

algorithm is due to the combination in the research process, aspects of the historical development of the national farming scale a specific region, analysis of utilization of resource potential and particular significance of the investigation methods based on the use of expert opinion.

**Keywords:** competitiveness, algorithm research, farming, processing, agricultural production.

Одержано 30.01.2017 р.

УДК 338.984

Крочак Марія Сергіївна,  
аспірант кафедри економіки підприємства,  
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню процесу формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що незважаючи на досить широкий спектр теоретичних і практичних розробок у сфері стратегічного управління, багато питань формування стратегії розвитку підприємства є досить дискусійними. Різноманіття точок зору на процедури, що становлять процес формування стратегії і на саму сутність стратегії робить стратегічне управління актуальним в усі часи і застосовним в будь-якій сфері соціально-економічної діяльності. Метою статті є пошук концепції, що дозволяє обрати корпоративну стратегію, пристосовану до того або іншого рівня невизначеності. Теоретичну та методологічну основу становить сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів, методів та прийомів наукового дослідження. Методологічними засадами дослідження є системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, фундаментальні положення загальної економічної концепції управління економічним розвитком промислових підприємств. На основі використання структурно-функціонального методу визначено залежність процесу формування стратегії розвитку промислових підприємств від типу невизначеності. У статті сформульовано визначення «процесу формування стратегії розвитку» та сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». Проведено аналіз існуючих методичних підходів для розробки раціонального процесу формування стратегії розвитку підприємства та досліджено, чи забезпечують вони ефективну реалізацію функцій формування стратегії підприємства. Також у статті проаналізовані різні види невизначеності, для яких знайдені стратегічні альтернативи та сформульовані можливі дії компанії по вибору найбільш оптимальної стратегії. Встановлено необхідність постійного спостереження за тенденціями в зовнішньому середовищі. Практична значущість полягає у використанні класифікації стратегій розвитку підприємств в залежності від виду невизначеності на промислових підприємствах у процесі стратегічного планування з метою зменшення рівня ризику в майбутніх періодах.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, розвиток, промислове підприємство, невизначеність, види невизначеності, стратегічна позиція.

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** У зв'язку з постійно наростаючою конкуренцією на внутрішньому ринку та інтеграцією промислових підприємств в світове господарство в практиці управління зростає необхідність вирішення стратегічних завдань. Своєю чергою виникає необхідність дослідження методичних підходів до формування стратегії розвитку промислових підприємств.

Промислове підприємство в процесі розвитку знаходиться в постійній взаємодії з іншими господарськими суб'єктами, будує відносини зі своїм оточенням: конкурентами, споживачами, постачальниками та ін. Кожна форма взаємовідносин елементів підприємства з елементами його оточення є стратегічною проблемою, що вимагає вивчення,

адекватної теорії для її вирішення.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам формування стратегії розвитку підприємств присвячено багато праць таких вітчизняних та зарубіжних учених, як І. Ансоффа, І. Ершової, І. Пічуріна, Ф. Колера, М. Портера, Р. Румельта та ін., які об'єднують цілу систему різних поглядів на питання формування стратегії: на визначення основних складових стратегії розвитку підприємства, вибір виду стратегії та методів, які допомагають перетворити стратегії в життя і добитися позитивного результату від її використання.

**Постановка завдання (мета статті).** Метою статті є дослідження особливостей процесу формування стратегії розвитку промислових підприємств залежно від типу невизначеності.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існує безліч визначень стратегії, проте у даній статті наведено визначення лише двох авторів, які дають не стільки формальне визначення, скільки векторні напрямки у розробці стратегії, що допомагає уникати частих помилок у формулювання та складанні стратегії розвитку.

Широко відомо визначення стратегії Генрі Мінцберга [11, с. 11-24], наведені ним у вигляді комбінації 5-ти «П»:

- стратегія – план дій (Plan);
- стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (Ploy);
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку (Pattern);
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position);
- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).

Вартим уваги є визначення стратегії відомого сучасного професора Гарвардської школи бізнесу Річарда Румельта [7, с. 18]: стратегія є набором послідовних аналітичних заходів, концепцій, методик, аргументів та дій, що покликані знайти таке рішення проблеми, яке дозволить серйозно вплинути на ситуацію та виправити її.

