

## Выбор стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру, на основании получения предприятием дополнительных конкурентных преимуществ

Александр И. Хорев	<sup>1</sup>	<a href="mailto:al.khorev@mail.ru">al.khorev@mail.ru</a>
Екатерина В. Штефан	<sup>2</sup>	<a href="mailto:shtefan1981@mail.ru">shtefan1981@mail.ru</a>
Татьяна В. Лутченко	<sup>3</sup>	<a href="mailto:orderly@yandex.ru">orderly@yandex.ru</a>

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394066, Россия

<sup>2</sup> АО «ВНИИ «Вега», г. Воронеж, Россия

<sup>3</sup> АО «Концерн «Созвездие», г. Воронеж, Россия

**Реферат.** В статье рассмотрен процесс выбора стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру (ИС), с учетом возможности получения предприятием дополнительных конкурентных преимуществ от этого вхождения. Предприятие в составе ИС должно использовать возможность реализации эффекта синергии. Применительно к предприятию, находящемуся в ИС, синергия имеет не одно понятие, а три совершенно разных в соответствии с типами взаимосвязей между предприятиями, а именно: материальными, нематериальными и конкурентными. Такое мнение М. Портера разделяет большинство специалистов, работающих в сфере стратегического менеджмента. Реализация синергии позволяет улучшить эффективность работы не только ИС ( $2 + 2 = 5$ ) в целом, но также и отдельно предприятий, входящих в ИС. Эффективность работы предприятий улучшается благодаря получению предприятиями дополнительных конкурентных преимуществ в виде снижения издержек и дифференциации продукции, что реализуется при помощи конкурентной стратегии. Реализация эффекта синергии благодаря установлению взаимосвязей, как правило, сопровождается также ростом объемов производства предприятий, входящих в ИС, что можно реализовать при помощи стратегий роста. Таким образом, стратегию развития предприятия, входящего в ИС, желательно разрабатывать как комбинированную стратегию, состоящую из двух стратегий: конкурентной и роста. В статье приведена матрица альтернативных стратегий развития предприятия, входящего в ИС, в виде комбинаций конкурентных стратегий и стратегий роста, а также модель выбора подобной комбинированной стратегии с учетом возможности получения предприятием дополнительных конкурентных преимуществ. Для оценки конкурентных преимуществ предприятия в составе ИС при помощи балльных оценок экспертов в статье приведена методика подобной оценки, а также матрица возникающих взаимосвязей предприятий внутри ИС.

**Ключевые слова:** стратегия развития, интегрированная структура

## The choice of strategy of development of the enterprise entering into the integrated structure on the basis of obtaining additional competitive benefits by the enterprise

Aleksandr I. Khorev	<sup>1</sup>	<a href="mailto:al.khorev@mail.ru">al.khorev@mail.ru</a>
Ekaterina V. Shtefan	<sup>2</sup>	<a href="mailto:shtefan1981@mail.ru">shtefan1981@mail.ru</a>
Tat'yana V. Lutchenko	<sup>3</sup>	<a href="mailto:orderly@yandex.ru">orderly@yandex.ru</a>

<sup>1</sup> Voronezh state university of engineering technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394066, Russia

<sup>2</sup> Voronezh research institute "Vega", Voronezh, Russia

<sup>3</sup> JSC "Concern "Sozvezdie", Voronezh, Russia

**Summary.** In article process of the choice of strategy of development of the enterprise, entering into the integrated structure (IS) taking into account a possibility of obtaining additional competitive benefits by the enterprise from this occurrence is considered. The enterprises as a part of IS has to use a possibility of realization of effect of a synergy. In relation to the enterprise which is in IS, the synergy has not one concept, but three interrelations, different according to types, between the enterprises, namely: material, non-material and competitive. Such opinion of M. Porter shares most of the experts working in the sphere of strategic management. Realization of a synergy allows to improve overall performance not only IS ( $2 + 2 = 5$ ) in general, but also and separately the enterprises entering IS. Overall performance of the enterprises improves thanks to obtaining additional competitive benefits by the enterprises in the form of decrease in expenses and differentiation of production that is realized by means of competitive strategy. Realization of effect of a synergy thanks to establishment of interrelations, as a rule, is followed also by increase in production of the enterprises entering IS that can be realized by means of growth strategy. Thus, it is desirable to develop strategy of development of the enterprise entering IS as the combined strategy consisting of two strategy: competitive and growth. The matrix of alternative strategy of development of the enterprise entering IS in the form of combinations competitive and strategy of growth, and also model of the choice of the similar combined strategy taking into account a possibility of obtaining additional competitive benefits by the enterprise is given in article. For an assessment of competitive advantages of the enterprise as a part of IS by means of ball estimates of experts the technique of a similar assessment, and a matrix of the arising interrelations of the enterprises in IS is given in article.

