УДК 658.5:005.21:69
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-62-26

Шульський І.В.
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-3324-7709

Shulskyi Ivan
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ

Анотація. У статті розроблено та обґрунтовано механізм формування і вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору з урахуванням їх стратегічних можливостей, ресурсних обмежень, ризиків та сучасних умов функціонування. Визначено систему детермінант формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору. Запропонована логіка формування множини стратегічних альтернатив. Доведено взаємозв'язок стратегічного стану підприємства та напрямів формування альтернатив. Дана характеристика етапів механізму формування та вибору стратегічних альтернатив. Зроблено висновок, що формування та вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору має ґрунтуватися на узгодженні стратегічних цілей, ринкових можливостей, ресурсного потенціалу, технологічних і організаційних спроможностей та рівня ризиків підприємства. Встановлено, що використання запропонованого механізму створює передумови для обґрунтованого визначення пріоритетних напрямів розвитку, поєднання декількох стратегічних альтернатив та своєчасного коригування стратегічних рішень в умовах невизначеності та структурної трансформації будівельного сектору.

Ключові слова: механізм, формування, вибір, стратегічні альтернативи, розвиток, підприємства будівельного сектору.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств будівельного сектору характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та структурними трансформаціями, що ускладнює процеси стратегічного управління їх розвитком. Зміна ринкового попиту, обмеженість фінансових і матеріально-технічних ресурсів, кадрові дисбаланси, трансформація логістичних умов, посилення конкуренції та необхідність адаптації до нових моделей організації будівельної діяльності зумовлюють потребу в перегляді стратегічних орієнтирів підприємств.

За таких умов стратегічний розвиток не може ґрунтуватися на виборі єдиного наперед визначеного напряму. Обґрунтованість стратегічних рішень залежить від здатності підприємства сформувати множину потенційних альтернатив, оцінити їх відповідність власному потенціалу та умовам середовища, врахувати можливі результати й ризики та здійснити обґрунтований вибір. Особливої актуальності це набуває для будівельних підприємств через високу ресурсоємність, тривалість інвестиційно-будівельного циклу та значну залежність від ринкової кон'юнктури.

Водночас традиційні підходи до стратегічного управління недостатньо враховують взаємозв'язок між діагностикою потенціалу підприємства, формуванням множини альтернатив, їх оцінюванням та вибором стратегічного рішення. Це зумовлює необхідність розроблення цілісного механізму формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору з урахуванням їх стратегічних цілей, ресурсних можливостей та рівня ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств розвивається на перетині кількох наукових напрямів: теорії стратегічного менеджменту, методології стратегічного аналізу й прийняття рішень, а також галузевої економіки будівництва. Аналіз наукових праць дає змогу виокремити три групи досліджень, які різняться предметом і рівнем узагальнення.

Першу групу становлять фундаментальні праці, що сформували концептуальні засади стратегічного вибору. Г. Мінцберг [1] обґрунтував багатовимірне розуміння стратегії (як плану, позиції, моделі поведінки, перспективи та маневру) і показав, що реалізована стратегія поєднує навмисні та емерджентні складові. Цей процесний підхід важливий для нашого дослідження тим, що стратегічний вибір розглядається не як одноразовий акт, а як процес, який уточнюється в ході реалізації. М. Портер [2] у межах позиційного підходу розмежував операційну ефективність і стратегію та довів, що стійка стратегічна позиція ґрунтується на унікальній

© Шульський І.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

конфігурації видів діяльності, свідомих компромісах і взаємоузгодженості дій. Звідси випливає, що вибір однієї альтернативи завжди означає відмову від інших, а отже, потребує чітких критеріїв відбору. А. Томпсон і А. Стрікленд [3] запропонували нормативно-аналітичну модель стратегічного менеджменту, в якій розроблення стратегії спирається на послідовний аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього становища компанії (SWOT-аналіз, аналіз ланцюга цінності, оцінювання конкурентної сили) і завершується реалізацією та коригуванням стратегії. Отже, у класичній літературі сформовано три взаємодоповнювальні підходи – позиційний, процесний і ресурсно-аналітичний, проте вони мають загальний характер і не містять процедур генерування та відбору альтернатив з урахуванням галузевої специфіки.

