваг в умінні» зумовлює необхідність здійснювати аналіз й оцінку сильних і слабких сторін в таких сферах, як трудові ресурси, матеріальна база, технологія, менеджмент, положення на ринку, фінанси підприємства за різного впливу на нього зовнішнього середовища та відповідної характеристики його внутрішньої природи і організаційних засад.

Таким чином оцінка діяльності та з'ясування методичних підходів розроблення і вибору стратегії і стратегічних альтернатив підприємства набувають особливої актуальності в сучасних умовах ведення бізнесу та стають ключовим фактором забезпечення стійкого успішного розвитку в умовах постійних змін середовища його функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок в дослідження питань стратегічного аналізу та вибору методів формування стратегії і стратегічних альтернатив для підприємств зробили такі зарубіжні вчені як: І. Ансофф, М. Альберт, М. Портер, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікленд, А. С. Мертінет, М. Мескон, Д. Г. Бойетт, Д. Сетіван, Ю. Сун, І. Фаріда, Ф. Хедуорі. Особливе місце варто відвести науковим працям К. А. Андрущенко, А. М. Балачович, Н. Ю. Захарової, М. В. Желіховської, В. В. Ліщинської, О. Лопатовської, Д. Л. Кобець, О. О. Яцух та інших.

Огляд публікацій показує що проблеми відносно формування методичних аспектів аналізу фінансово-економічного стану і динаміки розвитку та розробки інструментарію вибору стратегії і стратегічних альтернатив підприємства розкриті не повна та потребують подальших досліджень.

**Формування цілей статті.** Узагальнити систему показників стратегічного аналізу та з'ясувати методичні підходи, переваги і недоліки методів вибору стратегії та стратегічних альтернатив щоб добитися високого рівня конкурентоспроможності підприємства і чітко визначених орієнтирів, напрямків до чого воно прагне і чого хоче домогтися у своїй діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Передумовами розробки стратегії розвитку підприємства є усталене ресурсне забезпечення та можливості його використання, з'ясування вимог і особливостей зовнішнього середовища, а також визначення сильних і слабких сторін діяльності.

В самому загальному виді кожне підприємство має виходити із найбільш прийнятого співвідношення з одного боку між наявними в ньому ресурсами і можливостями їх використання, з іншого між задоволенням запитів і вимог ринку.

Вирішення першого завдання пов'язано із наявністю ресурсів і можливостей щодо їх максимального використання. До ресурсів підприємства, як відомо, відносяться: основні та оборотні виробничі активи, робоча сила, фінанси, а до можливостей їх використання: рівень організації виробництва і праці, ступінь розподілу і кооперації праці, інтелектуальний потенціал працюючих та рівень їх кваліфікації.

Потрібно зазначити, що виробничі фактори не тільки дефіцитні, але і досить коштовні.

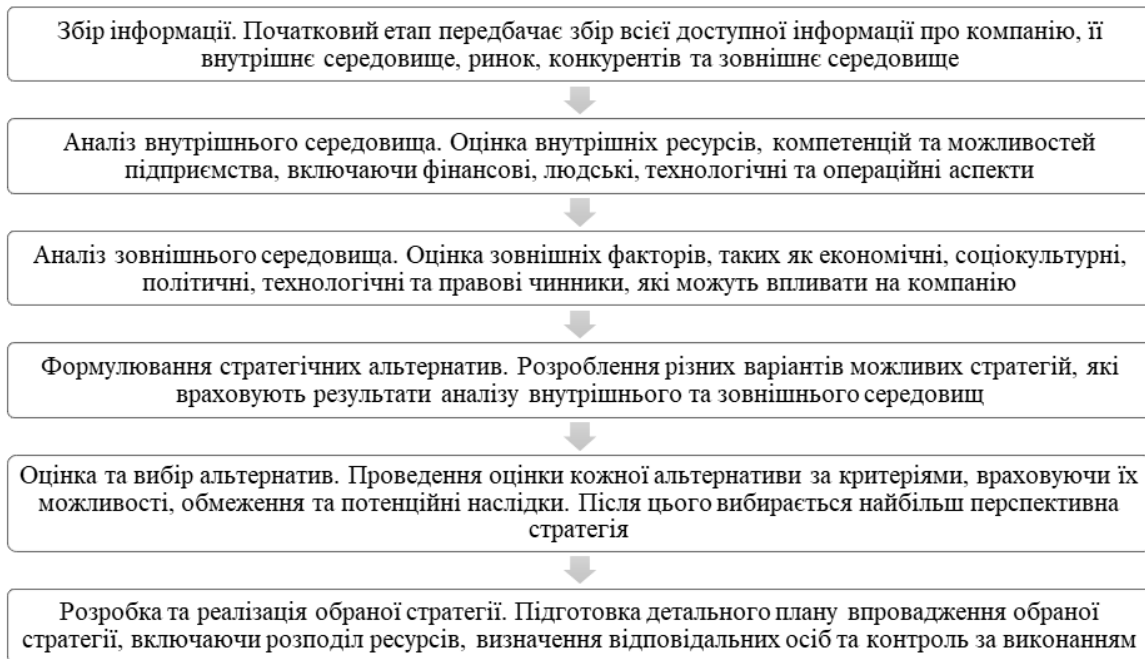
Тому як вони будуть використані з позиції ефективності іноді має вирішальне значення. Все залежить від масштабу виробництва, а також від багатьох інших обставин включаючи технології та рівень кваліфікації персоналу, можливості виробляти товари на які є попит. Визначені умови і фактори формують стратегію підприємства.

Існують різні точки зору порядку розробки стратегії. Так А. А. Томсон і А. Дж. Стрікленд визначають етапи розробки стратегії, як послідовне вирішення задач: формування і декларування програми підприємства, визначення мети і постановка стратегічних цілей, формування напрямів і планів розвитку (корпоративного портфелю стратегій), обґрунтування реалізації стратегії [2].

Досить розгорнута схема послідовності етапів планування стратегії подана М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедуорі. Вона починається із сукупних потреб, ресурсів та філософії підприємства; місії та стратегії бачення; встановлення цілей; конкретизація визначення задач; оцінки зовнішнього середовища; аналізу внутрішнього середовища; стратегічного аналізу; розробки стратегічних альтернатив та вибору стратегії [3]. Вітчизняні дослідники узагальнили теоретичні положення та адаптували етапи вибору стратегії суб'єктами бізнес-діяльності (рис. 1).

Звідси випливає необхідність формування системи підходів до розробки стратегії підприємств.

Для новоствореного підприємства процес розробки стратегії починається з моменту зародження самої ідеї про його створення. Вже на початку його організації мають бути відомими потенційні можливості і загрози, які можуть виникнути в ході функціонування підприємства в зв'язку із обраною ним місією та видом бізнесу. Власне такий підхід дозволяє правильно визначити галузь і предмет майбутньої діяльності, а також потенційні можливості її здійснення та ризику.