**Keywords:** development strategy, integrated structure

Для цитирования

Хорев А. И., Штефан Е. В., Лутченко Т. В. Выбор стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру, на основании получения предприятием дополнительных конкурентных преимуществ // Вестник ВГУИТ. 2017. № 1. С. 308–314. doi:10.20914/2310-1202-2017-1-308-314

For citation

Khorev A. I., Shtefan E. V., Lutchenko T. V. The choice of strategy of development of the enterprise entering into the integrated structure on the basis of obtaining additional competitive benefits by the enterprise. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2017. no. 1. pp. 308–314. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2017-1-308-314

### Введение

В стратегическом отношении по мнению М. Портера от бизнес-единиц необходимо требовать только одного – добиваться конкурентных преимуществ. А этого можно добиться путем выбора, как правило, только одной из трех конкурентных стратегий: снижения издержек, дифференцирования и фокусирования на издержках или дифференциации. Несомненно, что вхождение предприятия в интергальную структуру (ИС) должно обеспечить в масштабах не только ИС, но и предприятий в неё входящих эффект синергии ( $2 + 2 = 5$ ).

*Синергия* – это не одно понятие, а три совершенно разных в соответствии с установлением трех типов взаимосвязей между предприятиями, входящими в ИС, а именно материальными, нематериальными и конкурентными [2]. Осуществление процесса установления взаимосвязей между предприятиями и позволяет им получить дополнительные к уже имеющимся конкурентные преимущества в виде снижения издержек или дифференциации продукции. Полученные конкурентные преимущества могут помочь как предприятиям, так и ИС в целом увеличить объем реализуемой продукции, т. е. осуществить стратегию роста за счет эффекта синергии.

Стратегии роста относятся по классификации к числу эталонных стратегий и состоят из стратегий: концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста. Упомянутые выше конкурентные и эталонные стратегии являются базовыми стратегиями развития предприятий. Структура базовых стратегий представлена на рисунке 1.

Стратегия развития предприятия, входящего в ИС, реализующая эффект синергии, может состоять, по мнению авторов, из комбинации двух базовых стратегий: конкурентной и эталонной роста.

Стратегии интегрированного роста для предприятий, входящих в ИС, в данной работе не рассматриваются, поскольку интеграция предприятия с поставщиками, потребителями и поглощение конкурентов является прерогативой руководства ИС [4].

Стратегия диверсифицированного роста конгломеративного типа также в работе не рассматривается по причине очень сложной её реализации силами только самого предприятия, поскольку предприятие должно осваивать новые продукты, не связанные с его традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель подобной стратегии состоит в обновлении портфеля предприятия, а это также прерогатива руководства ИС [4].



Рисунок 1. Базовые стратегии развития предприятия  
Figure 1. The basic development strategy

Реализация эталонных стратегий концентрированного роста представлена на рисунке 2.

Матрица альтернативных стратегий в виде комбинации конкурентных и эталонных стратегий роста представлена в таблице 1.