У числі різних способів управлінського впливу на стратегічні проблеми промислових підприємств з метою їх вирішення можна виділити систему взаємопов'язаних функцій стратегічного менеджменту, метою яких є формування стратегії розвитку: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, контроль реалізації стратегії. Окремі процедури в процесі формування стратегії переглядаються, розробляються і впроваджуються нові.

Процес формування стратегії можна визначити як один з бізнес-процесів організації. Відповідно до визначень поняття бізнес-процесу, які приводилися в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів, можна сформулювати такі визначення процесу формування стратегії розвитку. Спираючись на роботи Коренеєвої Т. Ю. [4] та Царикаєва О. Ю. [10] нижче наведено декілька визначень процесу формування стратегії розвитку.

Процес формування стратегії розвитку – це набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного «виходу» діяльності, що є стратегією розвитку підприємства.

Процес формування стратегії розвитку – це структуроване кінцеве безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (стратегії розвитку підприємства) для конкретного споживача (керівництва підприємств).

Процес формування стратегії розвитку – це систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які дають специфічний результат (в даному випадку дозволяють вибрати стратегію розвитку підприємства).

Процес формування стратегії розвитку не є дією, що реалізуються реально в поточний момент

часу, це всього лише уявлення таких дій, абстракція, модель. Це уявлення дій може бути реалізовано чи ні.

Таким чином, процес формування стратегії розвитку – це модель управлінських впливів, що складається з структурно взаємопов'язаних процедур, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту з метою створення стратегії розвитку підприємства.

Різноманітність точок зору на сутність стратегії за майже п'ятидесятирічну історію існування стратегічного менеджменту породило безліч концепцій формування стратегії. Розглядаючи їх еволюцію, можна виділити наступні п'ять етапів зміни основних акцентів стратегічного менеджменту:

- розробка стратегії за періодами її реалізації (1970-ті рр.);
- визначення стратегічних позицій (1980-ті рр.);
- управління на основі відбору виконуваних стратегічних завдань (1990-ті рр.);
- управління в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища (кінець 1990-х рр.);
- управління мережевими утвореннями (2000-ті рр.).

Еволюція стратегічного менеджменту пов'язана з триваючим зростанням нестабільності зовнішнього середовища. У міру підвищення рівня нестабільності управлінська практика виробляла нові методи стратегічного менеджменту, які регламентують діяльність організації. Чим більше невизначеним уявлявся майбутній розвиток, тим складнішими ставали механізми стратегічного менеджменту на промислових підприємствах [10].

В даний час кризова ситуація в країні призводить до того, що промислові підприємства здійснюють свою діяльність в умовах сильної невизначеності. Тому для підвищення ефективності діяльності промислового підприємства в сучасних умовах необхідна методика, яка дозволила б створити стратегію розвитку, пристосовану до того чи іншого рівня невизначеності, що, своєю чергою, надасть підприємству можливість або сформувати сценарій майбутнього свого розвитку, або підлаштуватися до найбільш ймовірного майбутнього.

Недооцінка фактору невизначеності може призвести до вибору стратегії, яка не дозволяє компанії ні захиститися від загроз з боку конкурентів, ні скористатися тими унікальними можливостями, які відкриваються перед підприємством. Небезпечна й інша крайність: будучи не спроможними розробити корпоративну стратегію розвитку, що базується на традиційному аналізі, підприємства повністю відмовляються від жорстких рамок стратегічного планування і починають приймати суто інтуїтивні рішення [2].

В ході вивчення проблеми формування стратегії в умовах невизначеності було виявлено, що існує необхідність мати уявлення, з яким рівнем невизначеності зіткнулося промислове підприємство. Часто навіть в ситуації надзвичайно високої невизначеності менеджери можуть мати хоч якийсь

уявлення про стратегічні пріоритети фірми.

