

УДК 65.016

Е.Н. Виниченко

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Определены основные подходы к развитию предприятий в зависимости от цели этих подходов. Установлено, что наиболее популярными подходами к развитию являются подходы, предполагающие формирование стратегии как перспективы развития предприятия в существующих условиях функционирования. Проведён анализ базовых стратегий развития предприятий. Получило дальнейшее развитие представление о базовых стратегиях развития предприятий. Предложена их сравнительная характеристика.

Ключевые слова: предприятие, развитие, базовая стратегия, рост, стабилизация, сокращение.

Постановка проблемы. Основу экономики государства составляют предприятия. А значит, экономическое состояние государства напрямую зависит от экономического состояния предприятий. В сложившейся в Украине экономической ситуации основная масса предприятий стремится не просто выживать, а изменяться, расти, выходить на новые рынки, производить новые товары. Жизнестойкость предприятия, а тем более его рост и преобразование, обеспечиваются правильным выбором направления развития. Выбор направления развития определяется начальными условиями функционирования предприятия, его возможностями, изменчивыми факторами внешней и внутренней среды. Выбранное менеджментом направление развития может привести предприятие как к краху, так и к расцвету; как вывести из тяжёлой экономической ситуации, так и наоборот, довести до кризисного состояния. Таким образом, выбор направления развития является актуальной экономической проблемой современных отечественных предприятий.

Анализ последовательных исследований и публикаций. В современной научной и практической среде существует несколько подходов к развитию предприятий. Анализ научной литературы позволил определить основные подходы к развитию предприятий в зависимости от цели этих подходов (рис. 1) [2; 4–6; 10; 13; 14; 16; 19].

В настоящее время наиболее популярными подходами развития предприятий являются стратегический и комплексный (реструктуризация). Оба подхода предполагают формирование стратегии как перспективы развития предприятия в существующих условиях функционирования.

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд выделяют три задачи определения направления развития предприятия:

- разработка стратегического видения и миссии предприятия;
- установление целей;
- разработка стратегий [17].



Рис. 1. Цели и виды подходов к развитию предприятий

В научном мире известно большое количество видов стратегий. Но существуют стратегии, которые обеспечивают основу развития любого предприятия, такие стратегии называются базовыми. Предложенные в научной литературе базовые стратегии не в полной мере определяют направления развития предприятий. Необходимо расширить перечень базовых стратегий

таким образом, чтобы они отвечали современному состоянию и условиям функционирования отечественных предприятий.

Цель статьи. Определение базовых видов стратегий, обеспечивающих функционирование и развитие предприятий в современных экономических условиях.

Основной материал. Стратегия – планы и направления действий, которые устанавливают распределение ресурсов и фиксируют обязательства относительно осуществления определённых действий во времени для достижения поставленных целей [8].

Проведя анализ представленных различными учёными определений понятия «стратегия», С.С. Чернов, П.В. Хвостенко предлагают своё исчерпывающее определение. По их мнению, «стратегия представляет собой модель поведения предприятия на определённом этапе его жизненного цикла или его стратегической хозяйственной единицы, в том числе по отдельным деловым процессам, направленную на достижение поставленной цели при заданном объёме ресурсов и сложившихся условиях внешней среды» [18].

Ю.А. Маленков выделяет четыре группы стратегий по уровню иерархической структуры [11]:

- главная стратегия, корпоративная (стратегия предприятия в целом);
- стратегия бизнес-единиц (стратегия на уровне бизнеса);
- функциональные стратегии (обеспечивающие стратегии);
- стратегии команд, рабочих групп и сотрудников.

Согласно Э. Нили, К. Адамас, М. Кенерли стратегии в рамках предприятия можно применять на разных уровнях. Согласно их выводам такой уровень четыре (табл. 1) [12].

Таблица 1

Виды уровней стратегий предприятий

Уровень стратегий	Решаемые вопросы
Корпоративный	– В каком бизнесе мы хотим работать? – Как нам достичь успеха?
Подразделений	– На каких рынках мы хотим присутствовать? – Каким образом мы можем их успешно обслуживать?
Брендов, продуктов, услуг	– Какие бренды, продукты услуги мы можем предлагать на рынке? – Каким образом и насколько успешно мы можем их предлагать?
Оперативные	– Какие процессы и возможности мы должны разрабатывать для того, чтобы обслуживать рынки и предоставлять продукты и услуги эффективно и рационально? – Как мы должны успешно внедрять и достигать их?