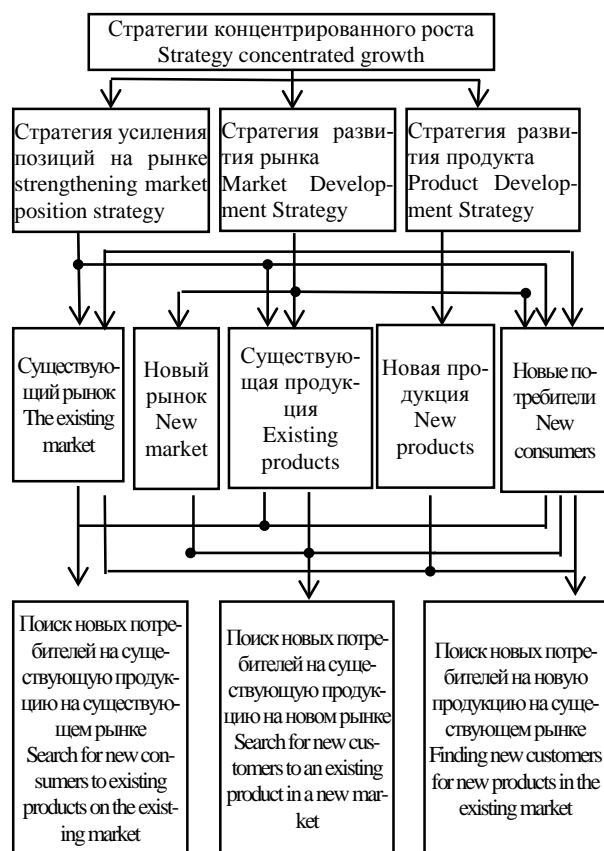


Рисунок 2. Стратегии концентрированного роста  
Figure 2. Strategy diversified growth

Матрица альтернативных стратегий развития предприятия, входящего в ИС, в виде комбинации конкурентных и эталонных стратегий роста  
 Таблица 1.  
 Table 1.

Matrix of alternative strategies for development of the company, entering the first IP in the form of a combination of standard and competitive growth strategies

Эталонные стратегии Reference strategy:			Конкурентные стратегии   Competitive strategy		
			Стратегия низких издержек low-cost strategy	Стратегии дифференциации differentiation strategy	Сфокусированная стратегия focused strategy
Эталонные стратегии Reference strategy:	Стратегия концентрированного роста: the concentrated growth strategy:	Стратегия усиления позиций на рынке strengthening market position strategy	1. Стратегия концентрированного роста на основе привлечения новых потребителей за счет уменьшения цены путем уменьшения издержек 1. On the basis of strategy concentrated th growth to attract new customers by reducing prices by reducing costs	2. Стратегия концентрированного роста на основе привлечения новых потребителей за счет увеличения уникальности продукции 2. The strategy of concentrated growth-balanced, based on the attraction of new consumers by increasing the production of uniqueness	3. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования предприятия на узком сегменте и привлечении новых потребителей при помощи уникальной выпускаемой продукции и вытеснением конкурентов за счет более низких издержек или уникальности продукции 3. The strategy of concentrated growth-balanced, based on the enterprise focus on a narrow segment and attraction new customers with the help of unique products and displacement of competitors due to lower production costs or uniqueness
		Стратегия развития рынка Market Development Strategy	4. Стратегия концентрированного роста на основе освоения новых сегментов рынка для существующей продукции путем уменьшения издержек 4. concentrated growth strategy based on the development of new segments of the market for existing products by reducing the costs of	5. Стратегия концентрированного роста на основе освоения новых сегментов рынка для сбыта существующей уникальной продукции 5. based on the development strategy of the concentrated growth of new segments of the market for the sale of existing unique products	6. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования предприятия на новом сегменте за счет выпуска уникальной продукции и вытеснением конкурентов за счет уникальности продукции или более низких издержек 6. concentrated growth strategy is based on the enterprise focus on the new segment by issuing a unique product and the displacement of competitors due to the uniqueness of the products or lower costs
		Стратегия развития продукта Product Development Strategy	7. Стратегия концентрированного роста на основе освоения новой продукции за счет снижения издержек. Стратегия бесперспективна 7. concentrated growth strategy based on the development of new products by reducing costs.	8. Стратегия концентрированного роста на основе освоения новой продукции с уникальными свойствами на существующем сегменте 8. Strategy unpromising strategy of concentrated growth through the development of new products with unique features on the existing segment	9. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования предприятия на новой уникальной продукции на существующем узком сегменте и вытеснением конкурентов за счет уникальности продукции 9. concentrated growth strategy is based on the enterprise focus on new and unique products to the existing narrow segment competitors displacement due to the uniqueness of the product
	Стратегии диверсифицированного роста:	Стратегия централизованной диверсификации	10. Стратегия диверсифицированного роста на основе освоения новой продукции на существующем производстве за счет снижения издержек. Стратегия бесперспективна 10. The strategy of diversified growth based on the development of new products in the existing production by reducing costs. Strategy	11. Стратегия диверсифицированного роста на основе освоения новой продукции с уникальными свойствами на существующем производстве 11. The strategy is hopeless diversified growth based on the development of new products with unique features on the existing production	12. Стратегия диверсифицированного роста на основе освоения новой продукции с уникальными свойствами на существующем сегменте за счет создания новых ниш в занимаемом сегменте 12. diversified growth strategy based on the development of new products with unique features on the existing segment by creating new niches in the occupied segment
		Стратегия горизонтальной диверсификации	13. Стратегия диверсифицированного роста на основе освоения новой продукции по новой технологии, для прежнего потребителя за счет снижения издержек. Стратегия бесперспективна 13. The strategy of diversified growth based on the development of new products by new technology, for the former consumer by reducing costs. The strategy is hopeless.	14. Стратегия диверсифицированного роста на основе новой продукции с уникальными свойствами по новой технологии для прежнего потребителя 14. The strategy of diversified growth based on new products with unique features on the new technology for the consumer	15. Стратегия диверсифицированного роста на основе освоения новой продукции с уникальными свойствами по новой технологии, для прежнего потребителя 15. The former strategy of diversified growth based on the development of new products with unique features on the new technology, for the former user