Деякими авторами, наприклад Гринбергом Н. [2] та Ткаченком Д. Д. [9], у ході досліджень були виявлені два типи інформації, що використовується в процесі прийняття стратегічних рішень. По-перше, в більшості випадків можна виявити чіткі тенденції, на основі яких підприємство зможе визначити потенційний попит на свою майбутню продукцію. По-друге, якщо проведені належні дослідження, з'являється можливість прояснити чинники, раніше вважалися невизначеними, тобто отримати відомості про ефективність впровадження сучасних технологій, еластичності попиту на товари визначених категорій і про плани конкурентів по нарощуванню виробничих потужностей. До цього переліку хочеться додати, що в умовах кризи, тобто в умовах ще більшої невизначеності, слід особливу увагу приділяти програмам антикризових заходів уряду в якій мірі їх можна використовувати і як вони можуть вплинути на ефективну роботу промислового підприємства в довгостроковій перспективі.

Щоб зрозуміти, як формувати стратегію розвитку промислового підприємства, необхідно зрозуміти, що ж таке невизначеність. Словник подає нам таке визначення: невизначеність в системі – це ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи і зовнішнього середовища. Інакше кажучи, коли в системі можливі ті чи інші непередбачувані події. Це неминучий супутник великих (складних) систем; чим складніше система, тим більше значення набуває фактор невизначеності в її поведінці (розвитку) [8].

Під невизначеністю мається на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність обстановки підвищує ймовірність ризиків провалу стратегії підприємства і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками.

Можна виділити чотири види невизначеності при формуванні стратегії розвитку промислового підприємства:

- досить точно прогнозоване майбутнє;
- альтернативні варіанти майбутнього;
- діапазон можливих варіантів майбутнього;
- повна невизначеність [9].

Розглянемо трохи докладніше кожен вид невизначеності. Досить точно прогнозоване майбутнє – невизначеність тут не має особливого впливу на формування стратегії розвитку виробничого підприємства. Так як майбутнє прогнозується досить точно, то менеджерам буде досить розробити одну стратегію майбутнього розвитку. Тут можна використовувати стандартний набір методів для формування стратегії розвитку: дослідити ринок, проаналізувати діяльність конкурентів (в тому числі структуру їх витрат, зі стояння виробничих потужностей, номенклатуру продукції, що випускається і ін.). Потім вивчити ланцюжок створення вартості і використовувати модель п'яти сил Майкла Портера (досить стара і відома модель

визначення привабливості поточної галузі для компанії, з її допомогою можна визначити потенційні небезпеки і проблеми, з якими доведеться зіткнутися компанії) [6]. Професор Майкл Портер виділив п'ять сил, які впливають на компанію в галузі (на її прибуток): нові конкуренти; існуючі конкуренти; «конкуренти», що пропонують продукти-замінники; влада постачальників; влада покупців. Дана модель може допомогти знайти конкурентну перевагу, що дозволяє підприємству зайняти вигіднішу позицію.

Другий вид невизначеності – найпоширеніший, оскільки всі промислові підприємства стикаються зі змінами в державному регулюванні та законодавстві. Також досить важко передбачити поведінку конкуруючих підприємств в галузі. «Тому рішення будь-якої компанії про будівництво заводу часто залежить від дій її суперників. Тут ми маємо справу з класичною ситуацією невизначеності другого рівня: кожен з можливих варіантів цілком зрозумілий, але передбачити, який з них буде реалізований, вкрай складно. Вибір ж оптимальної корпоративної стратегії розвитку визначається як раз тим чи іншим результатом». У цій ситуації невизначеності керівництву підприємства необхідно розробити кілька відокремлених сценаріїв, кожен з яких повинен ґрунтуватися на тому чи іншому варіанті розвитку подій. Метод сценаріїв передбачає наявність декількох етапів, на кожному з яких виконується певна послідовність дій [4].

Третій вид невизначеності дозволяє виявити діапазон можливих варіантів майбутнього. Він визначається декількома змінними, але результат може знаходитися в будь-якій точці цього діапазону. З такою невизначеністю можуть зіткнутися промислові підприємства, якщо вони починають діяти на нових регіональних ринках.