Друга група досліджень присвячена інструментарію стратегічного аналізу, оцінювання ризиків і прийняття рішень. В. Артюшок [4] систематизувала методи та моделі стратегічного аналізу залежно від його виду, здійснила порівняльну оцінку їх переваг і недоліків, окремо проаналізувавши економіко-математичні та експертні методи як інформаційно-аналітичне забезпечення бізнес-планування. В. Вітлінський і Г. Великоіваненко [5] розробили теоретико-методологічні засади економічної ризикології, зокрема підходи до ідентифікації, кількісного оцінювання ризику та його врахування в управлінських рішеннях, що створює підґрунтя для формування ризикового профілю стратегічних альтернатив. Л. Нікітіна та І. Яценко [6] узагальнили моделі й методи прийняття рішень, які можуть застосовуватися для порівняння варіантів за сукупністю критеріїв в умовах невизначеності. Спільною рисою цих праць є акцент на методах оцінювання та вибору, тоді як етап формування самої множини альтернатив і його зв'язок з результатами стратегічної діагностики висвітлено фрагментарно.

Третю групу становлять галузеві дослідження будівельного сектору. Д. Бондаренко [7] запропонував методичний підхід до оцінювання цифровізації підприємств будівельної галузі, що дає змогу врахувати технологічну складову їхнього потенціалу. О. Паламарчук і С. Петришина [8] дослідили сучасний стан будівельної галузі України та виокремили чинники, які визначають динаміку будівництва, зокрема інвестиційну й ділову активність та стан ринку будівельних матеріалів. Л. Сорокіна та А. Гойко [9] розглянули економічні важелі забезпечення розвитку будівельної галузі. Л. Ліпич, І. Чорнуха та І. Цимбалюк [10] обґрунтували підходи до формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції, а А. Косенко та С. Теловата [11] розглянули формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства як окремий етап стратегічного управління в сучасних умовах господарювання. Ці праці підтверджують, що висока капіталомісткість, тривалий інвестиційно-будівельний цикл і залежність від інвестиційної активності вимагають адаптації загального стратегічного інструментарію до галузевих умов.

Узагальнення наукових напрацювань дає змогу визначити аспекти, що залишаються недостатньо дослідженими. По-перше, формування множини альтернатив і їх вибір здебільшого розглядаються як єдина процедура, без розмежування потенційних і прийнятних альтернатив та без чітких критеріїв переходу між ними. По-друге, бракує інструментів, які б безпосередньо пов'язували систему детермінант стратегічного стану будівельного підприємства з напрямами пошуку альтернатив. По-третє, галузеві дослідження зосереджені переважно на стані галузі, окремих важелях розвитку та цифровізації, а не на механізмі стратегічного вибору. По-четверте, недостатньо опрацьовано можливість вибору комбінації альтернатив, а також адаптивний, циклічний характер коригування стратегічних рішень з урахуванням ризиків і потреб відновлення будівельного сектору. Саме ці аспекти зумовлюють актуальність розроблення цілісного механізму формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору.

Метою статті є розроблення та обґрунтування механізму формування і вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору з урахуванням їх стратегічних можливостей, ресурсних обмежень, ризиків та сучасних умов функціонування.

Для досягнення цієї мети в статті поставлено та вирішено такі завдання:

– визначити основні детермінанти та умови, що впливають на формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору;

– сформувати підхід до визначення множини стратегічних альтернатив з урахуванням стратегічних цілей, потенціалу та обмежень підприємства;

– розробити механізм формування стратегічних альтернатив, що забезпечує взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства, його потенціалу та можливостей зовнішнього середовища.

Результати дослідження. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору доцільно розглядати як послідовний процес трансформації результатів стратегічної діагностики у можливі напрями подальшого розвитку підприємства. Його результативність визначається не лише кількістю потенційних альтернатив, а передусім їх відповідністю стратегічним цілям підприємства, наявному потенціалу, параметрам зовнішнього середовища та прийнятному рівню ризику.

Для підприємств будівельного сектору особливого значення набуває комплексна оцінка передумов стратегічного вибору. Це зумовлено специфікою галузі, для якої характерні значна капіталомісткість, тривалість реалізації проєктів, залежність від інвестиційної активності, висока ресурсна залежність, проєктний характер діяльності та значний вплив макроекономічних і регуляторних факторів. Відповідно, формування стратегічних альтернатив має враховувати не окремі характеристики

підприємства, а їх взаємодію та потенційний вплив на спроможність реалізувати стратегічні зміни.

У межах дослідження пропонується здійснювати діагностику передумов формування стратегічних альтернатив за такими ключовими блоками: ринковим, фінансово-економічним, виробничо-технологічним, ресурсно-компетентнісним, інвестиційним, організаційно-управлінським та ризиково-адаптаційним. Їх систематизацію наведено в табл. 1.