В статье анализируется выбор стратегии развития для четырех предприятий, входящих в ИС Концерн «Созвездие». Одно из предприятий является серийным производителем продукции, работающей по документации материнской компании концерна. Данному предприятию в большей степени подходит стратегия концентрированного роста за счет снижения издержек путем привлечения новых потребителей существующей продукции, а также сбыта её в новых сегментах существующего рынка. Альтернативными стратегиями для этого предприятия являются стратегии № 1 и 4 из матрицы альтернативных стратегий.

Для оставшихся трех предприятий, работающих практически на одного потребителя в узких сегментах, альтернативными стратегиями являются стратегии № 3, 6, 9, 12 и 15 из матрицы альтернативных стратегий, т. е. комбинированные стратегии концентрированного и диверсифицированного роста, основанные на конкурентной стратегии, сфокусированной на дифференциации или издержках. Между тем, выбрать стратегию значит определить пути к получению предприятием конкурентных преимуществ. По мнению М. Портера максимальные конкурентные преимущества получают те компании, которые смогут обнаружить взаимосвязь между предприятиями, входящими в ИС, действующими в близких по направлениям сферах деятельности [6–9].

Модель выбора стратегии предприятия, входящего в ИС, по методу получения максимальных конкурентных преимуществ, представлена на рисунке 3.

Произвести анализ максимальных конкурентных преимуществ от вхождения предприятия в ИС сложно и единой методики оценки полученных конкурентных преимуществ, тем более от вхождения предприятия в ИС в настоящее время ещё не разработано [1].

Для оценки конкурентоспособности предприятия по трудноизмеримым показателям в основном используется метод балловых и экспертных оценок [1]. Существуют также структурный, функциональный и матричный методы, которые используются значительно реже, по причине анализа очень большого количества показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Результаты исследования возможности получения дополнительных конкурентных преимуществ предприятием от его вхождения в ИС берутся за основу разработки стратегии развития предприятия.

