

Экономика и управление

Economics and Management

DOI: <http://doi.org/10.20914/2310-1202-2020-3-239-245>

Оригинальная статья/Research article

УДК 336.2

Open Access

Available online at vestnik-vsuet.ru

Методика формирования стратегических альтернатив развития дочерних предприятий и выбора оптимальной стратегии для каждого из них






Виктор Г. Лутченко	¹	180@vniivega.ru	 0000-0001-7626-9725
Александр И. Хорев	²	al.khorev@gmail.com	 0000-0002-8438-0607
Илья А. Хорев	¹	khorev.ilya@gmail.com	 0000-0002-4611-0497
Виктория В. Григорьева	²	vickierus@mail.ru	 0000-0002-7116-3021
Татьяна В. Лутченко	³	orderly@ya.ru	 0000-0002-3928-6400

¹ АО «ВНИИ «Вега», Московский проспект, д.7-Б, г. Воронеж, 394026, Россия² Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия³ АО «Концерн Созвездие», ул. Плехановская, 14, г. Воронеж, 394018, Россия

Аннотация. В статье исследуется методика формирования стратегических альтернатив деятельности дочернего предприятия и выбор стратегии его развития, работающего в узком рыночном сегменте и входящего в интегрированную структуру. Предлагаемая методика должна отличаться от методики разработки автономного работающего предприятия, поскольку основной задачей дочернего предприятия является получение им дополнительных конкурентных преимуществ к имеющимся в основном за счет вхождения в интегрированную структуру, что может обеспечить конкурентная стратегия, сфокусированная на издержках или дифференциации. Рассмотрена возможность реализации эталонной стратегии концентрированного и диверсифицированного роста. Представлена расширенная схема формирования альтернативных стратегий развития для дочерних предприятий в виде комбинации стратегий роста и конкурентных стратегий в их классическом определении. После формирования альтернативных стратегий дочернего предприятия главной задачей является выбор оптимальной для предприятия стратегии развития из числа альтернативных, которая позволит путем установления взаимосвязей между предприятиями получить максимально возможные конкурентные преимущества. Авторами отработана техника выбора оптимальной стратегии развития дочернего предприятия из числа альтернативных стратегий по максимуму конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: стратегические альтернативы, корпорация, дочернее предприятие, конкурентные преимущества, рыночный сегмент

Method of forming strategic alternatives for the development of subsidiaries and choosing the optimal strategy for each of them

Viktor G. Lutchenko	¹	180@vniivega.ru	 0000-0001-7626-9725
Aleksander I. Khorev	²	al.khorev@gmail.com	 0000-0002-8438-0607
Iliya A. Khorev	¹	khorev.ilya@gmail.com	 0000-0002-4611-0497
Viktoria V. Grigorieva	²	vickierus@mail.ru	 0000-0002-7116-3021
Tatiana V. Lutchenko	³	orderly@ya.ru	 0000-0002-3928-6400

¹ JSC VSRI Vega Moscow Avenue, 7-B, Voronezh, 394026, Russia² Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19, Voronezh, 394036, Russia³ JSC Concern Sozvezdie, st. Plekhanovskaya, 14, Voronezh, 394036, Russia

Abstract. The article examines the methodology for the formation of strategic alternatives to the activities of a subsidiary and the choice of a strategy for its development, operating in a narrow market segment and included in an integrated structure. The proposed methodology should differ from the methodology for developing an autonomous operating enterprise, since the main task of a subsidiary is to obtain additional competitive advantages to the existing ones mainly by entering an integrated structure, which can be provided by a competitive strategy focused on costs or differentiation. The possibility of implementing a benchmark strategy of concentrated and diversified growth is considered. An expanded scheme for the formation of alternative development strategies for subsidiaries in the form of a combination of growth strategies and competitive strategies in their classical definition is presented. After the formation of alternative strategies of the subsidiary, the main task is to select the optimal development strategy for the enterprise from among the alternative, which will allow, by establishing relationships between the enterprises, to obtain the maximum possible competitive advantages. The authors have worked out the technique of choosing the optimal strategy for the development of a subsidiary from among alternative strategies to maximize competitive advantages