А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд выстраивают пирамиды стратегий для диверсифицированных и узкопрофильных предприятий. Диверсифицированные предприятия разрабатывают стратегии на четырех различных организационных уровнях [17]:

- корпоративная стратегия (стратегия, определённая в целом для всего предприятия, т. е. всех сфер его деятельности);
- деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности предприятия);
- функциональная стратегия (для каждого функционального направления (маркетинг, финансы и прочее));

– оперативная стратегия (стратегия для различных структурных единиц предприятия).

На узкопрофильных предприятиях корпоративная и деловая стратегии совмещены воедино.

Стратегия, описывающая общее направление развития деятельности предприятия, является базовой стратегией. Такая стратегия показывает, как управлять различными видами деятельности для того, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. На данном уровне определяется и согласовывается стратегия предприятия в целом, поэтому стратегические решения данного уровня наиболее сложные. Базовая стратегия предприятия формируется его высшим управленческим звеном [9]. Как правило, именно корпоративные стратегии являются базовыми.

Для предприятий, которые развиваются, основными стратегиями являются стратегии развития, именно они относятся к базовым, или генеральным [1].

Базовые стратегии состоят из нескольких элементов (рис. 2) [9].

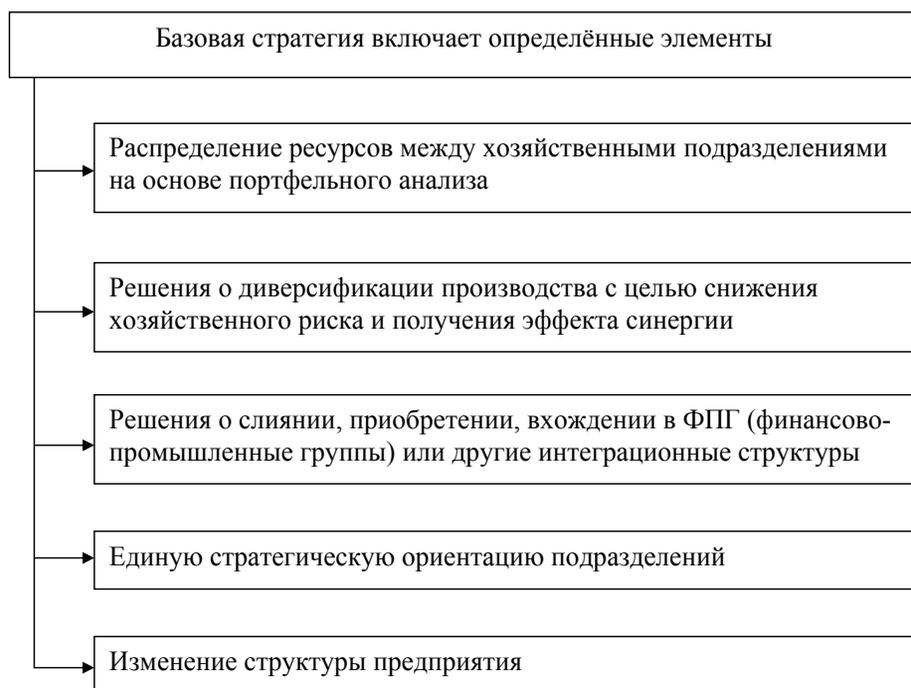


Рис. 2 Составляющие базовых стратегий предприятия

Разработка базовой стратегии предприятия является одним из условий его эффективного функционирования и успешного развития.

Майкл Портер в 1980 г. в книге «Конкурентная стратегия» представил три базовые стратегии, предполагающие укрепление конкурентоспособности предприятия, которые являются основой для современных стратегий и не потеряли своей актуальности и в наше время. Суть стратегий заключается в

выделении предприятия на фоне конкурентов, что позволяет предприятию успешно функционировать и развиваться. К такого рода стратегиям Майкл Портер относит следующие:

- лидерство по издержкам (чтобы добиться успеха, предприятие должно снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли);
- дифференциация (возможность занять уникальную позицию в глазах потребителей, оперируя каким-нибудь уникальным свойством товара, продукции или услуги);
- фокусирование (выбор определенного сегмента в отрасли, исключительно на который следует нацелиться);
- фокусирование на дифференциации (необходимость представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории, которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории);
- фокусирование и на издержках (фокусирование на издержках в работе с одним выделенным предприятием сегментом отрасли. Предприятие добивается высокого конкурентного преимущества за счет более низких издержек) [3].