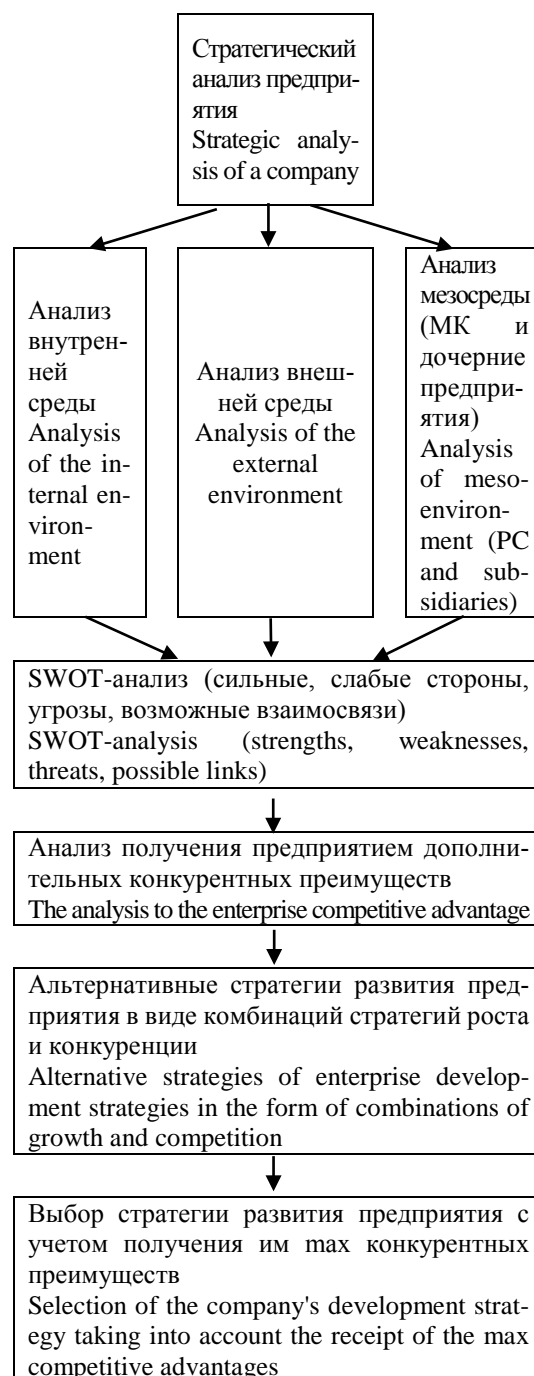


Рисунок 3. Модель выбора стратегии развития предприятия, входящего в ИС, по методу получения им максимальных конкурентных преимуществ

Figure 3. Model selection of enterprise development strategies included in the IC, according to the method of receipt of the maximum competitive advantage

Большинство работ западных специалистов посвящено анализу получения экономического эффекта в масштабах интегрированных структур. Работ же, посвященных способам получения реальных конкурентных преимуществ предприятиями, входящими в ИС, практически нет.

По мнению Д. Уэлча: «Если у бизнес-единиц нет конкретного преимущества, то вообще не стоит заниматься конкурентной борьбой». Соображения общего порядка о составе конкурентных преимуществ, получаемых интегрированной структурой и бизнес-единицей изложены в работе М. Портера [2].

Матрица возможных взаимосвязей как материального, так и нематериального характера между пятью предприятиями Воронежского куста ИС «Концерн «Созвездие» представлена на рисунке 4.

Для оценки конкурентных преимуществ, которые могут получить пять анализируемых предприятий, входящих в ИС, воспользуемся методом балльных оценок.

Балльные экспертные оценки определяются путем пропорционального начисления. По каждому показателю источника взаимосвязей выбираем самое большое значение и принимаем его за 10 баллов, а значения по другим предприятиям оцениваем по 10-балльной шкале. Весовой коэффициент в сумме должен составлять единицу.

Источники конкурентных преимуществ в виде взаимосвязей Sources of competitive advantages in the form of relationships				
Взаимосвязи Relationships			Обозначения designations	
1. Взаимосвязи в области материально-технического снабжения Relationships in the field of logistics			МТСВ	
2. Взаимосвязи в области технологий Relationships Technology			ТВ	
3. Взаимосвязи в области инфраструктуры Relationships in the field of infrastructure			ИНФ	
4. Производственные взаимосвязи Production relationship			ПРВ	
5. Рыночные взаимосвязи Market linkages			РВ	
6. Нематериальные взаимосвязи Intangible relationship			НВ	
7. Конкурентные взаимосвязи Competitive relationship			КВ	