**Рис. 1. Етапи вибору загальної стратегії розвитку підприємства на основі аналізу стратегічних альтернатив**

*Джерело: узагальнено на основі [4; 5; 6]*

Через це першим та найбільш важливим кроком в розробці стратегії є вибір місії підприємства. Іншими словами: що виробляти, яким видом бізнесу займатися.

Звісно, на початковому етапі виникнення підприємства передбачити всі можливості та загрози не тільки надзвичайно важко, а й практично неможливо. Та все ж у цьому випадку необхідно відповісти на такі запитання:

1. Чи зможе підприємство в рамках обраної місії досягти конкурентної переваги як на зовнішньому, так і внутрішньому ринку?

2. Як і які засоби воно застосовуватиме в боротьбі з конкурентами?

3. Якою мірою йому забезпечено незалежність та економічну безпеку?

2. Чи має підприємство достатньо широкі можливості щодо зміни напрямку обраного бізнесу в разі потреби?

Якщо на ці запитання не буде знайдено аргументованих відповідей, то однозначно можна сказати, що підприємство – потенційний банкрут, і його краще не створювати.

Таким чином, найважливішою умовою успішного розвитку новостворюваного підприємства є аргументація та обґрунтованість його місії – характеру бізнесу (що буде вироблятися) і соціально-економічного призначення. У зарубіжній практиці використовується певна послідовність аналізу чинників, що впливають на вибір місії.

Зокрема здійснюється аналіз перспективи макро- і мікросередовища. Зі сторони мікросередовища надається перелік ринкових можливостей, вивчається структура галузі, надається оцінка ринковим характеристикам підприємства, його прибутковості на ринку.

Оцінюються технологічні засоби реалізації місії та економічного ринкового середовища.

Зі сторони макросередовища аналізуються наявні макроекономічні аспекти діяльності, можливості підприємства на інтегрованих ринках. Оцінюється інвестиційний мікроклімат, вивчаються ринки ресурсів та робочої сили.

Таким чином, враховуючи фактори мікро та макросередовища здійснюється оцінка можливостей реалізації місії з врахуванням подальших перспектив.

Однієї із найважливіших вимог що ставляться до розробки стратегії – це встановлення реальних цілей розвитку підприємства. Тут важливо звернути увагу на те що їх встановлення як для заново створеного так і для вже функціонуючого підприємства, має виступати в якості стимулу його удосконалення. В практичній діяльності (наприклад, акціонерного товариства)

це означає, що його керівництво має підтримувати баланс між інтересами акціонерів, що розраховують одержати високий прибуток і вимогами персоналу щодо збільшення зарплати і більшої його економічної захищеності.

При формуванні цілей розвитку підприємства обов'язково мають враховуватись прогностичні оцінки розвитку економіки в цілому країни або її окремих галузей.

Крім того, на змістовну сторону встановлення цілей підприємства впливають ціннісні орієнтири, як важливий компонент його іміджу.

Під час формування стратегії її розробники мають уникнути наступних помилок:

- неповного аналізу. Недостатнє дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища може призвести до упущення важливих факторів, що мають вплив на прийняття стратегічного рішення;

- недооцінки ризиків. Неправильне оцінювання можливих ризиків, пов'язаних з обраною стратегією, може призвести до непередбачених проблем та збитків для компанії;

- недооцінки конкурентів. Недостатня увага до дій конкурентів та їхніх можливих реакцій на обрану стратегію може призвести до втрати конкурентної переваги;

- невідповідність ресурсів. Обрана стратегія може виявитися непридатною через недостатність ресурсів, необхідних для її успішної реалізації;

- недооцінки змін. Неврахування можливих змін у зовнішньому середовищі, таких як технологічні або ринкові зміни, може призвести до неефективності обраної стратегії у майбутньому;

- невідповідності цілям та цінностям. Якщо обрана стратегія не відповідає місії, цілям та цінностям компанії, це може призвести до внутрішньої конфліктності та неприйнятності для стейкхолдерів;

- недостатньої підтримки та комунікації. Відсутність підтримки ключових зацікавлених сторін та недостатня комунікація можуть ускладнити впровадження обраної стратегії та призвести до її невдачі.

Для функціонуючого підприємства успішність розроблення стратегії значного мірою залежить від уміння об'єктивно оцінити свою діяльність у минулому і сьогодні, використовуючи SWOT-аналіз визначити сильні та слабкі її сторони. Крім того, потрібно з'ясувати фінансовий стан підприємства та ступінь його платоспроможності.

Під час аналізу платоспроможності підприємства необхідно звернути увагу на характер руху грошових коштів і ліквідності, що склалась, тобто на здатність швидко розраховуватись з боргами, що виникли. Останнє встановлюється на основі розрахунків загальновідомих показників [7; 8; 9]:

- коефіцієнта абсолютної ліквідності (коефіцієнта терміновості), що показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на конкретну дату;

- уточненого коефіцієнта ліквідності, що пояснює, яка частина поточної заборгованості може бути погашена не тільки за рахунок готівки, а й очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги;

- загального коефіцієнта ліквідності, що встановлює, у якій кратності поточні активи покривають поточні зобов'язання;

- оборотного капіталу (різниця між поточними активами і короткостроковими зобов'язаннями, тобто коли поточні активи в 3 рази більші за короткострокову заборгованість);

- коефіцієнта маневреності, що показує, яка частина власних коштів вкладена в найбільш мобільні активи. При цьому необхідно звернути увагу на якість активів з позиції їх ліквідності. Ідеться про визначення частки важкореалізованих активів у загальній величині поточних активів, а також про співвідношення між важкореалізованими та легкореалізованими активами.

Розглядаючи сутність платоспроможності потрібно звернути увагу та визначити:

- середній період надання кредиту, який обчислюється як добуток середнього залишку заборгованості на тривалість періоду, поділений на суму обороту;

- сумарний оборот, що являє собою дебетовий оборот за аналізований період тривалість якого: рік – 360 днів, квартал – 90 днів, місяць – 30 днів. Величина середнього залишку визначається як половина суми залишків заборгованості на початок і кінець періоду.

Аналізуючи показники ліквідності необхідно дотриматися певної послідовності: спочатку проаналізувати коефіцієнти ліквідності та маневреності, а вже потім – «якість» активів і середній період надання кредитів. Якщо під час їхнього аналізу з'ясується, що коефіцієнт абсолютної ліквідності має тенденцію наближатися до нуля, то, швидко витрачаються грошові кошти та реалізуються цінні папери. У підсумку це може призвести до проблеми зі строковими виплатами за поточними зобов'язаннями, а отже, виникне загроза неплатоспроможності підприємства. Якщо уточнений коефіцієнт ліквідності також прагне до нуля, то підприємство не може покрити свої короткострокові зобов'язання, навіть залучаючи дебіторську заборгованість. Якщо ж загальний коефіцієнт ліквідності дорівнює одиниці або менший за неї, то це означає, що підприємство неплатоспроможне.