Формування стратегії розвитку при цьому виді невизначеності для підприємств є значно складнішим, оскільки тут потрібен вже цілий методологічний апарат планування. Для початку, як і при другому вигляді невизначеності, необхідно виявити ряд сценаріїв, які описали б альтернативні варіанти майбутнього, а вже потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів і змінах в законодавстві.

Розробка методики формування стратегії розвитку промислового підприємства при даному виді невизначеності вимагає виконання декількох правил. По-перше, слід обмежити число прийнятих до розробки сценаріїв, оскільки складність «жонглювання» більш ніж чотирма-п'ятьма варіантами ускладнює прийняття рішень. По-друге, необхідно уникати створення зайвих сценаріїв, чий вплив на вибір стратегії не є єдиним у своєму роді. По-третє, потрібно скласти комплекс сценаріїв корпоративної стратегії розвитку, що дає досить ймовірний спектр результатів. Така сукупність варіантів дозволить менеджерам оцінити ступінь стійкості діючих стратегій, виявити серед учасників ринку кандидатів в переможці і аутсайдери, визначити ризик реалізації стратегії розвитку [9].

Четвертий вид невизначеності – найбільш багатовимірний. Тут практично неможливо прогнозувати стратегію розвитку промислового

підприємства, так як не можна визначити ні сценарій, ні навіть діапазон можливих результатів. Правда, необхідно відзначити, що така невизначеність виникає досить рідко і з часом зміщується в сторону однією з трьох перших видів.

Менеджери повинні систематизувати як відомі їм відомості, так і ті, які в принципі можна отримати. Навіть якщо аналіз сукупної інформації не дозволить дати змістовний прогноз можливих (не кажучи ж про ймовірні) варіантів, менеджери все ж складуть загальне уявлення про майбутнє. Вони зуміють виявити якусь підмножину змінних, що визначають основний напрямок розвитку ринку, а також деякі індикатори, здатні сигналізувати про позитивні або негативні зміни цих змінних» [2].

Керуючись такими індикаторами, промислові підприємства будуть відслідковувати еволюцію ринку та модифікувати використовувану стратегію розвитку в міру надходження додаткової інформації.

В умовах невизначеності компанія може зайняти одну з трьох стратегічних позицій: формуючу, адаптивну і ту, яка зберігає право на участь у грі.

Компанії, які обрали формуючу стратегію, прагнуть змінити структуру галузі відповідно до власної концепції. Сама стратегія полягає в створенні нових ринкових можливостей шляхом радикальної реорганізації відносно стабільних галузей з першим видом невизначеності або за допомогою встановлення контролю над розвитком ринку в галузях з більш високою невизначеністю.

Прихильники адаптивної стратегії, навпаки, приймають і нинішню економічну, і майбутню структуру галузі як даність. Вони лише реагують на надані ринком можливості.

Третя позиція – збереження права на участь в грі – представляє собою особливу форму адаптивної стратегії, яка використовується тільки при другому, третьому і четвертому видах невизначеності. Вона полягає в здійсненні інвестицій крок за кроком з метою досягнення привілейованого положення. Такий стан дозволить компанії дочекатися зниження рівня невизначеності, а потім вибрати ту чи іншу стратегію [5].

Тепер спробуємо визначити, як формувати стратегію при певному типі невизначеності.

У передбачуваному середовищі більшості промислових підприємств необхідно дотримуватися адаптивної стратегії. Вдалі адаптивні стратегії дозволяють створити вартість за рахунок вдосконалення продукції, що випускається, або поліпшення застосовуваних технологій у виробництві; будь-яких революційних зрушень в галузі не відбувається.

При першому виді невизначеності також можна використовувати і формуючу стратегію, але таке трапляється нечасто, бо це пов'язано з певним ризиком. Промислове підприємство, яке намагається змінити усталену галузеву структуру значно збільшує невизначеність ринку.

В умовах другого виду невизначеності формуюча стратегія націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі по сприятливому для конкретного промислового підприємства сценарієм.

При наявності третього виду невизначеності формуюча стратегія видозмінюється. Якщо в умовах другого виду вона націлена на підвищення ймовірності втілення конкретного сценарію, то в даному випадку – на надання ринку загального імпульсу до розвитку, в принципі, вигідного для промислового підприємства напряму.