Keywords: Strategic alternatives, corporation, subsidiary, competitive advantage, market segment

Для цитирования

Лутченко В.Г., Хорев А.И., Хорев И.А., Григорьева В.В., Лутченко Т.В. Методика формирования стратегических альтернатив развития дочерних предприятий и выбора оптимальной стратегии для каждого из них // Вестник ВГУИТ. 2020. Т. 82. № 3. С. 239–245. doi:10.20914/2310-1202-2020-3-239-245

For citation

Lutchenko V.G., Khorev A.I., Khorev I.A., Grigoryeva V.V., Lutchenko T.V. Method of forming strategic alternatives for the development of subsidiaries and choosing the optimal strategy for each of them. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2020. vol. 82. no. 3. pp. 239–245. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2020-3-239-245

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Введение

В изученной экономической литературе отсутствует методика осуществления формирования и выбора стратегии развития дочернего предприятия. Имеются лишь общие соображения, приведенные в работах М. Портера, о необходимости использования материальных, нематериальных и конкурентных взаимосвязей между бизнес-подразделениями корпораций, работающих в смежных сферах деятельности для получения ими конкурентных преимуществ в виде снижения издержек или укрепления дифференциации, которые должны лежать в основе из стратегий развития [1–6].

Методы

Все возможные взаимосвязи между дочерними предприятиями, а также ими и материнской компанией можно свести к двум типам: материальным и нематериальным. Конкурентные взаимосвязи рассматриваются как правило только в теоретическом плане. Возможные взаимосвязи представлены в таблице 1.

В основе конкурентных преимуществ лежит стоимость, которую предприятие создает для своих потребителей. Эта стоимость может принимать форму более низких цен (издержки) или уникальных предложений (дифференциация). Однако дочерние предприятия должны обеспечивать не только высокую конкурентоспособность, но и рост объемных показателей. Для таких предприятий конкурентная сфокусированная стратегия, обеспечивающая устойчивое конкурентное преимущество, должна использоваться в комбинации с эталонными стратегиями роста, которые будут являться альтернативными стратегиями на долгосрочную перспективу. Схема комбинации конкурентных сфокусированных стратегий и эталонных стратегий роста представлена на рисунке 1.

Результаты

Стратегии интегрированного роста в данной статье не рассматриваются, поскольку интеграция дочернего предприятия с поставщиками, потребителями и поглощение конкурентов являются прерогативой руководства интегрированной структуры.

Стратегия диверсифицированного роста конгломеративного типа также не рассматривается по причине очень сложной ее реализации силами только предприятия, поскольку предприятие должно осваивать новые продукты, не связанные с его традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане.

Таблица 1.
Возможные взаимосвязи между дочерними предприятиями, а также ими и материнской компанией

Table 1.
Possible interrelations between subsidiaries and their parent company

Виды взаимосвязей Types of interrelations	Название взаимосвязей Name of interrelations	Содержание взаимосвязей The content of interrelations
Материальные взаимосвязи Material interrelations	Рыночные Market-oriented	1. Совместная реклама Joint advertising 2. Общий маркетинг Collaborative marketing 3. Общий отдел сбыта Joint sales office 4. Общее гарантийное обслуживание Joint warranty service
	Производственные Production	1. Общие детали и узлы Sharing parts and assemblies 2. Общая логистика Joint logistics 3. Общая сборка The joint assembly
	Снабженческие Resupply	Централизация закупок Centralizing procurement
	Технологические Technological	Совместные разработки продуктов Collaborative product development
	Инфраструктурные Infrastructural	1. Общее юридическое обеспечение Joint legal support 2. Управление кадрами HR management 3. Субсидирование Subsidization
	Нематериальные Intangible	1. Передача знаний Knowledge transfer 2. Передача навыков Skills transfer 3. Передача секретов Sharing secrets