Материнская компания Parent company				
ВНИИ "Вега"	КВ	ВНИИ "Вега"		
	МТСВ ТВ		АО "Полюс"	
	МТСВ	МТСВ	МТСВ	АО НИИЭТ
	МТСВ ТВ ПРВ РВ	МТСВ ТВ ПРВ		МТСВ
АО "Полюс"				
АО НИИЭТ				
АО "Электросигнал"				АО "Электросигнал"

Рисунок 4. Матрица возможных взаимосвязей между предприятиями ИС

Figure 4. Matrix of possible links between PC enterprises

Итоговое конкурентное преимущество для каждого предприятия определяется путем перемножения каждого из весовых коэффициентов на балльную оценку соответствующего эксперта с последующим сложением этих произведений по всем семи позициям показателей.

Реализация подобной методики представлена в таблице 2. Для каждой альтернативной стратегии определяются конкурентные преимущества по предложенной методике. Выбираются стратегии из числа альтернативных, которая дает максимальные конкурентные преимущества.

Таблица 2.

Балльная оценка конкурентных преимуществ предприятий, входящих в ИС

Table 2.

Score of competitive advantages of the enterprises included in the PC

Показатель источников взаимосвязей Indicator sources relationships				В области МТС in the area of MTS	В области технологий in the field of technology	В области инфраструк-туры in the field of infra-structure	В области производ-ства in the area of pro-duction	В области рынков in the market area	В области немате-риальных активов in the field of intangible assets	В области конкурен-тов in the field of competition
Весовой коэффициент Weight coefficient				j <sub>1</sub>	j <sub>2</sub>	j <sub>3</sub>	j <sub>4</sub>	j <sub>5</sub>	j <sub>6</sub>	j <sub>7</sub>
Предприятия Company	№ 1	Балльные оценки экспертов Experts point evaluation	1	x <sub>1</sub>	y <sub>1</sub>	z <sub>1</sub>	d <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	ρ <sub>1</sub>	g <sub>1</sub>
			2	x <sub>2</sub>	y <sub>2</sub>	z <sub>2</sub>	d <sub>2</sub>	β <sub>2</sub>	ρ <sub>2</sub>	g <sub>2</sub>
			3	x <sub>3</sub>	y <sub>3</sub>	z <sub>3</sub>	d <sub>3</sub>	β <sub>3</sub>	ρ <sub>3</sub>	g <sub>3</sub>
	№ 2		1	x <sub>1</sub>	y <sub>1</sub>	z <sub>1</sub>	d <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	ρ <sub>1</sub>	g <sub>1</sub>
			2	x <sub>2</sub>	y <sub>2</sub>	z <sub>2</sub>	d <sub>2</sub>	β <sub>2</sub>	ρ <sub>2</sub>	g <sub>2</sub>
			3	x <sub>3</sub>	y <sub>3</sub>	z <sub>3</sub>	d <sub>3</sub>	β <sub>3</sub>	ρ <sub>3</sub>	g <sub>3</sub>
	№ 3		1	x <sub>1</sub>	y <sub>1</sub>	z <sub>1</sub>	d <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	ρ <sub>1</sub>	g <sub>1</sub>
			2	x <sub>2</sub>	y <sub>2</sub>	z <sub>2</sub>	d <sub>2</sub>	β <sub>2</sub>	ρ <sub>2</sub>	g <sub>2</sub>
			3	x <sub>3</sub>	y <sub>3</sub>	z <sub>3</sub>	d <sub>3</sub>	β <sub>3</sub>	ρ <sub>3</sub>	g <sub>3</sub>
	№ 3		1	x <sub>1</sub>	y <sub>1</sub>	z <sub>1</sub>	d <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	ρ <sub>1</sub>	g <sub>1</sub>
			2	x <sub>2</sub>	y <sub>2</sub>	z <sub>2</sub>	d <sub>2</sub>	β <sub>2</sub>	ρ <sub>2</sub>	g <sub>2</sub>
			3	x <sub>3</sub>	y <sub>3</sub>	z <sub>3</sub>	d <sub>3</sub>	β <sub>3</sub>	ρ <sub>3</sub>	g <sub>3</sub>
	№ 5		1	x <sub>1</sub>	y <sub>1</sub>	z <sub>1</sub>	d <sub>1</sub>	β <sub>1</sub>	ρ <sub>1</sub>	g <sub>1</sub>
			2	x <sub>2</sub>	y <sub>2</sub>	z <sub>2</sub>	d <sub>2</sub>	β <sub>2</sub>	ρ <sub>2</sub>	g <sub>2</sub>
			3	x <sub>3</sub>	y <sub>3</sub>	z <sub>3</sub>	d <sub>3</sub>	β <sub>3</sub>	ρ <sub>3</sub>	g <sub>3</sub>