Запропонована система дає змогу перейти від загальної характеристики середовища функціонування підприємства до визначення його стратегічного простору розвитку. Результати стратегічної діагностики створюють інформаційну основу для визначення множини стратегічних альтернатив розвитку підприємства. На цьому етапі принципово важливо розмежувати поняття потенційної альтернативи та прийнятної альтернативи. Потенційна альтернатива відображає можливий напрям розвитку підприємства, тоді як прийнятною є така альтернатива, реалізація якої відповідає його стратегічним цілям, ресурсним можливостям, організаційній спроможності та допустимому рівню ризику.

Для підприємств будівельного сектору формування альтернатив доцільно здійснювати за принципом поступового звуження множини можливих стратегічних рішень [10]. На першому етапі визначається широкий спектр потенційних напрямів

Таблиця 1

Система детермінант формування стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору

Детермінанта	Ключові параметри діагностики	Показники та інструменти оцінювання	Вплив на стратегічний вибір	Потенційні стратегічні альтернативи
1	2	3	4	5
Ринкова позиція	місткість і динаміка ринку; частка підприємства; структура попиту; клієнтська база; рівень конкуренції; портфель замовлень	темпи приросту продажів; частка ринку; коефіцієнт концентрації клієнтів; аналіз конкурентного середовища; SWOT/ PEST-аналіз	визначає привабливість наявних і нових сегментів та можливості зміни ринкової позиції	ринкова експансія; освоєння нових сегментів; концентрація; диверсифікація
Фінансово-економічний потенціал	прибутковість; ліквідність; фінансова стійкість; грошові потоки; боргове навантаження	ROA, ROE, рентабельність продажів; коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості; аналіз cash-flow	визначає фінансову спроможність підприємства здійснювати стратегічні інвестиції та масштабувати діяльність	масштабування; модернізація; оптимізація; реструктуризація
Виробничий потенціал	виробничі потужності; рівень завантаження; продуктивність; технічний стан основних засобів	коефіцієнт завантаження потужностей; фондовіддача; продуктивність праці; коефіцієнт зносу основних засобів	визначає можливість збільшення обсягів діяльності та зміни технологічної структури	розширення потужностей; модернізація; реконструкція; технологічне оновлення
Ресурсне забезпечення	матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси; стабільність постачання	ресурсомісткість; забезпеченість персоналом; оборотність запасів; коефіцієнти ресурсної ефективності	визначає межі реалізації стратегічних змін та потребу в залученні зовнішніх ресурсів	ресурсна оптимізація; кооперація; аутсорсинг; вертикальна інтеграція
Технологічний та інноваційний потенціал	рівень технологічного оснащення; цифровізація; інноваційна активність; використання BIM та цифрових платформ	частка цифровізованих процесів; технологічний рівень; витрати на інновації; оцінка цифрової зрілості	визначає готовність підприємства до технологічної трансформації та зміни бізнес-процесів	цифрова трансформація; технологічна модернізація; інноваційний розвиток
Компетентнісний потенціал	кваліфікація персоналу; управлінські компетентності; досвід реалізації складних проєктів; інноваційні компетенції	продуктивність праці; рівень кваліфікації; витрати на розвиток персоналу; компетентнісне оцінювання	визначає організаційну спроможність реалізувати складні стратегічні зміни	розвиток компетенцій; освоєння нових видів діяльності; стратегічне партнерство