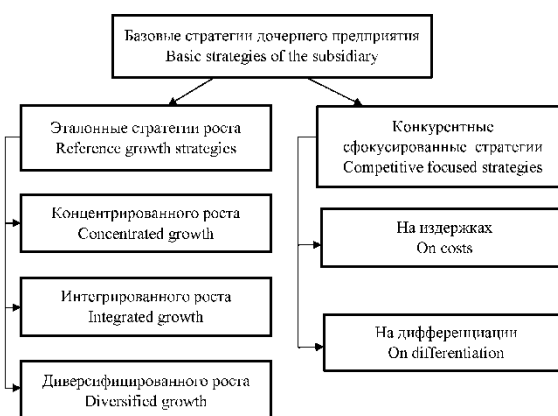


Рисунок 1. Базовые стратегии развития дочернего предприятия

Figure 1. Basic subsidiary development strategies

Реализация эталонной стратегии концентрированного и диверсифицированного роста представлена на рисунках 2 и 3 соответственно. Расширенная схема формирования альтернативных

стратегий развития для дочерних предприятий в виде комбинации стратегий роста и конкурентных стратегий в их классическом определении представлена на рисунке 4.

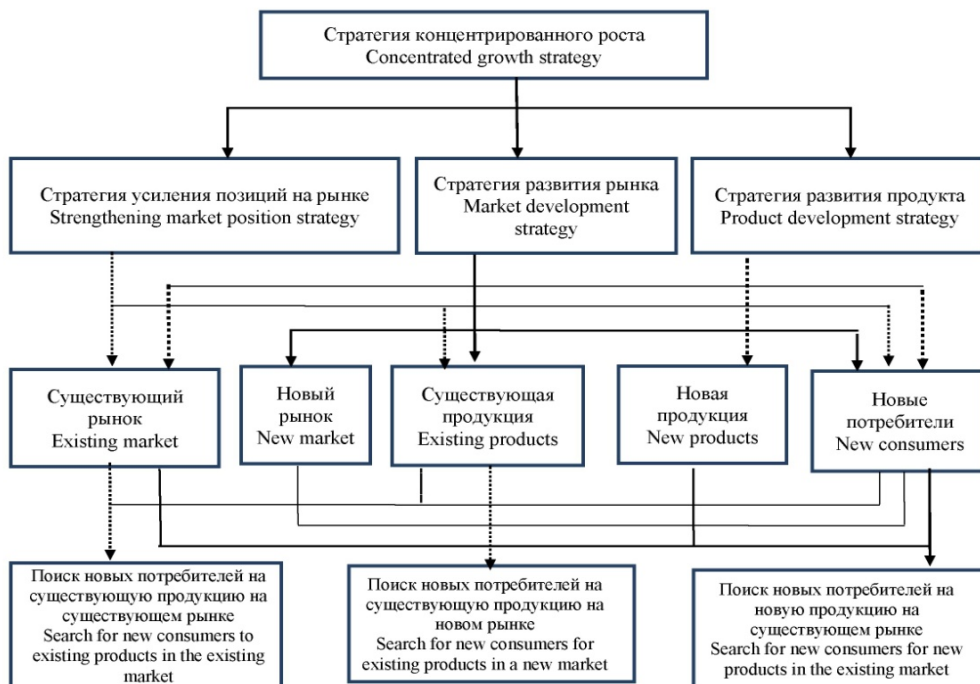


Рисунок 2. Стратегии концентрированного роста

Figure 2. Concentrated growth strategies

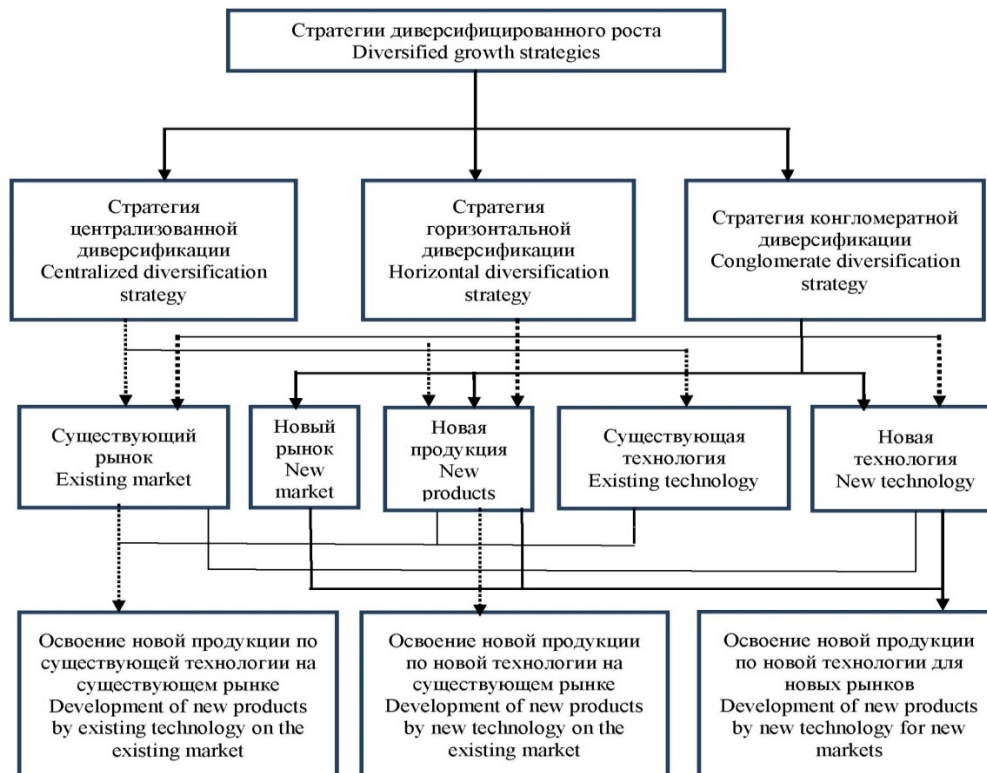


Рисунок 3. Стратегии диверсифицированного роста

Figure 3. Diversified growth strategies