Максимальний ступінь невизначеності може забезпечити промислового підприємству, який обрав формуючу стратегію, більш високу прибутковість і менший ризик, хоча звучить це нелогічно. Роль підприємства, яке наважилося прийняти формуючу стратегію, що полягає в тому, щоб створити загальне уявлення про майбутнє, яке послугує орієнтиром для інших учасників ринку, посприє руху галузі до більш стабільної та сприятливої ситуації. Тут також часто застосовується стратегія збереження права на участь у грі.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Рішення про вибір оптимальної стратегії компанії повинно базуватися на попередньому аналізі рівня невизначеності ринкового середовища, що дозволить розробити стратегію, що точно відповідає даному рівню невизначеності та зайняти одну з трьох стратегічних позицій: формуючу, адаптивну і зберігає право на участь у грі. При кожному типі невизначеності необхідно використовувати певну стратегічну позицію:

1. Досить точно прогнозоване майбутнє. На цьому рівні невизначеність не є дуже важливою в прийнятті стратегічних рішень. Менеджерам досить розробити одну стратегію майбутнього розвитку, що має необхідний ступінь точності і стане базою для корпоративної стратегії. В такій ситуації більшості промислових підприємств необхідно дотримуватися адаптивної стратегії, проте також можна використовувати і формуючу стратегію.

2. Стратегії в умовах альтернативних варіантів майбутнього. У цьому випадку керівництву підприємства необхідно розробити кілька відокремлених сценаріїв. Стратегія компанії націлена на те, щоб збільшити ймовірність розвитку галузі по сприятливому для даної компанії сценарію. В такій ситуації формуюча стратегія націлена на підвищення ймовірності втілення конкретного сценарію.

3. Стратегії в умовах діапазону можливих варіантів майбутнього. На цьому рівні невизначеності компаніям необхідно виявити ряд сценаріїв, які описали б альтернативні варіанти майбутнього, а вже потім зосередитися на відстеженні ринкових сигналів, що вказують, у напрямку якого з цих варіантів іде розвиток. В даному випадку використовується формуюча стратегія, яка націлена на надання ринку загального імпульсу до розвитку, в принципі, вигідного для промислового підприємства напряму.

4. Стратегії в умовах повної непередбачуваності. У цьому випадку компаніям необхідно визначити індикатори, здатні сигналізувати про позитивні або негативні зміни на ринку. Керуючись такими індикаторами, менеджери зможуть

відслідковувати еволюцію ринку та модифікувати стратегію в міру надходження нової інформації. Застосовується формуюча стратегія, а також стратегія збереження права на участь в грі.

Підводячи підсумок, хотілося б відзначити, що формування стратегії розвитку промислового підприємства – це важлива і відповідальна робота на промисловому підприємстві, від якого залежить його

майбутній стан. Воно є мистецтвом управлінського персоналу, оптимальним використанням наявних ресурсів, своєчасне реагування на мінливі умови навколишнього середовища, що дозволяє домогтися певних конкурентних переваг і що забезпечує підприємству ефективну діяльність і тривалу життєздатність.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гринберг Н. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Н. Гринберг // Стратегический менеджмент. – 2005. – № 6. – С. 3-7.
3. Корнеева Т. Ю. Сценарный подход к обоснованию перспектив технического развития промышленного предприятия / Т. Ю. Корнеева, С. А. Никитин // Известия ОрелГТУ. Социально-экономические и гуманитарные науки. – Орел: ОрелГТУ, 2008. – № 1. – С. 116-118.
4. Корнеева Т. Ю. Формирование стратегии развития промышленных предприятий в условиях неопределенности / Т. Ю. Корнеева, С. А. Никитин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2009. – № 2-2. – С. 136-142.
5. Кортні Х. Стратегія в умовах невизначенності / Х. Кортні, Дж. Керкленд, П. Вігері // Економічні стратегії. – 2002. – № 6. – С. 78-85.
6. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес, Букс, 2005. – 454 с.
7. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт; пер. с англ. О. Медведь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 448 с.
8. Словники. Яндекс: пошукова система [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari.yandex.ru/dict/lopatnikov/article/lop/lop-0888.htm>.
9. Ткаченко Д. Д. Совершенствование методов стратегического планирования развития промышленного предприятия: дис...канд. экон. наук / Д. Д. Ткаченко. – Волгоград, 2006. – 193 с.
10. Царикаев А. Ю. Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий / А. Ю. Царикаев // Бизнес в законе. – 2011. – №4. – С. 222-224.
11. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. Henry Mintzberg. – California Management Review. – Vol. 30, No. 1, Fall 1987; (pp. 11-24).