М.М. Алексеева представляет три основных типа базовых стратегий, которые являются самыми распространёнными на практике, отображают подходы к росту предприятия и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов, таких как продукт, рынок, отрасль, положение предприятия внутри отрасли и технологии:

- стратегия стабильности;
- стратегия роста;
- стратегия сокращения [9].

С. Виханский представляет следующие стратегии роста:

- концентрированного роста (применяется в том случае, когда происходит изменение продукта и (или) рынка);
- интегрированного роста (применяется в том случае, когда идёт расширение предприятия посредством добавления новых структур);
- диверсифицированного роста (применяется в том случае, когда предприятие дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли) [7].

К стратегиям сокращения относятся:

- стратегия разворота (сокращения и переориентации): применяется в том случае, когда предприятие действует неэффективно, но еще не достигло своей критической точки;
- стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения): применяется в том случае, когда предприятие имеет несколько видов деятельности и при этом один из них работает плохо, происходит отказ от данного вида деятельности;
- стратегия сокращения расходов или стратегия экономии (применяется в том случае, когда необходимо осуществить уменьшение издержек и провести соответствующие мероприятия по сокращению затрат);
- стратегия ликвидации (применяется в том случае, когда предприятие достигло критической точки, то есть банкротства) [9].

Л. Григорьева также в своём исследовании рассматривает классические базовые стратегии, в зависимости от цикла развития предприятия:

- стратегия роста (увеличение объема продаж, прибыли, капиталовложений);
- стратегия стабилизации (применяется в случае нестабильности объемов продаж и прибыли);
- стратегия выживания (оборонительная стратегия применяется в случае кризиса) [8].

Однако Л. Григорьева, учитывая факторы влияния внешней среды, представляет и собственное видение базовых стратегий на примере легкой промышленности:

- стратегия ориентации на урегулирование отношений с окружением (заключение франшизных договоров, членство в ассоциациях и прочее);
- стратегия, ориентированная на изменение правил, регулирующих взаимоотношения с другими предприятиями (создание лоббистских групп, представляющих интересы предприятия);
- стратегия устранения преград с предприятиями-поставщиками (накопление оправданного количества запасов, изменение приоритетов, временные союзы и прочее);
- стратегия увеличения предприятия;
- диверсификация (создание новых направлений деятельности);
- увеличение или слияние с другими организациями [8].

Ю.А. Маленков также рассматривает классический подход к выделению стратегий и разделяет их в зависимости от характера развития предприятия:

- на стратегии роста (концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации);
- стратегии стабилизации;
- стратегии защиты (сбора урожая, поворота, дивестиций, банкротства, ликвидации).

И предлагает собственное видение (табл. 2) [11].

Таблица 2

Корпоративные стратегии в зависимости от типа развития предприятия

Стратегии предприятия			
Стратегии второго уровня	Рост	Стабилизация, защита, выживание	Сокращение
Концентрация	+		
Интеграция (прямая, обратная)	+	+	
Диверсификация (связанная и несвязанная) концентрированная, горизонтальная, конгломератная	+	+	+
TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества)	+		
Репозиционирование продуктов	+	+	+
Кастомизация	+		
Рейнжиниринг		+	+
Реструктуризация			+
Прекращение инвестиций		+	+
Слияния		+	+
Банкротство			+
Ликвидация			+

Блог молодого аналітика представляє базові стратегії в виді:

– стратегій розвитку, основними ознаками яких є зростання, (інтегрованої, концентрованої, диверсифікованої, обмеженої);

– стратегій виживання, основними ознаками яких є скорочення зростання (відсічення зайвого, скорочення і переорієнтація, ліквідація) [9].

Розглянемо більш детально комплексний підхід до розвитку підприємства, тобто реструктуризацію.