Фінансовий стан підприємства включає показники: маневреності, фінансової стійкості, власного фінансування, інвестування, частку функціонуючого капіталу (робочий капітал), співвідношення оборотного і необоротного капіталу, які в розрахунках більш трудомісткі та менш очевидні, так як не мають заданих параметрів [10].

Показники ліквідності разом із показниками фінансового стану дають ніби результуючу оцінку здатності підприємства функціонувати далі. Але вони не дають якісної характеристики функціонування підприємства, не розкривають причин того чи іншого його стану. Для цього необхідні показники, що характеризують рівень використання ресурсів підприємства. Ними мають бути: коефіцієнт загальної оборотності, оборотність основних засобів, коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності функціонуючого капіталу тощо. Слід також обчислити показники рентабельності капіталу і продажів, які теж показують результати функціонування підприємства.

Під час аналізу слід звернути увагу на характер зміни коефіцієнта загальної оборотності. Якщо він стабільний або зростає, то становище підприємства стабільне. А його зниження свідчить або про зменшення обсягу чистої виручки, або про зростання стабільності активів за того самого обсягу чистої виручки. Зниження обсягу чистої виручки свідчить про неблагополуччя підприємства. Аналіз динаміки загального коефіцієнта оборотності слід вести паралельно з аналізом інших коефіцієнтів оборотності. Висновки, зроблені щодо показників оборотності, повністю стосуються і показників рентабельності.

Загалом можна зазначити, що аналіз цих показників – дуже важливий етап у виборі стратегії розвитку підприємства. Якщо аналіз стану та динаміки показників свідчить про норму та стійке зростання, то перед керівництвом підприємства постає проблема вибору: чи продовжити цю траєкторію розвитку, чи перевести її на новий якісний рівень. Якщо показники мають тенденцію до зниження або коливання, то необхідно вжити заходів щодо зміни економічної стратегії підприємства.

Формування стратегії складається ніби з двох частин: з одного боку, воно зводиться до аналізу й оцінки перспектив, як у випадку з розробленням стратегії для новостворюваного підприємства, а з іншого – потребує уточнення мотивації розвитку вже існуючого підприємства. У цьому разі воно оцінює, як забезпечувалося в минулому і забезпечуватиметься в майбутньому довгострокове економічне зростання підприємства. Як показує практика, економічне зростання підприємства є гарним захистом проти несподіваних погіршень у його діяльності.

Таким чином аналіз фінансового стану та динаміки зміни в економіці з урахуванням можливих перспектив викристалізовує один із трьох базових типів корпоративної або загальної стратегії підприємства: зростання (розвитку), стабілізація (обмеженого зростання), виживання (скорочення).

Що ж обмежує підприємство у виборі такої стратегії? Відповідь на це запитання може бути отримана тільки в результаті аналізу середовища, в якому воно функціонує. Під середовищем розуміється все те, з чим стикається підприємство у своїй повсякденній і довгостроковій діяльності.

По суті, середовище відображає підприємницький клімат, тобто ступінь сприяння діяльності підприємства. Це зумовлюється тим, що середовище виступає як спектр деяких обмежень і водночас можливостей розвитку. Наприклад, споживчий попит, характер його розвитку як частина зовнішнього середовища впливає на можливості щодо досягнення

обсягів прибутку або продажів. Або, скажімо, бажання розширити діяльність підприємства може й не реалізуватися через фінансові та ресурсні обмеження можливостей підприємства. Особливість середовища полягає в тому, що воно ніколи не буває стабільним, а перебуває в постійному русі. Звідси випливає, що кожне підприємство повинне знати не тільки середовище свого «проживання», його стан і тенденції розвитку, а й уміти враховувати ці зміни під час свого функціонування.

Підприємство працює в певному правовому середовищі, що визначає загальні правила «гри» всіх учасників ринкових відносин. Тому, перш ніж створити підприємство, здійснити перепрофілювання підприємств, що функціонують, або змінити траєкторію їхнього розвитку, необхідно вивчити свої права, обов'язки та відповідальність, які виникають у зв'язку з виробничо-господарською діяльністю (відповідальність за екологію, за порушення контрактів, випуск неякісної продукції тощо).

Що стосується політичного середовища, то, наприклад, ризик, пов'язаний із політичним кліматом, має великий вплив на інвестиційну політику підприємства, а, скажімо, державна політика в галузі ліцензування тієї чи іншої діяльності (вона має дозвільний або заявницький характер) серйозно позначається на характері діяльності підприємства.

Тож стратегія зростання (розвитку) обертається тоді, коли підприємство намагається використати свої сильні сторони та можливості зовнішнього середовища в нарощуванні обсягів виробництва та продажів товарної продукції, захоплення додаткової частки ринку, проникнення на інші ринки та підвищення ефективності господарської діяльності.

Для тих підприємств, які домінують за часткою продажів на ринку, може застосовуватися стратегія стабілізації. Вони підтримують існуючий стан якомога довше з метою отримання стабільних доходів. Щодо тих підприємств, де фінансово-економічні показники діяльності мають стійку тенденцію до зниження, то стратегія скорочення полягає у їх відмові від нерентабельного виробництва товарних видів продукції, скороченні надлишку робочої сили, передачі неефективного виробництва в аутсорсинг або його продажу.

Окремим питанням є вибір конкурентної стратегії. Для ефективної конкуренції в сучасному бізнесі підприємство має постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер та рівень конкуренції.

Відомий англійський вчений, авторитет в сфері конкуренції М. Е. Портер виділяє три групи базових конкурентних стратегій: лідерство за витратами (скорочення повних витрат при незмінних цінах на стандартну продукцію, тощо); широкої диференціації (пропозиція кращої якості і дизайну, перехід на інший сегмент ринку, модифікація існуючого товару під потреби певної групи споживачів, розширення асортименту продукції, тощо); ринкової ніші або фокусування (зосередження зусиль на одному із сегментів ринку, на окремій групі споживачів, на певній групі товарів, на низьких витратах, тощо) [11].

Говорячи про забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства, як невід'ємної частини стратегії його ефективного розвитку важливо знати, як конкурент адаптується до зміни особливо в таких сферах, як конкуренція у витратах виробництва, поява нової продукції і послуг, зростання ринкової активності.

Підтримання високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно виявляється більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це водночас передбачає, що підприємство посідає міцне становище на ринку товарів і послуг і його продукція користується постійним попитом. Однак у житті цей стан не є незмінним. Він перебуває в постійному русі та розвитку. Останнє залежить від змін в умовах виробництва товарів та їх реалізації, що виявляється у виникненні нових, прогресивніших технологій виробництва товарів і надання послуг, появі нових конкурентів, зміні смаків і бажань споживачів, зростанні або падінні попиту на товари, що випускаються підприємством, зміні економічних і політичних умов розвитку виробництва та реалізації товарів, а також у багато чому іншому.