**Крочак Мария Сергеевна**

#### **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

*Статья посвящена исследованию процесса формирования стратегии развития промышленных предприятий в условиях неопределенности. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что несмотря на достаточно широкий спектр теоретических и практических разработок в области стратегического управления, многие вопросы формирования стратегии развития предприятия является достаточно дискуссионными. Многообразие точек зрения на процедуры, составляющие процесс формирования стратегии и на саму сущность стратегии делает стратегическое управление актуальным во все времена и применимым в любой области социально-экономической деятельности. Целью статьи является поиск концепции, позволяющей выбрать корпоративную стратегию, приспособленную к тому или иному уровню неопределенности. Теоретическую и методологическую основу составляет совокупность общенаучных и специальных принципов, методов и приемов научного исследования. Методологическими основами исследования является системный подход к анализу экономических явлений и процессов, фундаментальные положения общей экономической концепции управления экономическим развитием промышленных предприятий. На основе использования структурно-функционального метода определена зависимость процесса формирования стратегии развития промышленных предприятий от типа неопределенности. В статье сформулировано определение «процесса формирования стратегии развития» и сущность понятия «стратегия развития предприятия». Проведен анализ существующих методических подходов для разработки рационального процесса формирования стратегии развития предприятия и исследованы, обеспечивают ли они эффективную реализацию функций формирования стратегии предприятия. Также в статье проанализированы различные виды неопределенности, для которых найдены стратегические альтернативы и сформулированы возможные действия компании по выбору наиболее оптимальной стратегии. Установлена необходимость постоянного наблюдения за тенденциями во внешней среде. Практическая значимость заключается в использовании классификации стратегий развития предприятий в зависимости от вида неопределенности на промышленных предприятиях в процессе стратегического планирования с целью уменьшения уровня риска в будущих периодах.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, развитие, промышленное предприятие, неопределенность, виды неопределенности, стратегическая позиция.

**Krochak Maria S.**

**FORMING A DEVELOPMENT STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER UNCERTAINTY**

*The process of forming a development strategy of industrial enterprises under uncertainty has been studied in the article. The relevance of the research stems from the fact that, despite the wide range of theoretical and practical developments in the field of strategic management, many questions of formation of the company's development strategy are quite debatable. The variety of viewpoints on the procedure comprising the formation of a strategy and on the very essence of strategy making strategic management relevant at all times and applicable in any area of social and economic activities. The aim of the article is to find a concept that lets you choose a corporate strategy adapted to a certain level of uncertainty. The theoretical and methodological framework is a set of scientific and special principles, methods and research techniques. Methodological bases of research is a systematic approach to the analysis of economic phenomena and processes, the fundamental provisions of the general economic management concept of economic development of industrial enterprises. With the help of structural-functional method it has been determined that the formation of the development strategy depends on the type of uncertainty. The definition of «formation of development strategy» and the essence of the concept of "enterprise development strategy" have been formulated in the article. During research the analysis of existing methodological approaches for the development of a rational process of formation the company's development strategy has been conducted, and it has been examined whether they provide efficient implementation of the strategy. Moreover various types of uncertainty have been analyzed in the article, for which strategic alternatives have been found and possible actions of the company have been formulated. In addition, the necessity of constant monitoring of trends in the external environment has been confirmed. The practical significance is the use of the classification of enterprise development strategies, depending on the type of uncertainty at industrial enterprises in the strategic planning process in order to reduce the level of risk in future periods.*

**Keywords:** strategy, strategic planning, development, uncertainty, types of uncertainties, strategic position.

Одержано 15.03.2017 р.