Під реструктуризацією підприємств розуміють зміну його структури, інакше кажучи, зміну порядку розташування його елементів або елементів формуючих його бізнес під впливом факторів зовнішньої і внутрішньої середовища. В основі реструктуризації лежить низька ефективність діяльності підприємства, яка виражається в незадовільних фінансових показниках, в нестачі оборотних засобів, в високому рівні дебіторської і кредиторської заборгованості. Процес реструктуризації складається з удосконалення системи управління, фінансово-економічної політики підприємства, роботи функціональних підсистем, управління трудовими ресурсами [15].

Успішні підприємства також вдаються до реструктуризації. Це обумовлено тим, що будь-яка зміна ринкових умов функціонування, масштабів бізнесу вимагає адекватної зміни структури підприємства, а отже, реструктуризації [15].

Реструктуризація проводиться з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства з наступним збільшенням його вартості [15].

Провівши аналіз думок фахівців щодо визначення базових стратегій розвитку підприємств, приходимо до висновку, що основна маса учасників і практиків дотримується класичної точки зору по даному питанню, і лише деякі пропонують власну, авторську трактування, яка визначається галузевим належністю підприємств. Однак в цій статті стояла задача визначення базових стратегій, придатних підприємству будь-якої галузі. Класичні базові стратегії (зростання, стабілізація, скорочення) дійсно є основою розвитку підприємств, але вони не в повній мірі відображають потреби розвитку сучасних вітчизняних підприємств. На наш погляд, доповнення цього переліку стратегією реструктуризації складало б повну картину базових стратегій. Таким чином, для визначення базових стратегій підприємств необхідно об'єднати в єдине два популярних підходи до розвитку підприємств.

Для того щоб зрозуміти, наскільки представлені два підходи до розвитку підприємства порівнянимо, представимо їх порівняльну характеристику (табл. 3).

Сравнительная характеристика стратегий развития предприятий

Признак	Стратегия			
	Роста	Стабилизации	Сокращения	Реструктуризации
Причина	1) Возможность расширения предприятия. 2) Желание занять доминирующее положение на рынке	1) Доминирующее положение на рынке. 2) Невозможность роста в сложившейся ситуации на рынке	Отсутствие внутренней возможности для роста: 1) Минимальная прибыль. 2) Низкая рентабельность. 3) Убыточность	1) Низкая эффективность. 2) Модификация масштабов деятельности
Цель	1) Увеличение предприятия	1) Сохранение существующих позиций предприятия на рынке. 2) Обеспечение эффективной деятельности предприятия в целом	1) Сокращение нерентабельных видов бизнеса	1) Повышение конкурентоспособности предприятия. 2) Увеличение стоимости предприятия. 3) Повышение эффективности предприятия. 4) Повышение инвестиционной привлекательности предприятия
Задача	1) Расширение деятельности. 2) Увеличение активов. 3) Рост объемов инвестирования	1) Поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска	1) Минимизация затрат предприятия на убыточные виды деятельности. 2) Выход с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса	1) Радикальные изменения предприятия. 2) Полная реорганизация предприятия
Субъект использования	1) Предприятия, стремящиеся к диверсификации. 2) Предприятия, стремящиеся к усилению позиций на рынке	1) Крупные предприятия, доминирующие на рынке 2) Предприятия, не имеющие возможности дальнейшего роста	1) Предприятия, находящиеся в состоянии кризиса	1) Предприятия, требующие изменения внутренней структуры на более эффективную, экономичную и производительную
Объект применения	1) Рынок или продукт (их изменение без изменения отрасли). 2) Расширение предприятия посредством добавления новых структур. 3) Новый продукт, новая отрасль	1) Существующий продукт и доля рынка	1) Нерентабельный продукт. 2) Излишняя рабочая сила. 3) Плохо работающий вид бизнеса. 4) обанкротившееся предприятие в целом	1) Неэффективные подразделения предприятия или виды бизнеса