Итоговое конкурентное преимущество предприятия № 1 по первому эксперту выглядит следующим образом:

$$КП_{11} = j_1 x_1 + j_2 y_1 + j_3 z_1 + j_2 y_1 + j_3 z_1 + j_4 d_1 + j_5 \beta_1 + j_6 \rho_1 + j_7 g_1;$$

По второму эксперту:

$$КП_{12} = j_1 x_2 + j_2 y_2 + j_3 z_2 + j_2 y_2 + j_3 z_2 + j_4 d_2 + j_5 \beta_2 + j_6 \rho_2 + j_7 g_2;$$

По третьему эксперту:

$$КП_{13} = j_1 x_3 + j_2 y_3 + j_3 z_3 + j_2 y_3 + j_3 z_3 + j_4 d_3 + j_5 \beta_3 + j_6 \rho_3 + j_7 g_3;$$

Усредненное конкурентное преимущество по первому предприятию выглядит следующим образом:

$$КП_{1Y} = \frac{КП_{11} + КП_{12} + КП_{13}}{3}$$

Аналогичным образом определяются конкурентные преимущества по другим предприятиям ( $КП_{2Y}$ ,  $КП_{3Y}$ ,  $КП_{4Y}$ ,  $КП_{5Y}$ ).

Максимальное конкурентное преимущество будет иметь предприятие, у которого КП будет равно 10.

В качестве экспертов были выбраны представители трех разных предприятий: главный технолог, начальник отдела снабжения и начальник научно-технического отделения.

Проведенные авторами исследования показали, что минимальные конкурентные преимущества по единой альтернативной стратегии № 6 (рисунок 4) может получить

по предложенной методике АО «ВНИИ «Вега», затем Материнская компания, следом АО НИИЭТ, затем АО «Электросигнал» и максимальное конкурентное преимущество АО «Полус».

Наименьшее конкурентное преимущество АО ВНИИ «Вега» может получить по причине минимального количества взаимосвязей как с Материнской компанией, так и с другими предприятиями ИС.

АО «Полус» получает наибольшие конкурентные преимущества по причине того, что оно полностью зависит от заказов Материнской компании.

Выбор предприятием, входящим в ИС, своей стратегии развития из числа альтернативных должен осуществляться на основе получения предприятием дополнительных конкурентных преимуществ.

### Заключение

В работе не анализируется вторая составляющая возможности получения конкурентных преимуществ предприятиями от вхождения в ИС, а именно снижение транзакционных издержек, поскольку этот вопрос, в отличие от процесса установления взаимосвязей между предприятиями не имеет столь актуального значения в настоящее время для ИС России, так как доля транзакционных издержек в формировании конкурентных преимуществ незначительна и этот вопрос прорабатывается в экономической литературе только на уровне ИС в целом.

### ЛИТЕРАТУРА

1 Иванова Т. В. Методика оценки целесообразности интеграции на Омских ОПК // Вестник Омского университета. Серия Экономика. 2011. № 4.

2 Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва. Альпина Бизнес Букс, 2006.

3 Хорев А. И., Лутченко Т. В. Сущность стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру // Вестник ВГУИТ. 2014. № 4 (62). С. 220–225. DOI: 10.20914/2310-1202-2014-4-220-225

4 Штефан В. И., Лутченко Т. В. Роль корпоративного центра в обеспечении эффективной работы дочерних предприятий // Научный информационно-аналитический журнал Инновационный Вестник Регион. 2012. № 21. С. 27.