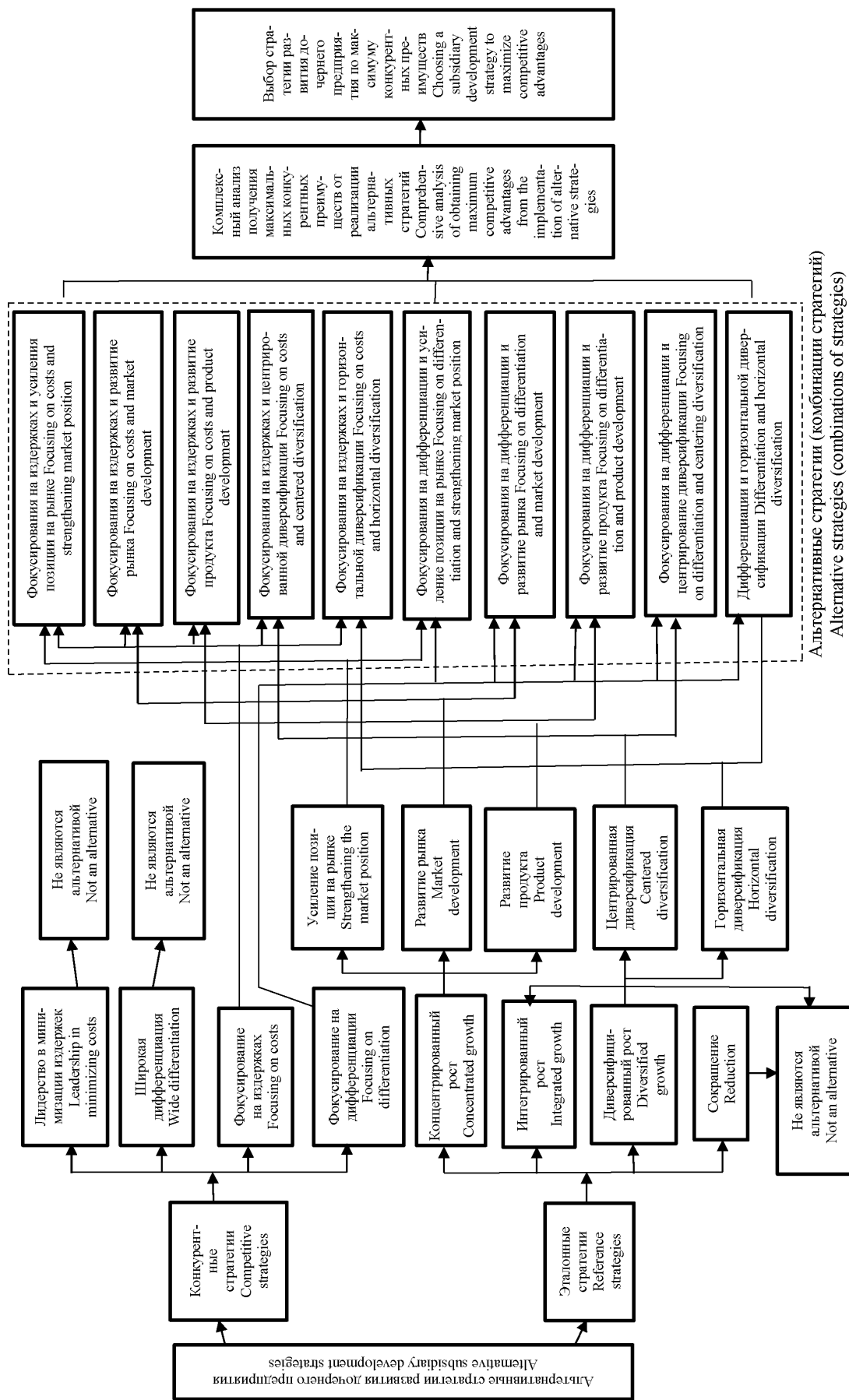


Рисунок 4. Расширенная схема формирования альтернативных стратегий для дочерних предприятий

Figure 4. Extended scheme of formation of alternative strategies for subsidiaries

Обсуждение

Все возможные комбинации стратегий концентрированного и диверсифицированного роста, исходя из их влияния на рынки и продукцию (рисунки 2, 3), с конкурентными сфокусированными стратегиями, исходя из их ориентации на издержки и дифференциацию, сформулированы в виде матрицы и представлены в таблице 2. Как видно из матрицы, всего набирается десять альтернативных стратегий развития дочернего предприятия, исходя из которых предстоит выбрать оптимальную для дочернего предприятия стратегию развития.

Матрица альтернативных стратегий, представленная в таблице 2, в отличие от матрицы

альтернативных стратегий, рассмотренной в [7, 8], отдельно представляет сфокусированные стратегии дифференциации и издержек в комбинации со стратегиями роста, что позволяет более тщательно учесть получаемые предприятиями конкурентные преимущества.

Однако следует иметь в виду, что большинство процессов и явлений в конкурентной среде не поддаются непосредственному измерению и получить их количественные или порядковые оценки можно только методами экспертной диагностики, конечной целью которой является возможность экспертного прогнозирования полученных дочерним предприятием дополнительных конкурентных преимуществ [9, 10-12].

Таблица 2.

Матрица альтернативных стратегий развития дочерних предприятий

Table 2.