Признак	Стратегия			
	Роста	Стабилизации	Сокращения	Реструктуризации
Направление действия	1) Проникновение и захват новых рынков	1) Внимание и поддержка существующих видов деятельности	1) Целенаправленное и спланированное сокращение производства	1) Освобождение от низкорентабельных подразделений, устранение избыточных звеньев в управлении
Механизм	1) Приобретение контрольного пакета акций конкурентов. 2) Слияние. 3) Совместное предприятие	1) Оптимизация управления внутренними ресурсами	1) Закрытие неприбыльных мощностей. 2) Сокращение найма или увольнение персонала. 3) Прекращение производства неприбыльных товаров. 4) Повышение производительности	1) Слияние. 2) Присоединение. 3) Поглощение. 4) Разделение. 5) Выделение. 6) Преобразование
Виды	1) Концентрация. 2) Интеграция. 3) Диверсификация	1) Стабилизация. 2) Защита. 3) Выживание	1) Сокращение и переориентация. 2) Сокращение (отделение). 3) Сокращение расходов. 4) Ликвидация	1) Реструктуризация производства. 2) Реструктуризация активов. 3) Финансовая реструктуризация. 4) Реорганизация
Внутренние источники реализации	1) Инвестиции в расширение производства	1) Ограничение масштабов производства	1) Сокращение числа своих подразделений. 2) Сокращение штатов и расходов	1) Изменение состава активов. 2) Изменение финансовой структуры. 3) Изменение структуры производства. 4) Изменение управленческой структуры предприятия
Внешние источники реализации	1) Приобретение новых бизнес-единиц	1) Ужесточение государственного контроля. 2) Наказание за монополизацию	1) Продажа или ликвидация целых направлений бизнеса	1) Приход новых собственников. 2) Приход новых менеджеров
Следствие	1) Рост предприятия	1) Сохранение рыночной ниши и доли рынка	1) Уменьшение предприятия. 2) Ликвидация отдельного бизнеса или предприятия в целом	1) Преобразование предприятия

Представленная сравнительная характеристика предложенной автором комплектации базовых стратегий развития предприятий убедительно доказывает, что именно такое соотношение стратегий предполагает возможность всестороннего развития предприятий. Представленное сочетание корпоративных базовых

стратегій забезпечує основу розвитку, так як охоплює весь спектр проблем, з якими стикаються сучасні підприємства.

Висновки. В ході проведеного дослідження визначені основні підходи до розвитку підприємств в сучасних економічних умовах функціонування. Встановлено взаємозв'язок між підходами до розвитку підприємства та цілями, які переслідуються даними підходами. Також встановлено, що в нинішній час найбільш популярними підходами до розвитку підприємств є стратегічний та комплексний (реструктуризація), які передбачають формування стратегії як перспективи розвитку підприємства в існуючих умовах функціонування. Проаналізовано класичний підхід до визначення корпоративних базових стратегій підприємства, які становлять основу розвитку сучасних підприємств. Однак представлені класичні базові корпоративні стратегії, а саме ріст, стабілізація та скорочення, не відображають повністю перспективи розвитку підприємств. Таким чином, за результатами дослідження:

– отримано подальше розкриття представлення про базові корпоративні стратегії розвитку підприємств. Суть інновації полягає в запропонованому складі базових стратегій: ріст, стабілізація, скорочення та реструктуризація;

– представлена порівняльна характеристика вказаних базових стратегій, яка переконливо доводить, що саме такий склад базових стратегій забезпечує ріст підприємства, збереження ринкової ніші та частки ринку, раціональне зменшення або вихід з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу, структурне перетворення підприємства.

Такий підхід до розширення корпоративних базових стратегій забезпечує можливість більш раціонального підходу до вибору основної стратегії на корпоративному рівні підприємства.

Перспективи дослідження по даному напрямку. Перспективним напрямком подальшого розвитку є розробка контрольних стратегічних карт розвитку промислових підприємств.

Список використаних джерел

1. Алексеева Н.І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства [Електронний ресурс] / Н.І. Алексеева // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – 2012. – Випуск 3 (13). – С. 71–80. – Режим доступу: file:///C:/Users/Администратор/Downloads/Vsuem_2012_3_12.pdf

2. Бабій І.В. Реструктуризація підприємств: питання управління. Стратегії, координація структурних параметрів, зниження опору перетворенням: монографія / І.В. Бабій. – М.: Альпіна Паблишер, 2010. – 287 с.