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Інвестиційна спроможність	доступність капіталу; інвестиційні ресурси; вартість фінансування; інвестиційні проєкти	WACC; NPV; IRR; період окупності; коефіцієнт інвестиційної активності	визначає масштаб та економічну доцільність капіталомістких стратегічних рішень	інвестиційне розширення; нове будівництво; модернізація; диверсифікація
Організаційно-управлінська спроможність	гнучкість структури; швидкість прийняття рішень; якість бізнес-процесів; управлінські компетенції	тривалість управлінських циклів; рівень централізації; оцінка бізнес-процесів; організаційна діагностика	визначає здатність підприємства адаптувати структуру та процеси до нової стратегії	організаційна трансформація; реструктуризація; децентралізація; процесна оптимізація
Ризикове середовище	ринкові; фінансові; операційні; інвестиційні; логістичні; регуляторні ризики	матриця ризиків; ймовірність/вплив; VaR; сценарний аналіз; стрес-тестування	визначає допустимий рівень стратегічного ризику та потребу в альтернативних сценаріях	диверсифікація; партнерство; поетапна реалізація; сценарне управління
Адаптивність підприємства	швидкість реагування; гнучкість ресурсів; здатність змінювати бізнес-модель; готовність до трансформацій	час адаптації; коефіцієнт гнучкості; оцінка організаційної зрілості; сценарна стійкість	визначає здатність підприємства реалізувати альтернативні сценарії розвитку	гнучке масштабування; зміна бізнес-моделі; диверсифікація; стратегічна трансформація
Партнерський потенціал	мережа підрядників і постачальників; інвестори; девелопери; державні та міжнародні партнери	кількість і стабільність партнерських зв'язків; частка партнерських проєктів; оцінка мережевої взаємодії	визначає можливості залучення зовнішніх ресурсів, компетенцій і доступу до нових проєктів	стратегічні альянси; кооперація; спільні проєкти; державно-приватне партнерство
Ринкові можливості відновлення та розвитку інфраструктури	потреба у відновленні; інфраструктурні проєкти; державні програми; міжнародне фінансування; регіональний попит	обсяг потенційного портфеля; кількість доступних проєктів; оцінка місткості сегментів; сценарний аналіз	формує перспективні напрями спеціалізації та диверсифікації діяльності	участь у відновленні; інфраструктурна спеціалізація; регіональна експансія; диверсифікація

Джерело: розроблено автором

розвитку. На другому – здійснюється їх фільтрація за критеріями стратегічної відповідності та реалізованості. На третьому – сформована множина альтернатив передається на процедуру комплексного оцінювання та остаточного вибору. Пропонована логіка формування множини стратегічних альтернатив представлена в табл. 2.

Важливим результатом запропонованої послідовності є можливість перейти від універсального набору стратегій до формування індивідуальної множини альтернатив для конкретного підприємства. Для цього доцільно використовувати матрицю відповідності між результатами стратегічної діагностики та потенційними напрямами розвитку (табл. 3).

Таким чином, стратегічна альтернатива формується як результат узгодження стратегічної можливості із фактичною спроможністю підприємства до її реалізації [11]. Запропонований підхід дозволяє уникнути механічного застосування типових стратегій, оскільки одна й та сама можливість зовнішнього середовища може зумовлювати різні стратегічні рішення залежно від ресурсного, технологічного, фінансового та організаційного стану підприємства.

Водночас сформована множина альтернатив ще не є підставою для прийняття остаточного стратегічного рішення. Кожна альтернатива характеризується власним співвідношенням очікуваного результату, необхідних ресурсів, строків реалізації та ризиків. Тому наступним етапом запропонованого механізму є комплексне оцінювання стратегічних альтернатив за системою взаємопов'язаних критеріїв.

Розроблення механізму формування та вибору стратегічних альтернатив передбачає поєднання діагностичних, аналітичних та управлінських процедур у єдину послідовність прийняття стратегічних рішень (рис. 1). Такий підхід забезпечує системний взаємозв’язок між результатами оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, характеристиками зовнішнього середовища та визначеними стратегічними цілями. На відміну від підходів, за яких формування стратегії завершується визначенням загального напряму розвитку, запропонований механізм передбачає послідовне проходження етапів від ідентифікації стратегічних можливостей і обмежень до формування множини альтернатив, їх відбору, вибору найбільш прийнятного варіанта та подальшого моніторингу результатів реалізації.

Таблиця 2

Логіка формування множини стратегічних альтернатив підприємств будівельного сектору