Як для новостворюваного, так і для функціонуючого підприємства необхідне довгострокове завоювання ринку. Тут важливо враховувати, що продажі, прибуток і потенційні можливості зростання підприємства залежать від поточних і майбутніх ринкових умов розвитку галузі,

до якої воно належить, а також від суміжних із нею галузей і визначення власної ніші, своєї сфери впливу в межах внутрішніх можливостей (виробничі потужності, технології, кваліфікація персоналу, управлінські навички тощо), які дають змогу сформувати свого споживача. Успіх підприємства в рамках галузевих умов розвитку залежить від того, наскільки воно випереджає середньогалузеві показники за якістю продукції, що випускається, рівнем витрат виробництва, широтою асортименту продукції, іншими словами, наскільки воно є більш конкурентоспроможним порівняно з іншими підприємствами цієї галузі та суміжних галузей.

На основі уявлення про свої можливості що склались в ході аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно встановити сильні й слабкі сторони підприємства. Особливу увагу при цьому необхідно звернути, по-перше, на уявлення тих напрямків діяльності, в яких воно випереджає конкурентів або відрізняється від них, а по-друге, на встановлення сфер функціонування, які потребують покращення. Крім того, слід визначити найбільш сильну сторону роботи підприємства розвиваючи, яку можливо отримати перевагу в конкуренції. Це може бути, наприклад, унікальність технології, менеджменту, якісні характеристики товару, оптимальне співвідношення якості та ціни тощо.

Кожна базова стратегія має ряд стратегічних альтернатив, що означає «різні варіанти дій або рішень, які організація може вибрати для відповіді на стратегічні виклики та можливості» [12, с. 1485]. Вони є варіантами можливого досягнення цілі у різний спосіб і різними шляхами та здатні максимально підвищувати довгострокову ефективність підприємства в межах обраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Вибір стратегії передбачає аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії підприємства з метою наповнення її конкретним змістом.

Базові стратегії зростання доповнюються основними стратегічними альтернативами, які пов'язані з інтенсифікацією, диверсифікацією та інтеграцією.

Стратегічні альтернативи інтенсифікації пов'язані із: нарощуванням обсягів виробництва продукції (товарів) на існуючих за розмірами і потужностями підприємства, глибоке проникнення на існуючий ринок (збільшення частки продажів) з існуючим товаром; розширення меж існуючого товару на нових ринках; модифікацією і новими товарами для існуючих ринків.

Стратегічні альтернативи диверсифікації пов'язані з її видами. Зокрема: концентричною-поповненням асортименту товарами; подібними на ті, що випускає підприємство; горизонтальною – поповнення асортименту товарами не подібними на ті, що випускає підприємство, але цікавими для існуючих ринків; конгломератною – поповнення асортименту товарами, що не мають відношення ні до існуючих товарів і ринків ні до технології, що застосовується на підприємстві. Крім того, диверсифікація передбачає об'єднання з системою маркетингу інших галузей.

Стратегічні альтернативи інтеграції пов'язані із їх регресивними і прогресивними типами та організаційними засадами і змінами основної діяльності підприємств. Так, регресивна інтеграція характеризується постачальниками, посиленням впливу і контролю за поставками.

Прогресивна інтеграція, як альтернативна стратегія, зумовлює посилення впливу і контроль за системою розподілу і збуту.

Інтеграція по основній діяльності підприємства пов'язана із злиттям, поглинанням, створенням спільного підприємства, об'єднання з системою маркетингу галузі і регіону. Крім того можуть створюватись альтернативи зростання: обмежені (стабільний прибуток в довгостроковому періоді); швидкі (щорічне підвищення рівня реалізації коротко- та довгострокових цілей).

Стратегічні альтернативи стратегії скорочення включають: санацію, закриття, банкрутство, скорочення діяльності (частки ринку); реструктуризацію (відсікання зайвого, переорієнтацію, освоєння нових видів діяльності та ринків).

Наведені стратегічні альтернативи не вичерпуються вказаним переліком. Він поширюється на альтернативні стратегії М. Портера, за матрицею Мак-Кінсі, уточнені стратегії фірми консультанта Arthur D. Little та багато інших.

Стратегічні альтернативи можуть включати в себе різні можливості розвитку бізнесу, такі як розширення ринків, введення нових продуктів чи послуг, удосконалення виробничих

процесів, партнерства або дифузії з іншими компаніями, а також переорієнтацію бізнесу на інші ринки чи сегменти.

Вибір оптимальної стратегічної альтернативи важливий для успішного розвитку підприємства та досягнення його цілей. Це вимагає ретельного аналізу, оцінки ризиків та можливостей, а також урахування індивідуальних характеристик та обставин підприємства.

Потрібно відзначити, що стратегічні альтернативи відрізняються за кількома ключовими характеристиками: «вони є важливими для підприємства, оскільки визначають його майбутнє, напрямок і позицію на ринку, ці альтернативи вимагають часу для розробки і характеризуються невизначеністю, оскільки рішення, пов'язані з ними, здебільшого базуються на аналізі та передбаченні майбутніх умов» [13, с. 147].

Стратегічні альтернативи мають відрізнятися від типів стратегій. Базові стратегії орієнтовані на досягнення різних цілей підприємства та можуть включати різні підходи до управління, тоді як стратегічні альтернативи спрямовані на конкретну мету чи завдання. Такий підхід допомагає забезпечити зосередженість на конкретних викликах та можливостях, що стоять перед підприємством.

На думку А. М. Балановича стратегічні альтернативи дозволяють: «знайти оптимальний шлях за варіативністю вибору до досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності та зміни у бізнес-середовищі; визначити нові шляхи розвитку та реагувати на зміни у ефективний спосіб; вирішити складні проблеми та вибрати оптимальний варіант дій для досягнення стратегічних цілей» [14, с. 78].

Отже, стратегічні альтернативи є важливим інструментом, який допомагає підприємству адаптуватися до невизначеності і змін у бізнес-середовищі та приймати обґрунтовані рішення для свого успішного функціонування.

Формування стратегій і стратегічних альтернатив здійснюється за відомими методами і моделями, а саме: розрахунково-конструктивним, порівняння, факторного аналізу, моделювання.

Для того, щоб скористуватися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які ускладнюють проблеми, використовують SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз (ФВА), SPACE, PEST-аналіз, порівняльний аналіз діяльності підприємства, порівняльний галузевий аналіз, бенчмаркінг. Останній як спеціальний метод не набув широкого застосування в національній економіці.