3. Базові стратегії Майкла Портера [Електронний ресурс] // Сайт «Ваш бізнес». – Режим доступу: <http://v-b.com.ua/articles/view/614/2010/03/26/>

4. Бенчмаркінг [Електронний ресурс]: матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу до ресурсу.: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг>

5. Богомолова І.П. Научні погляди на управління розвитком організації. [Електронний ресурс] // І.П. Богомолова, Ю.А. Саликов, С.А. Ушаков. – Режим доступу: <http://www.lerc.ru/?art=3&page=17&part=bulletin>

6. Вікнянська О.М. Поняття реструктуризації промислових підприємств [Електронний ресурс]: О.М. Вікнянська, Н.О. Роскрут. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_128664.doc.htm

7. Вихинский О.С. Типы стратегий развития бизнеса [Электронный ресурс] / О.С. Вихинский. // Стратегическое управление. – Режим доступа: http://polbu.ru/vihansky_smanagement/ch18_all.html

8. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 116–124. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13hlvorp.pdf>

9. Классификация базовых стратегий [Электронный ресурс] // Блог Молодого аналитика. – 7 сентября 2010 г. – Режим доступа к ресурсу.: <http://humeur.ru/page/klassifikacija-bazovyh-strategij>

10. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [и др.]. – М.: Высшая школа, 2000. – С. 587.

11. Маленков Ю.А. Оклассификация стратегий компаний [Электронный ресурс] / Ю.А. Маленков // Сайт «Корпоративный менеджмент». Опубликовано в журнале «Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ». – № 42 (173). – 2006. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>

12. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – М.: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

13. Реінжинірінг [Електронний ресурс]: матеріал з вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу до ресурсу.: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Реінжинірінг>. – Назва з екрана.

14. Реструктуризация промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Центр Управления Финансами. – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Restrukturizaciya-promyshlennogo-predpriyatiya.php>

15. Реструктуризация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/ip/Restrukturizaciya.php>

16. Стратегическое развитие предприятия. Расширение деятельности, диверсификация, вертикальное и горизонтальное развитие [Электронный ресурс] // Информационный портал малого и среднего бизнеса республики Коми. – Режим доступа: http://www.mbrk.ru/temp/old/help/help9_3.html

17. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

18. Чернов С.С. Классификация стратегий организации от теории к практике [Электронный ресурс] / С.С. Чернов, П.В. Хвостенко. – Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Chernov_Khvostenko.pdf

19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

References

1. Aliksieieva, N.I. (2012). *Klasyfikatsiia bazovykh stratehij zrostantia pidpriemstva* [Classification of basic growth strategies of the enterprise]. *Visnyk Skhidnoievropejs'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu* [Bulletin of East European University of Economics and management]. Vol. 3 (13), pp. 71-80. Available at: file:///C:/Users/Admynistrator/Downloads/Vsuem_2012_3_12.pdf (accessed 28 October 2015).
2. Babij, I.V. (2010). *Restrukturizacija predpriyatij: voprosy upravlenija. Strategii, koordinacija strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivlenija preobrazovanijam* [Enterprise restructuring: questions of governance. Strategy, coordination of the structural parameters, reduction of resistance to innovations]. Moscow, Al'pina Publ., 287 p.
3. Your business. *Bazovye strategii Majkla Portera* [Basic strategy by Michael porter]. Available at: <http://v-b.com.ua/articles/view/614/2010/03/26/> (accessed 28 October 2015).
4. Wikipedia. *Benchmarkinh* [Benchmarking]. Available at: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Benchmarkinh> (accessed 28 October 2015).
5. Bogomolova, I.P., Salikov, Ju.A., Ushakov, S.A. *Nauchnye vzglyady na upravlenie razvitiem organizacii* [Scientific views on the organizational development]. Available at: <http://www.lerc.ru/?art=3&page=17&part=bulletin> (accessed 28 October 2015).
6. Viknians'ka, O.M., Roskrut, N.O. *Poniattia restrukturyzatsii promyslovykh pidpriemstv* [The Concept of industrial restructuring]. Available at: http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/10_128664.doc.htm (accessed 28 October 2015).
7. Vihinskij, O.S. *Typy strategij razvitija biznesa* [Types of strategies for business development]. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Available at: http://polbu.ru/vihansky_smanagement/ch18_all.html (accessed 28 October 2015).
8. Hryhor'ieva, L. (2013). *Bazovi stratehii iak osnova rozvytku pidpriemstva* [Basic strategy as a basis for the development of the enterprise]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-economic problems and the state]. Vol. 1 (8), pp. 116-124. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13hlvorp.pdf> (accessed 28 October 2015).
9. Blog of a Young analyst (2010). *Klassifikacija bazovykh strategij* [Classification basic strategies]. Available at: <http://humeur.ru/page/klassifikacija-bazovykh-strategij> (accessed 28 October 2015).
10. Mazur, I.I., Shapiro, V.D. (2000). *Restrukturizacija predpriyatij i kompanij* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow, Vysshaja shkola Publ., 2000, 587 p.
11. Malenkov, Ju.A. (2006). *O klassifikacijah strategij kompanij* [About classifications of strategy]. *Sajt Korporativnyj menedzhment. Jemitent. Sushhestvennye fakty, sobytija, dejstvija. Edinoe informacionno-analiticheskoe obespechenie promyshlennosti i predprinimatel'stva Severo-Zapadnogo regiona RF* [Corporate Website management. The Issuer. Material facts, events, actions. Unified information and analytical support of industry and entrepreneurship of the North-West region of