Етап	Зміст етапу	Основні параметри	Результат	Управлінське рішення
1. Ідентифікація стратегічних можливостей	Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища	ринковий потенціал; ресурси; компетенції; технології; інвестиційні можливості	первинний перелік можливих напрямів розвитку	визначення потенційного стратегічного простору
2. Генерування альтернатив	Формування конкретних варіантів стратегічної поведінки підприємства	можливості ринку; стратегічні цілі; наявні компетенції; ресурси	множина потенційних стратегічних альтернатив	визначення альтернатив, що потребують подальшого аналізу
3. Перевірка стратегічної відповідності	Оцінювання відповідності альтернатив стратегічним цілям підприємства	цільові орієнтири; конкурентна позиція; потенціал; перспективність напряму	скорочена множина стратегічно релевантних альтернатив	вилучення альтернатив, що не відповідають стратегічним цілям
4. Перевірка реалізованості	Визначення можливості практичної реалізації альтернатив	фінансові; кадрові; матеріальні; технологічні; організаційні ресурси	множина реалізованих або потенційно реалізованих альтернатив	визначення ресурсних обмежень та умов реалізації
5. Оцінювання ризику	Визначення рівня та структури ризиків за кожною альтернативою	ймовірність ризиків; потенційні втрати; чутливість результату; невизначеність	ризиковий профіль кожної альтернативи	визначення прийнятного рівня ризику
6. Комплексне оцінювання	Порівняння альтернатив за сукупністю критеріїв	економічна ефективність; стратегічна відповідність; ресурсомісткість; ризик; адаптивність	інтегральні оцінки альтернатив	формування пріоритетності альтернатив
7. Стратегічний вибір	Визначення альтернативи або комбінації альтернатив для реалізації	результати комплексного оцінювання; стратегічні пріоритети; обмеження	обрана стратегічна альтернатива	прийняття стратегічного рішення

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Взаємозв'язок стратегічного стану підприємства та напрямів формування альтернатив

Стратегічний стан підприємства	Характеристика ситуації	Пріоритетний напрям пошуку альтернатив	Приклади потенційних альтернатив
1	2	3	4
Високий ринковий потенціал + достатній ресурсний потенціал	Підприємство має можливості для масштабування діяльності	Розширення	збільшення масштабів діяльності; географічна експансія; розширення портфеля проєктів
Сильна ринкова позиція + обмежені ресурси	Попит існує, але внутрішні можливості обмежують масштабування	Концентрація та оптимізація	концентрація на прибуткових сегментах; ресурсна оптимізація; партнерські моделі
Низька ринкова позиція + високий технологічний потенціал	Технологічні можливості не повністю реалізуються через слабку ринкову позицію	Технологічно орієнтована експансія	цифрова трансформація; вихід у нові сегменти; спеціалізація на технологічно складних проєктах
Високий компетентнісний потенціал + обмежений доступ до капіталу	Підприємство має компетенції, але недостатньо власних ресурсів	Кооперація	стратегічні альянси; спільні проєкти; субпідряд; партнерство з інвесторами

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Високий потенціал + високий рівень ризику	Перспективний напрям супроводжується значною невизначеністю	Диверсифікація та поетапність	диверсифікація; поетапна реалізація; портфельне управління проєктами
Висока залежність від одного сегмента/ замовника + наявні компетенції	Значна концентрація джерел доходу створює стратегічну вразливість	Диверсифікація	нові сегменти; нові види будівельних робіт; розширення клієнтської бази
Надлишкові або недостатньо завантажені потужності + наявний попит	Існує резерв виробничої спроможності	Масштабування	збільшення обсягів; освоєння нових територіальних ринків; залучення нових замовників
Низька фінансова спроможність + низька операційна ефективність	Реалізація капіталомістких стратегій є обмеженою	Реструктуризація та відновлення	оптимізація витрат; реструктуризація; зміна бізнес-моделі; скорочення непрофільних напрямів