Вперше термін «бенчмаркінг» був достатньо введений Інститутом стратегічного планування Кембриджу (США) у 1972 році. Ця дослідницька і консалтингова організація, що відома як PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток) показала, що для того, щоб досягти ефективних рішень у сфері конкуренції необхідно проаналізувати досвід кращих підприємств або порівняти подібні бізнес-процеси, функції і роботи виконувані структурними підрозділами. В економічному розумінні синонімом терміну «бенчмаркінг» являється «еталонне порівняння» та орієнтація на успішні підприємства.

Цілі стратегічних альтернатив бенчмаркінгу полягають в пошуку: споріднених партнерів які володіють передовим досвідом в тих сферах діяльності, що цікавлять підприємство яке аналізується, у виявленні найкращих прийомів роботи, нових методів управління, що дозволяє покращити модель ведення бізнесу (наприклад, системи менеджменту якості). Бенчмаркінг має бути безперервним процесом та мати системний характер пошуку. Це стратегія послідовного поліпшення виробництва, збуту, логістики, фінансів, кадрової політики, тощо. Бенчмаркінг поглиблює порівняльний аналіз діяльності підприємства та його структурних одиниць своєю багатомірністю.

Таке завдання завжди постає, коли потрібно утримати або посилити конкурентні переваги на ринку спостерігаючи за кращим (еталоном). Тим самим бенчмаркінг сприяє вибору альтернативної стратегії за матрицею можливостей по товарах і ринках за назвою «вектор зростання» І. Ансоффа [1] та показує у формальній моделі М. Портера тип конкурентної переваги, «яка може бути досягнута за рахунок більш низьких витрат (перевага низького рангу або низького порядку), або за рахунок диференціації товару (перевага високого рангу або високого порядку)» [15, с. 35].



Порівняння за методом бенчмаркінгу здійснюється різними способами. Зокрема, фінансові показники підприємства, що аналізується прирівнюються до еталонного підприємства. При оцінці за сумою місць кожному показнику підприємств, що беруть участь в оцінці надається місце в залежності від його значення. Для комплексної оцінки результатів господарювання використовують багатомірний порівняльний аналіз, а основою способу розрахунку відстаней є вимір близькості об'єктів за порівнювальними показниками до об'єкта – еталона.

Вибір того чи іншого методу багато в чому залежить від типу проблеми, що необхідно вирішити в процесі формування стратегії і стратегічних альтернатив.

На сьогодні свою нішу в популярності знаходять формальні моделі та методи бізнес-рівня: модель «життєвий цикл попиту», «крива досвіду», «продукт-ринок І. Ансоффа», тривимірна модель Д. Абеля, модель М. Портера, модель PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy). Їхнє значення й можливість на бізнес рівні в тому, що вони можуть взаємодоповнювати одна одну. Так, модель «крива досвіду» дає можливість порівняти витрати на одиницю продукції конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії. Модель «життєвого циклу попиту (ЖЦП)» переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємства слід мати кілька видів продукції на різних фазах життєвого циклу, що дозволяє підбирати стратегію прогнозуючи фази.

Метод «продукт-ринок» дає можливість матрично вибрати конкретну стратегію в залежності від рівня насичення ринку та можливостей постійного його оновлення [16; 17].

Особливість моделі Д. Абеля в тому, що для вибору бізнесу І. Ансофф брав «два виміри (групи покупців, що обслуговуються (хто?) та потреби покупців (що?)), а німецький дослідник додав третій-технологію, що використовується при розробці і виготовленні продукту (як?)» [17, с. 5].

Метод PIMS на засадах реалізації багатофакторних регресійних моделей та двохвимірних матриць пов'язує найважливіші виробничі, організаційно-економічні та ринкові чинники, що впливають на прибуток і рентабельність підприємства.

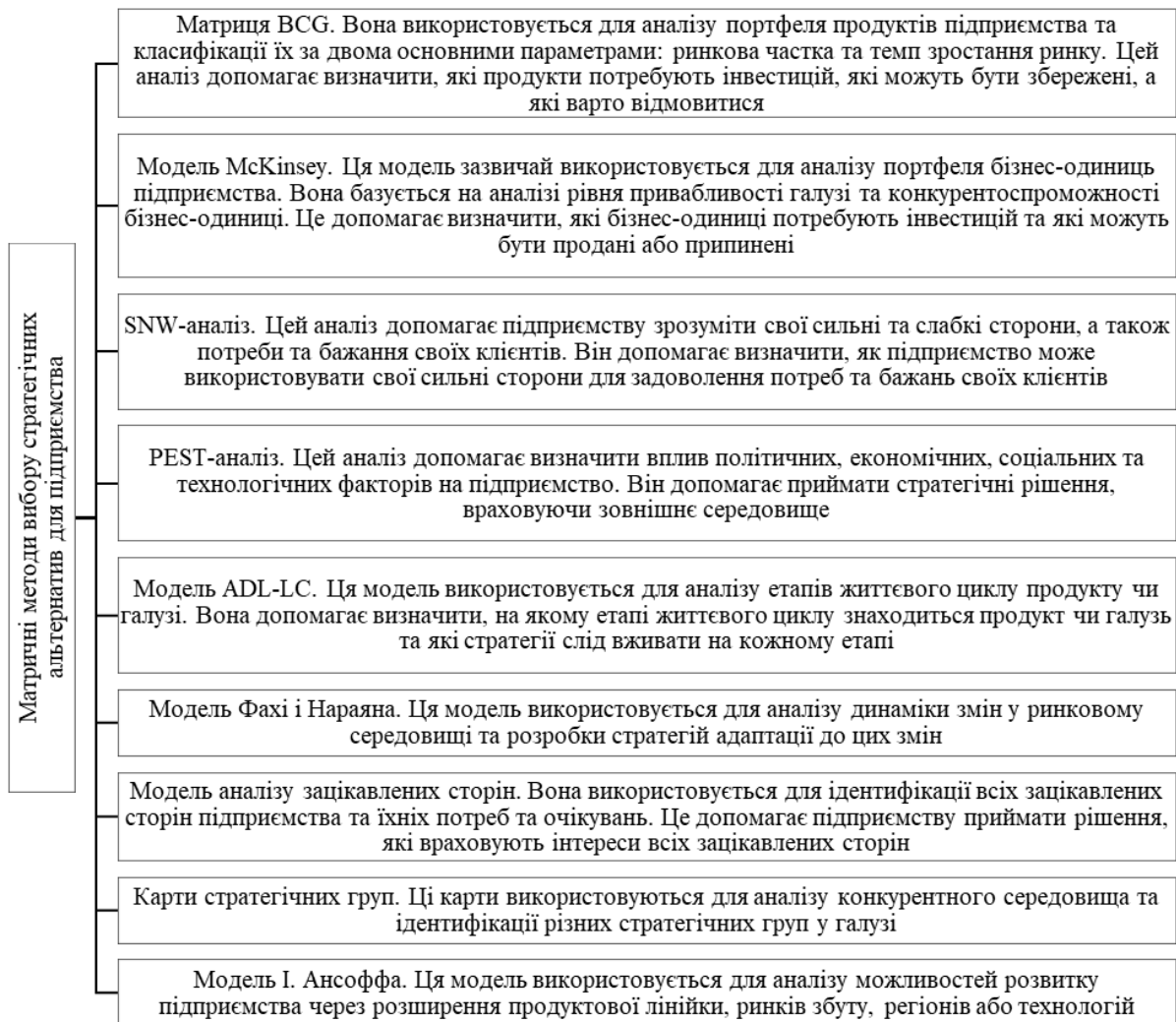
Одним із основних методів вибору стратегічних альтернатив в межах вибраної загальної стратегії є матриця А. Томсона і А. Стрікланда – зростання ринку і конкурентної позиції стратегічної зони господарювання (СЗГ) підприємства. Залежно від поєднання темпів приросту ринку (низькі чи високі) і відносної частки ринку (мала чи велика) виділяють 14 варіантів стратегії за інтенсивністю факторів розміщених у чотирьох квадрантах матриці [2]. Наприклад, для СЗГ із сильною конкурентною позицією (високою часткою ринку) і високими темпами приросту ринку можливі варіанти: продовження концентрації, вертикальна інтеграція, концентрична диверсифікація. Важливим серед них може бути перспективне зосередження зусиль на розширення частки ринку та концентрації товарного виробництва для подальшого розвитку конкурентних переваг.