5 Chuev I. N. et al. Innovation and integrated structures of the innovations in modern Russia // International Review of Management and Marketing. 2016. T. 6. № 1S. C. 238–244

6 Ujhelyi Z. et al. EMF-IncQuery: An integrated development environment for live model queries // Science of Computer Programming. 2015. T. 98. C. 80–99.

7 Miles S. J., Van Clieaf M. Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital // Business Horizons. 2017. T. 60. №. 1. C. 55–65.

8 Ryzhakina T., Koroleva N., Makasheva N. A process-based approach to management of the enterprise // SHS Web of Conferences. EDP Sciences, 2016. T. 28.

9 Smits M., O'Callaghan R. Strategy development for enterprise content management // Enterprise Content Management in Information Systems Research. Springer Berlin Heidelberg, 2014. C. 91–107.

### REFERENCES

1 Ivanova T. V. The methods of assessing the feasibility of integration in Omsk defense industry. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya Ekonomika* [Proceedings of Omsk University. Economics]. 2011. no. 4. (in Russian).

2 Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'. [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure its sustainability.]. Moscow. Al'pina Biznes Buks 2006. (in Russian).

3 Khorev A. I., Lutchenko T. V. The essence of the enterprise development strategy included in integrated structure. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2014. no. 4 (62). pp. 220–225. DOI: 10.20914/2310-1202-2014-4-220-225 (in Russian).

4 Shtefan V. I., Lutchenko T. V. The role of the corporate center to ensure the effective operation of subsidiaries. *Nauchnyi informatsionno-analiticheskii zhurnal Innovatsionnyi Vestnik Region* [Scientific information-analytical magazine Innovation Herald Region]. 2012. no. 21. pp. 27. (in Russian).

5 Chuev I. N. et al. Innovation and integrated structures of the innovations in modern Russia. *International Review of Management and Marketing*. 2016. vol. 6. no. 1S. pp. 238–244

6 Ujhelyi Z., Bergmann G., Hegedüs Á., Horváth Á., Izsó B., Ráth I., Varró D. EMF-IncQuery:

An integrated development environment for live model queries. *Science of Computer Programming*, 2015. vol. 98, pp. 80–99.

7 Miles S. J., Van Clieaf, M.. Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 2017. vol. 60 no. 1, pp. 55–65.

8 Ryzhakina T., Koroleva N., Makasheva N. A process-based approach to management of the enterprise. *SHS Web of Conferences*, 2016 Vol. 28. EDP Sciences.

9 Smits M., O'Callaghan R. Strategy development for enterprise content management. In *Enterprise Content Management in Information Systems Research*, 2014, pp. 91–107

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Александр И. Хорев** д.э.н., профессор, зав. кафедрой, кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394066, Россия, al.khorev@mail.ru

**Екатерина В. Штефан** к. э. н., начальник финансового отдела, АО «ВНИИ «Вега», г. Воронеж, Россия, shtefan1981@mail.ru

**Татьяна В. Лутченко** ведущий экономист, АО «Концерн «Созвездие», г. Воронеж, Россия, orderly@yandex.ru

#### INFORMATION ABOUT AUTHORS

**Aleksandr I. Khorev** doctor of economic sciences, professor, head of department, Voronezh state university of engineering technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394066, Russia, al.khorev@mail.ru

**Ekaterina V. Shtefan** candidate of economic sciences, head of financial department, Voronezh research institute “Vega”, Voronezh, Russia, shtefan1981@mail.ru

**Tat'yana V. Lutchenko** lead economist, JSC “Concern “Sozvezdie”, Voronezh, Russia, orderly@yandex.ru

#### КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

**Александр И. Хорев** консультация в ходе исследования

**Екатерина В. Штефан** обзор литературных источников по исследуемой проблеме

**Татьяна В. Лутченко** написала рукопись, корректировала её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат

#### CONTRIBUTION

**Aleksandr I. Khorev** consultation during the study

**Ekaterina V. Shtefan** review of the literature on an investigated problem

**Tat'yana V. Lutchenko** wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

#### КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

ПОСТУПИЛА 05.09.2016

RECEIVED 9.5.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 19.01.2017

ACCEPTED 1.19.2017