Джерело: розроблено автором

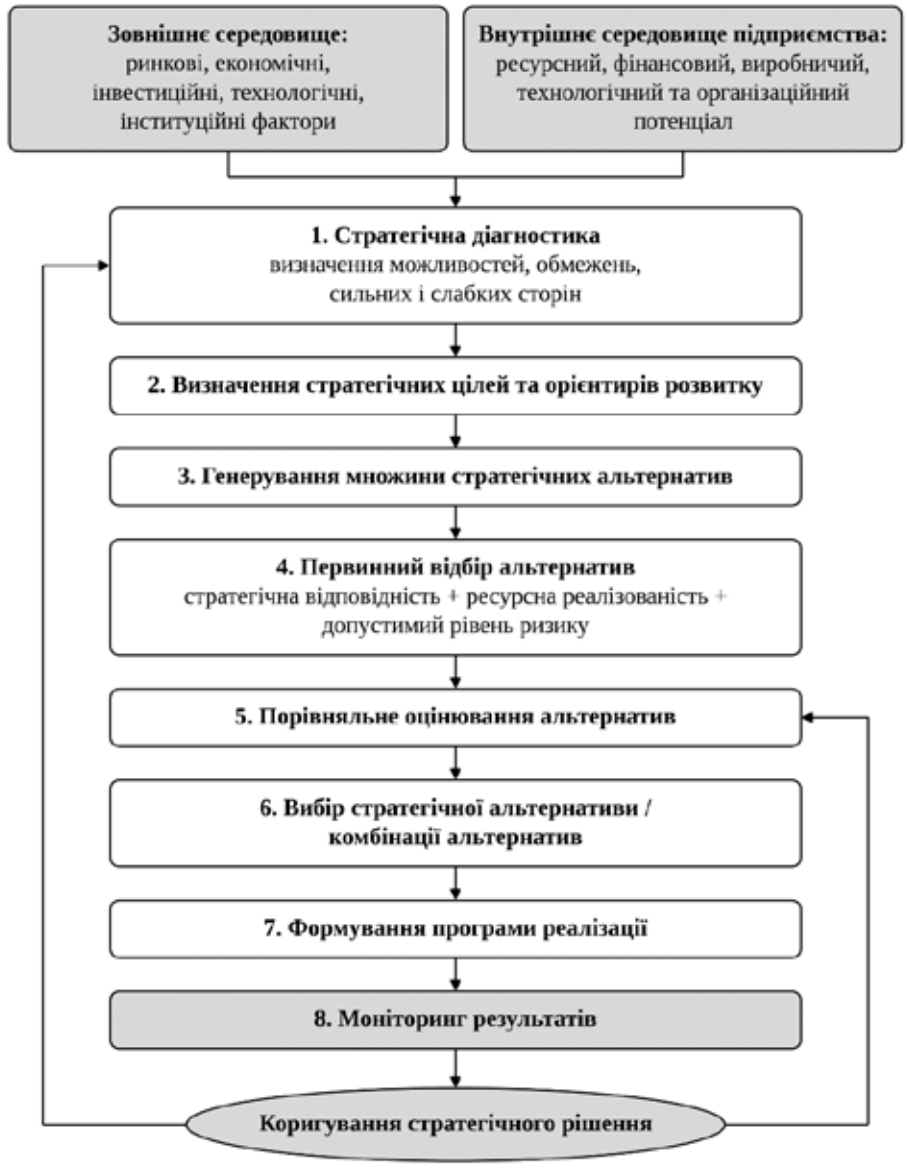


Рис. 1. Механізм формування та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору

Джерело: розроблено автором

Особливістю запропонованого підходу є те, що формування альтернатив і їх вибір розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні процеси. На першому етапі на основі результатів стратегічної діагностики визначаються потенційні можливості та напрями розвитку підприємства, що дозволяє сформувати максимально релевантну множину можливих стратегічних альтернатив. На другому етапі здійснюється її фільтрація відповідно до стратегічних цілей, ресурсних можливостей, організаційної спроможності та допустимого рівня ризику підприємства. На третьому етапі проводиться порівняльне оцінювання прийнятних альтернатив з урахуванням очікуваних результатів їх реалізації та необхідних ресурсів, після чого визначається стратегічне рішення щодо вибору окремої альтернативи або їх комбінації.

Важливою складовою запропонованого механізму є забезпечення зворотного зв'язку між результатами реалізації стратегічного рішення та наступними циклами стратегічного вибору. На етапі моніторингу результатів виявляються зміни ринкових умов, ресурсного потенціалу, технологічних можливостей та рівня ризиків, які можуть зумовлювати необхідність перегляду сформованої множини стратегічних альтернатив, коригування цільових орієнтирів або зміни обраного напряму розвитку. У зв'язку з цим коригування стратегічного рішення передбачає повернення до відповідних етапів стратегічної діагностики та формування і відбору альтернатив. Таким чином, запропонований механізм має не лише послідовний, а й адаптивний циклічний характер, що відповідає специфіці функціонування підприємств будівельного сектору в умовах високої невизначеності, динамічних змін зовнішнього середовища та структурних трансформацій.

Для конкретизації запропонованого механізму та розкриття логіки взаємозв'язку між його окремими складовими доцільно деталізувати функціональне призначення кожного етапу. Такий підхід дає змогу визначити зміст управлінських процедур, інформаційну основу їх реалізації та очікуваний результат на кожній стадії формування і вибору стратегічних альтернатив. Узагальнену характеристику етапів механізму наведено в табл. 4.

Запропонований механізм має циклічний характер, оскільки результати реалізації обраної стратегічної альтернативи не завершують процес стратегічного управління. Зміна параметрів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу або результативності реалізації стратегії може зумовлювати необхідність повторної діагностики та перегляду сформованої множини альтернатив.