Може настати момент часу, коли зміцнення конкурентних переваг потребуватиме вертикальної інтеграції чи прийняття рішення про диверсифікацію в тому випадку коли суміжні альтернативи не забезпечують перспективи для зростання. У квадрантах матриці зростання ринку і конкурентної позиції мають бути опрацьовані всі можливі альтернативи та їх кількість оптимізована за рівнем забезпечення трудовими, фінансовими матеріальними та іншими ресурсами.

Для оцінювання позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії на засадах внутрішніх та зовнішніх груп факторів використовується SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) метод. В його основі лежить побудова вектору стратегічної ринкової позиції підприємства, виходячи із чотирьох багатофакторних критеріїв: фінансовий стан, конкурентоспроможності та становища на ринку, конкурентної ситуації галузі та стабільності галузі.

Цей метод комплексного стратегічного аналізу разом зі SWOT-аналізом характеризує рівень менеджменту підприємства та може бути доповненим моделлю Hofer/Schendel (Хофера-Шенделя), яка матрично позиціонує існуючі види бізнесу та їх ідеальний набір. Все це обумовлює виявлення внутрішніх факторів конкурентоспроможності, щоб використовувати їх в управлінні підприємством

В практиці формування конкурентних стратегій бізнесу підприємства значного поширення набули і інші матричні методи і моделі (рис. 2).



**Рис. 2. Матричні методи вибору стратегічних альтернатив для підприємства**

*Джерело: складено авторами на основі [18; 19]*

Незважаючи на популярність матричних методів, вони мають ряд недоліків:

а) матричні методи, такі як SWOT-аналіз або матриця BCG, можуть спрощувати складність реальності. Вони не завжди враховують всі можливі аспекти і фактори, що можуть впливати на прийняття стратегічних рішень;

б) багато матричних методів передбачають статичне уявлення про ситуацію, тоді як ринкове середовище постійно змінюється. Це означає, що результати аналізу можуть стати застарілими протягом короткого часу;

в) у деяких матричних методах, таких як матриця BCG, певні критерії, такі як ринкова частка чи темп зростання, можуть бути обмеженими або неповністю відображати реальну ситуацію;

г) оцінка факторів і альтернатив в матричних методах може бути суб'єктивною і залежати від впливу особистих переконань, досвіду та поглядів аналітиків;

д) різні аналітики можуть прийти до різних висновків при використанні одного й того ж матричного методу через інтерпретаційні різниці або різні підходи до оцінки.

Необхідно пам'ятати про ці недоліки при застосуванні матричних методів і поєднувати їх експертними і формальними методами і моделями для отримання більш об'єктивних та комплексних результатів.

Виявлення стратегічних альтернатив є критичним етапом у процесі стратегічного планування. Однак цей процес не завершується лише виявленням альтернатив. Наступним кроком є оцінка і відбір найбільш ефективних альтернатив. Для успішної оцінки якості альтернатив необхідно враховувати кілька ключових аспектів, таких як їхні потенційні вигоди,

вартість, ризики та можливості реалізації. Важливо, щоб обрані альтернативи відповідали стратегічним цілям підприємства та враховували його внутрішні ресурси і поточну ситуацію на ринку. Тож для оцінки варіантів стратегічних альтернатив в практиці бізнесу необхідно також спиратися на критеріальні, експертні, фактографічні і комбіновані методи. Вони можуть використовуватись окремо або в комбінації залежно від конкретних умов і завдань. Розглянемо їх загальну характеристику (табл. 1).

Таблиця 1

**Методичні підходи до оцінки стратегічних альтернатив**

Назва підходу, методу	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Критеріальні методи	Використання кількох критеріїв для оцінки стратегічних альтернатив та порівняння їх за ефективністю	Об'єктивність оцінки за допомогою конкретних критеріїв.	Може бути складним вибрати правильні критерії.
Експертні методи (метод простого ранжування, метод безпосередньої оцінки, метод парних порівнянь, метод Дельфі)	Залучення кваліфікованих експертів для оцінки стратегічних альтернатив та визначення їхньої ефективності	Враховує досвід та знання експертів, що забезпечує глибокий аналіз	Може бути суб'єктивність в оцінці, якщо експерти мають різний досвід або погляди
Фактографічні методи	Використання об'єктивних даних, статистики та інших фактичних вимірювань для оцінки стратегічних альтернатив та їхньої ефективності	Базується на об'єктивних фактах та даних.	Може бути складність у знаходженні підходящих та достовірних даних.
Комбіновані методи	Поєднання декількох підходів (наприклад, критеріальних, експертних та фактографічних) для отримання більш точних результатів	Враховує різноманітність поглядів та джерела даних, що покращує об'єктивність оцінки.	Може бути складність у координації різних методів та інтерпретації отриманих результатів

*Джерело: узагальнено на основі [13, с. 146]*

Критеріальні методи в оцінці стратегічних альтернатив часто використовуються для врахування одного або кількох параметрів під час порівняння різних варіантів рішень. Вони базуються на розробці конкретних критеріїв, за якими проводиться оцінка альтернатив. Для однокритеріальних методів, таких як оцінка за прибутком, характерною є суб'єктивність, оскільки вони враховують лише один аспект аналізу. У той час як для багатокритеріальних альтернатив оцінка вважається більш об'єктивною, так як враховуються різні аспекти та потреби. Однак, при використанні багатокритеріальних методів виникає складність у визначенні вагомості кожного критерію, а також у відборі найбільш важливих параметрів для оцінки. Для забезпечення ефективної оцінки багатокритеріальних альтернатив необхідно враховувати такі вимоги, як:

- відповідність. Критерії повинні відображати ключові аспекти стратегічного вибору та бути відповідними меті організації;
- об'єктивність. Критерії повинні бути об'єктивними та неупередженими, щоб уникнути спотворення результатів;
- консистентність. Критерії повинні бути послідовними та логічно взаємопов'язаними для забезпечення консистентності оцінки;
- вимірюваність. Критерії повинні бути вимірювальними або кількісно вираженими для можливості порівняння різних альтернатив;

– зручність в застосуванні. Критерії повинні бути зрозумілими та доступними для застосування, щоб фахівці могли ефективно проводити оцінку [16].