the Russian Federation]. No. 42 (173). Available at: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml> (accessed 28 October 2015).

12. Nili, Je., Adams, K., Kennerli, M. (2003). *Prizma jeffektivnosti: Karta sbalansirovannyh pokazatelej dlja izmerenija uspeha v biznese i upravlenii* [The performance prism: balanced scorecard to measure the success in business and management]. Moscow, Balans-Klub Publ., 400 p.

13. Wikipedia. *Reinzhyrnyh* [Reengineering]. Available at: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Reinzhyrnyh> (accessed 28 October 2015).

14. Central management of Finances. *Restrukturizacija promyshlennogo predpriyatija* [Restructuring of industrial enterprises]. Available at: <http://center-yf.ru/data/Menedzheru/Restrukturizaciya-promyshlennogo-predpriyatiya.php> (accessed 28 October 2015).

15. Sajt. *Restrukturizacija* [Restructuring]. Available at: <http://center-yf.ru/data/ip/Restrukturizaciya.php> (accessed 28 October 2015).

16. Information portal for small and medium business of the Republic of Komi. *Strategicheskoe razvitie predpriyatija. Rasshirenie dejatel'nosti, diversifikacija, vertikal'noe i gorizonttal'noe razvitie* [Strategic development of the company. Expansion, diversification, vertical and horizontal development]. Available at: http://www.mbrk.ru/temp/old/help/help9_3.html (accessed 28 October 2015).

17. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1998). *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing strategy]. Moscow, Banki i birzhi, JuNITI, 576 p.

18. Chernov, S.S., Hvostenko, P.V. *Klassifikacija strategij organizacii ot teorii k praktike* [Classification of the strategies of the organization from theory to practice]. Available at: http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Chernov_Khvostenko.pdf (accessed 28 October 2015).

19. Shersh'n'ova, Z.Ye., Obors'ka, S.V. (1999). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv, KNEU Publ., 1999, 384 p.

Визначено основні підходи до розвитку підприємств залежно від мети цих підходів. Встановлено, що найбільш популярними підходами до розвитку є підходи, які передбачають формування стратегії як перспективи розвитку підприємства в існуючих умовах функціонування. Здійснено аналіз базових стратегій розвитку підприємств. Отримало подальший розвиток уявлення про базові стратегії розвитку підприємств. Запропоновано їх порівняльну характеристику.

Ключові слова: підприємство, розвиток, базова стратегія, зростання, стабілізація, скорочення.

Basic approaches to enterprise development were distinguished on the criterion of these approaches aims. It was ascertained that the most popular of the approaches are those, which suggest forming the strategy as the enterprise development perspective under the current functioning conditions. The analysis of the basic enterprise development strategies was completed. The theory of the enterprise strategies development got further development. Their comparative characteristics were offered.

Key words: enterprise, development, basic strategy, growth, stabilization, downsizing.

Одержано 07.10.2015.