Важливою характеристикою механізму є також можливість вибору не однієї ізольованої альтернативи, а їх комбінації. Для підприємств будівельного сектору це може бути особливо актуальним у випадках, коли розвиток передбачає одночасне розширення ринкової присутності, технологічну модернізацію та встановлення нових партнерських зв'язків. У такому випадку стратегічне рішення формується як портфель взаємопов'язаних альтернатив, реалізація яких має бути узгоджена за ресурсами, строками та ризиками. Тобто, запропонований механізм забезпечує перехід від діагностики стратегічного стану підприємства до формування, відбору та реалізації стратегічних альтернатив, створюючи цілісну систему підтримки стратегічних рішень у підприємствах будівельного сектору.

Водночас запропонований механізм не передбачає остаточності стратегічного вибору. Зміна параметрів ринкового середовища, ресурсного забезпечення або

Таблиця 4

Характеристика етапів механізму формування та вибору стратегічних альтернатив

Етап	Основний зміст	Інструментарій	Результат
Стратегічна діагностика	оцінювання зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу підприємства	стратегічний аналіз, SWOT, PEST, аналіз потенціалу	система стратегічних можливостей та обмежень
Цілепокладання	конкретизація бажаних параметрів майбутнього розвитку	дерево цілей, стратегічні орієнтири, KPI	система стратегічних цілей
Формування альтернатив	генерування можливих напрямів розвитку	сценарний підхід, морфологічний аналіз, стратегічні матриці	множина потенційних альтернатив
Первинний відбір	вилучення альтернатив, що не відповідають цілям або ресурсним можливостям	ресурсний аналіз, аналіз обмежень, ризик-аналіз	множина прийнятних альтернатив
Порівняльне оцінювання	визначення економічної та стратегічної доцільності альтернатив	система критеріїв, економічне оцінювання, експертний аналіз	профіль кожної альтернативи
Стратегічний вибір	визначення напряму або комбінації напрямів розвитку	порівняння альтернатив, сценарний аналіз	обрана стратегічна альтернатива
Реалізація	трансформація стратегічного рішення у конкретні заходи	стратегічні програми, ресурсне планування, проєктне управління	програма реалізації
Моніторинг і коригування	контроль результатів та адаптація рішення до змін середовища	KPI, стратегічний контроль, аналіз відхилень	скориговане стратегічне рішення

Джерело: розроблено автором

рівня ризику може зумовлювати перегляд сформованої множини альтернатив. Тому моніторинг результатів реалізації стратегічного рішення та своєчасне коригування обраного напряму є невід'ємною складовою механізму стратегічного розвитку підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що формування та вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору має ґрунтуватися на узгодженні стратегічних цілей, ринкових можливостей, ресурсного потенціалу, технологічних і організаційних спроможностей та рівня ризиків підприємства. Систематизація основних детермінант стратегічного вибору та обґрунтування послідовності формування, відбору й реалізації альтернатив дозволили сформувати механізм, що забезпечує адаптацію стратегічних рішень до специфіки конкретного підприємства та змін середовища його функціонування. Встановлено, що використання запропонованого механізму створює передумови для обґрунтованого визначення пріоритетних напрямів розвитку, поєднання декількох стратегічних альтернатив та своєчасного коригування стратегічних рішень в умовах невизначеності та структурної трансформації будівельного сектору.

Перспективи подальших досліджень. Перспективою подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію комплексного оцінювання та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємств будівельного сектору з урахуванням їх економічної результативності, ресурсної забезпеченості, адаптивності та ризиковості.

Список використаних джерел:

1. Mintzberg H. What is strategy. Really? *Strategy and Leadership Journal*. 2018. Vol. 44, Issue 1. P. 10–11.
2. Porter M. E. What Is Strategy? *Harvard Business Review.* 1996. Vol. 74, № 6. P. 61–78.
3. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. 12-те вид. / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2018. 928 с.
4. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
6. Нікітіна Л., Яценко І. Моделі та методи прийняття рішень : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 179 с.
7. Бондаренко Д. В. Методичний підхід до оцінки цифровізації підприємств будівельної галузі. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. С. 93–103. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-93-103
8. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство.* 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45
9. Сорокіна Л. В., Гойко А. Ф. Дослідження економічних важелів забезпечення розвитку будівельної галузі. *Будівельне виробництво*. 2015. № 58. С. 88–96.
10. Ліпич Л. Г., Чорнуха І. В., Цимбалюк І. О. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 212 с.
11. Косенко А. В., Теловата С. М. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 64–69.