Іншими словами, важливо, щоб обрані критерії відповідали потребам та умовам конкретної ситуації, а їхнє застосування було якнайбільш об'єктивним та компетентним.

Методи експертної оцінки передбачають використання експертних знань та досвіду для оцінки якості стратегічних альтернатив. Основна ідея полягає у поєднанні інтуїтивного аналізу різних альтернатив з кількісною оцінкою їхньої ефективності. Цей підхід дозволяє оцінити показники якості стратегій в умовах, коли завдання має низький рівень формалізації. Такі методи включають:

- метод простого ранжування. Експерти оцінюють кожну стратегічну альтернативу за певними критеріями та присвоюють їм ранг відповідно до їхньої ефективності;
- метод безпосередньої оцінки. Експерти надають оцінки кожній альтернативі на підставі свого досвіду та знань, використовуючи шкалу або систему показників;
- метод парних порівнянь. Експерти порівнюють кожну альтернативу з іншими альтернативами і визначають, яка з них є кращою у кожній парі;
- метод Дельфі. Група експертів взаємодіє між собою, щоб досягти консенсусу щодо оцінки альтернатив, шляхом ітеративного процесу опитування та обговорення.

Перевагою методів експертної оцінки є можливість врахування накопленого досвіду та знань фахівців у процесі оцінки альтернатив. Однак недоліком може бути суб'єктивність оцінки, залежність від компетентності та об'єктивності експертів, а також складність у визначенні найкращого варіанту.

Фактографічні методи використовуються для вирішення проблем, коли ймовірність зміни чинників розвитку невелика, і можна вважати, що минулі тенденції будуть зберігатися в майбутньому. Основна ідея цього методу полягає в аналізі фактичних даних та тенденцій, які відображаються у минулому. До фактографічних методів можна віднести:

- аналіз історичних даних. Дослідження та аналіз даних про минулі роки або періоди, щоб визначити тенденції та напрями розвитку;
- метод трендів. Ідентифікація та аналіз змін у певних показниках чи параметрах протягом тривалого часу для визначення майбутніх напрямків розвитку;
- метод сценаріїв. Розробка різних сценаріїв розвитку на основі аналізу історичних даних та поточних тенденцій.

Перевагами фактографічних методів є їх те, що основа – об'єктивні дані та тенденції, що забезпечують більш обґрунтовані рішення. Однак недоліком може бути обмеженість у врахуванні змін або інновацій, які можуть відбутися у майбутньому і вплинути на ситуацію. Також ці методи можуть бути неефективними у випадках, коли минулі тенденції не відображають поточні реалії або майбутні перспективи.

Комбіновані методи включають в себе комбінацію різних підходів і методів, зокрема експертного аналізу та використання фактографічних даних. Ці методи застосовуються для вирішення проблем, які можуть мати як формалізований, так і неформалізований характер. Вони дозволяють враховувати як об'єктивні дані, так і експертні думки та оцінки. Найчастіше комбіновані методи використовуються на вищих рівнях управління, де потрібно приймати стратегічні рішення, що можуть мати значний вплив на діяльність підприємства. Завдяки поєднанню різних підходів, таких як аналіз експертної думки та аналіз історичних даних, комбіновані методи дозволяють отримати більш повну та об'єктивну картину ситуації.

В процесі вибору стратегії розвитку підприємства можуть виникати і інші різні труднощі, але їх можна зменшити або уникнути, розробивши план управління ризиками, який описує різні проблеми та їхні варіанти розв'язання.

**Висновки.** За результатами досліджень узагальнено систему показників оцінки успіхів минулого і сьогодення фінансово-економічного стану і платоспроможності підприємства, які дозволяють виявити його характерні ознаки і тенденції продуктивного використання ресурсів, сильні та слабкі сторони діяльності на конкурентному ринку та здатність в майбутньому ефективно функціонувати і бути конкурентоспроможним.

З'ясовано необхідність комплексного використання методів креативного мислення, моделювання та емпіричних шляхів вибору стратегії і стратегічних альтернатив, враховуючи їх переваги і недоліки, конкретну ситуацію та шляхи і способи досягнення поставлених цілей й очікування зовнішнього середовища підприємства.

В процесі оцінки альтернативного вибору стратегії необхідно спиратися на комбінацію критеріальних, експертних і фактографічних методів подібних за інтерпретацією отриманих результатів. Вони дозволять враховувати як об'єктивні дані, так і експертні думки та оцінки.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на обґрунтування форм і методів максимізації ендогенних можливостей підприємства, діагностику інтенсивності його внутрішньогалузевої конкуренції та розробку економічних моделей прогнозування діяльності за різного впливу зовнішнього середовища і відповідних характеристик організаційної будови.

#### Список використаних джерел:

1. Doyle C. Ansoff matrix (directional matrix). Oxford dictionary of marketing. Oxford paperback reference (3rd ed.). Oxford. New-York. Oxford University Press. P. 21–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780199590230.001.0001>
2. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management: concepts and cases. Ninth edition. USA. Irwin. 1996. 1035 p.
3. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
4. Ліщинська В. В. Вибір оптимальної конкурентної стратегії підприємства в умовах інтервальних оцінок критеріїв її результативності. *Бізнес-інформ*. 2019. № 7. С. 325–330.
5. Підходи до формування стратегічних альтернатив // ni.biz.ua. 2022. URL: [http://ni.biz.ua/11/11\\_19/11\\_190142\\_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html](http://ni.biz.ua/11/11_19/11_190142_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html).
6. Стратегічні альтернативи. URL: <https://manager.bobrodobro.ru/hBcvTwadFamFm>
7. Яремик Х. Я. Методичні підходи до оцінки платоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <https://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4507#>
8. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підвищення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Том 1, № 5. С. 221–227. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36)
9. Sun J., Li H. Financial distress early warning based on group decision making. *Computers & Operations Research*. 2009. № 36 (3). P. 885–906.
10. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 173–180.
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
12. Martinet A. C. Strategic planning, strategic management? Strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 77 (9), 1485–1487.
13. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Випуск 4-1 (43) С. 146–150.
14. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 8. Ч. 2. С. 77–79.
15. Андрущенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 17. С. 33–37.
16. Бойетт Д. Г. П'ять поглядів на стратегію досягнення лідерства на ринку. URL: <https://management.com.ua/strategy/strategy/str011.html>
17. Методи вибору стратегічних альтернатив // Pidru4niki. 2020. URL: [https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi\\_viboru\\_strategichnih\\_alternativ](https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi_viboru_strategichnih_alternativ)
18. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Том 1. № 6. С. 75–79.
19. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022, 8, p. 163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

#### References:

1. Doyle C. Ansoff matrix (directional matrix). Oxford dictionary of marketing. Oxford paperback reference (3rd ed.). Oxford. New-York. Oxford University Press. P. 21–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780199590230.001.0001>
2. Thompson A. A., Strickland A. J. (1996). Strategic management: concepts and cases. Ninth edition. USA. Irwin. 1035 p.
3. Mescon M. H., Khedouri F., Albert M. (1988). Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 288 p.
4. Lishinska V. V. (2019). Vibir optimalnoyi konkurentnoyi strategiyi pidpriyemstva v umovah intervalnih ocinok kriteriyiv yiyi rezultativnosti. *Biznes-inform*. № 7. S. 325–330.
5. Pidhodi do formuvannya strategichnih alternativ // ni.biz.ua. 2022. URL: [http://ni.biz.ua/11/11\\_19/11\\_190142\\_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html](http://ni.biz.ua/11/11_19/11_190142_ponyatie-i-tipistrategicheskikh-alternativ.html)

6. Strategichni alternativi. URL: <https://manager.bobrodobro.ru/hBcvTwadFamFm>
7. Yaremik H. Ya. (2015). Metodichni pidhodi do ocinki platospromozhnosti pidpriyemstva. *Efektivna ekonomika*. № 11. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4507#>
8. Lopatovska O., Ponomarova K. (2022). Suchasna metodika analizu likvidnosti ta platospromozhnosti pidvishennya. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*. Tom 1, № 5. S. 221–227. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36)
9. Sun J., Li H. (2009). Financial distress early warning based on group decision making. *Computers & Operations Research*. № 36 (3). P. 885–906.
10. Yacuh O. O., Zaharova N. Yu. (2018). Finansovij stan pidpriyemstva ta metodika jogo ocinki. *Vcheni zapiski Tavrijskogo nacionalnogo universitetu imeni V. I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*. T. 29 (68), № 3. S. 173–180.
11. Porter M. Konkurentna strategiya. Tehniki analizu galuzej i konkurentiv. Kyiv: Nash format, 2020. 424 s.
12. Martinet A. C. (2017). Strategic planning, strategic management? Strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*. № 77 (9), 1485–1487.
13. Kobec D. L. (2017). Teoretichni pidhodi do viyavlennya ta viboru strategichnih alternativ rozvitku pidpriyemstva. *Naukovo-virobnichij zhurnal "Biznes-navigator"*. № 4-1 (43). S. 146–150.
14. Balanovich A. M. (2019). Teoretiko-metodichni zasadi formuvannya strategij rozvitku pidpriyemstva. *Naukovij visnik Hersonskogo derzhavnogo universitetu*. № 8. Ch. 2. S. 77–79.
15. Andryushenko K. A. (2016). Formuvannya strategichnih alternativ pidpriyemstvom dlya zbilshennya chastki rinku. *Investiciyi: praktika ta dosvid*. № 17. S. 33–37.
16. Bojett D. G. P'yat poglyadiv na strategiyu dosyagnennya liderstva na rinku. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/strategy/str011.html>
17. Metodi viboru strategichnih alternativ // Pidru4niki. 2020. URL: [https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi\\_viboru\\_strategichnih\\_alternativ](https://pidru4niki.com/1514020554059/menedzhment/metodi_viboru_strategichnih_alternativ)
18. Zhelihovska M. V. (2009). Metodi ocinki rinkovih pozicij pidpriyemstva. *Visnik Hmelnickogo nacionalnogo universitetu*. Tom 1, № 6. S. 75–79.
19. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 2022, 8, r. 163. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

**Makarenko P. M.**, Doctor of Economics, Professor  
Poltava State Agrarian University  
[mpm0907\\_1949@ukr.net](mailto:mpm0907_1949@ukr.net)

ORCID: 0000-0002-8967-9122

**Mykhalchuk O. V.**, Graduate Student  
Dmytro Motorny Tavri State Agro-Technological University  
[CV140584mav@gmail.com](mailto:CV140584mav@gmail.com)

ORCID: 0009-0004-8461-4268

**Pilyavskiy V. I.**, Doctor of Economics  
International University of Business and Law, Mykolaiv  
[toobox2019@ukr.net](mailto:toobox2019@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-3311-0559

## FORMATION OF STRATEGY AND STRATEGIC ALTERNATIVES OF THE ENTERPRISE

**Abstract.** The article summarizes foreign and domestic researchers' opinions on the sequence of stages of development and selection of enterprise strategies. The order of strategic analysis in the aspect of solvency, liquidity, and financial condition of the enterprise, taking into account the influence of internal and external environment factors, has been formed. Such directions are determined by the stated goal of the article, which consists in the development of a system of strategic analysis indicators and the application of methods, models, and methodological approaches, advantages, and disadvantages of choosing a strategy and strategic alternatives to ensure a high level of competitiveness of the enterprise and clearly defined guidelines (directions) to which it strives and what he wants to achieve in his activity. The system of indicators for the objective assessment of the past and present financial and economic changes of the enterprise, taking into account the competitive environment of its operation and orientation towards the choice of a certain type of basic types of strategic development, gained further development. It is noted that the long-term conquest of the market and the provision and acquisition of competitive advantages on it require the enterprise to: have a clear idea of the directions of production or services where it is ahead of competitors or differs from them in a better direction; to fill the defined goals in one or another field of activity with the specific content of the chosen strategy and strategic alternatives; use benchmarking methods when comparing a specified enterprise with a standard. In particular,

*the comparison with the best analogues is proposed to be carried out based on the evaluation of financial and economic indicators and the sum of places for each indicator of the enterprises participating in the evaluation; by multivariate comparative analysis; according to the method of calculating distances to the reference object. Some graphic and matrix methods and models of qualitative analysis of the internal and external environment of the enterprise's functioning in the justification of strategic decisions are considered. Disadvantages of matrix methods are indicated. In particular, the simplification of reality, the static and subjectivity of the assessment, the limitation in the reflection of the real situation, and the heterogeneity of the results. Methodological approaches to evaluating the choice of strategic alternatives by criterion, expert, factographic, and combined methods are summarized and their advantages and disadvantages when used are characterized.*

**Keywords:** *strategy, strategic alternatives, strategic analysis, benchmarking, standard, assessment of model selection, competitive advantages.*