References:

1. Mintzberg, H. (2018). What is strategy. Really? *Strategy and Leadership Journal*, vol. 44, is. 1, pp. 10–11.
2. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 6, pp. 61–78.
3. Tompson, A. A., & Striklend, A. Dzh. (2018). *Stratehichnyi menedzhment: kontseptsii ta sytuatsii dlia analizu* [Strategic management: Concepts and cases for analysis] (12th ed.; Trans. from English). Kyiv: Viliams, 928 p. (in Ukrainian)
4. Artiushok, V. (2022). Metody ta modeli stratehichnoho analizu u systemi biznes-planuvannia [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61 (in Ukrainian)
5. Vitlinskyi, V. V., & Velykoivanenko, H. I. (2004). *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryiemnytstvi* [Riskology in economics and entrepreneurship]: monograph. Kyiv: KNEU, 480 p. (in Ukrainian)
6. Nikitina, L., & Yatsenko, I. (2023). *Modeli ta metody pryiniattia rishen* [Models and methods of decision-making]: textbook. Kharkiv: NTU "KhPI", 179 p. (in Ukrainian)
7. Bondarenko, D. V. (2024). Metodychnyi pidkhid do otsinky tsyfrovizatsii pidpryiemstv budivelnoi haluzi [A methodological approach to assessing the digitalization of construction enterprises]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 93–103. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-93-103 (in Ukrainian)
8. Palamarchuk, O., & Petryshyna, S. (2023). Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy [Construction industry of Ukraine: Current state and forecasts]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-45 (in Ukrainian)
9. Sorokina, L. V., & Hoiko, A. F. (2015). Doslidzhennia ekonomichnykh vazheliv zabezpechennia rozvytku budivelnoi haluzi [Research on economic levers for ensuring the development of the construction industry]. *Budivelne vyrobnytstvo*, no. 58, pp. 88–96. (in Ukrainian)
10. Lipych, L. H., Chornukha, I. V., & Tsymbaliuk, I. O. (2015). *Formuvannia stratehii rozvytku budivelnoho pidpryiemstva v umovakh investytsiinoi konkurentsii* [Formation of a development strategy for a

construction enterprise under conditions of investment competition]: monograph. Lutsk: Vezha-Druk, 212 p. (in Ukrainian)
11. Kosenko, A. V., & Telovata, S. M. (2021). Formuvannia stratehichnykh alternatyv rozvytku pidpryiemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of strategic alternatives for enterprise development under modern economic conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 5, pp. 64–69. (in Ukrainian)

THE MECHANISM FOR FORMULATING AND SELECTING STRATEGIC ALTERNATIVES FOR THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION SECTOR ENTERPRISES

Summary. The article develops and substantiates a mechanism for the formation and selection of strategic alternatives for the development of construction sector enterprises, taking into account their strategic capabilities, resource constraints, risks, and current operating conditions. It is emphasized that the formation of strategic alternatives for the development of construction sector enterprises should be viewed as a sequential process of transforming the results of strategic diagnostics into possible directions for the enterprise's further development. Its effectiveness is determined not only by the number of potential alternatives but, above all, by their alignment with the enterprise's strategic objectives, available potential, external environment parameters, and an acceptable level of risk. A system of determinants underlying the formation of strategic alternatives for the development of construction sector enterprises is identified. The logic for forming a set of strategic alternatives is proposed. The relationship between the strategic position of an enterprise and the directions for developing strategic alternatives is substantiated. The stages of the mechanism for the formation and selection of strategic alternatives are characterized. It is established that, unlike approaches in which strategy formulation ends with the identification of a general development direction, the proposed mechanism provides for a sequential progression from the identification of strategic opportunities and constraints to the development of a set of alternatives, their screening, the selection of the most appropriate option, and subsequent monitoring of implementation outcomes. A distinctive feature of the proposed approach is that the formation of alternatives and their selection are considered as interrelated but distinct processes. It is concluded that the formation and selection of strategic alternatives for the development of construction sector enterprises should be based on aligning strategic objectives, market opportunities, resource potential, technological and organizational capabilities, and the enterprise's risk level. It is established that the use of the proposed mechanism creates the prerequisites for the well-grounded identification of priority development directions, the combination of several strategic alternatives, and the timely adjustment of strategic decisions under conditions of uncertainty and structural transformation of the construction sector.

Keywords: mechanism, formation, selection, strategic alternatives, development, construction sector enterprises.

Дата надходження статті: 17.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 15.10.2026
Дата публікації статті: 05.11.2026