Matrix of alternative development strategies for subsidiaries

Эталонные стратегии роста Reference strategy	Стратегии концентрированного роста Concentrated growth strategies	Конкурентные сфокусированные стратегии Competitive focused strategies	
		На дифференциации On differentiation	На издержках On costs
		Стратегия усиления позиций на рынке Strengthening market position strategy	1. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования предприятий на узком сегменте рынка и привлечения новых потребителей за счет уникальности продукции Concentrated growth strategy is based on focusing the business on a narrow segment of the market and attract new consumers through a unique product
Стратегия развития рынка Market development strategy	2. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования предприятий на новом узком сегменте рынка и привлечения новых потребителей за счет уникальности продукции Concentrated growth strategy is based on focusing the business on the new narrow segment of the market and attract new consumers through a unique product	7. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования на новом узком сегменте рынка и привлечения новых потребителей за счет уменьшения цены путем уменьшения издержек Concentrated growth strategy is based on focusing on the new narrow segment of the market and attract new customers by reducing prices by reducing costs	
Стратегия развития предприятия Enterprise development strategy	3. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования предприятий на узком сегменте рынка с новой уникальной продукцией, что должно привлечь новых потребителей Concentrated growth strategy is based on focusing the business on a narrow segment of the market with new and unique products, which should attract new customers	8. Стратегия концентрированного роста на основе фокусирования предприятия на узком сегменте рынка с новой продукцией с привлечением новых потребителей за счет уменьшения цены путем снижения издержек Concentrated growth strategy is based on the enterprise focus on a narrow segment of the market with new products to attract new customers by reducing prices by reducing costs	
Стратегии диверсифицированного роста Diversified growth strategies	Стратегия централизованной диверсификации Centralized diversification strategy	4. Стратегия диверсифицированного роста на основе фокусирования на узком сегменте рынка с созданием на нем новых ниш с уникальными новыми продуктами, что должно привлечь новых потребителей A diversified growth strategy based on focusing on a narrow segment of the market with the creation of new niches on it with unique new products, which should attract new consumers	9. Стратегия диверсифицированного роста на основе фокусирования предприятий на узком сегменте рынка с созданием на нем новых ниш с продукцией со сниженными издержками и ценой, что должно привлечь новых потребителей A diversified growth strategy based on focusing enterprises on a narrow market segment with the creation of new niches on it with products with reduced costs and prices, which should attract new consumers
	Стратегия горизонтальной диверсификации Horizontal diversification strategy	5. Стратегия диверсифицированного роста на основе фокусирования на узком сегменте рынка с новыми уникальными продуктами по новой технологии, что должно привлечь новых потребителей A diversified growth strategy based on focusing on a narrow market segment with new unique products using new technology, which should attract new consumers	10. Стратегия диверсифицированного роста на основе фокусирования предприятий на узком сегменте рынка с новыми продуктами по новой технологии со сниженными издержками и ценой, что должно привлечь новых потребителей A diversified growth strategy based on focusing enterprises on a narrow market segment with new products using new technology with reduced costs and prices, which should attract new consumers

После формирования альтернативных стратегий дочернего предприятия главной задачей является выбор оптимальной для предприятия стратегии развития из числа альтернативных, которая позволит путем установления взаимосвязей между предприятиями получить максимально возможные конкурентные преимущества.

Авторами предлагается методика выбора оптимальной стратегии развития дочернего предприятия из числа альтернативных стратегий по максимуму конкурентных преимуществ, которые реализуются следующим образом:

- рассматриваются возможные варианты взаимосвязей для реализации каждой альтернативной стратегии с точки зрения классического определения сфокусированных стратегий и стратегий роста;

- рассматриваются возможные реальные взаимосвязи между предприятиями, которые они могут установить по своей инициативе;

- определяются рейтинги взвешенных оценок взаимосвязей при помощи способа расстановки приоритетов, основанном на экспертной оценке и матричной форме записи по вариантам (п. 1) взаимосвязей, необходимых для реализации альтернативных стратегий на основании их классических определений;

- каждый эксперт дает оценку возможности реализации взаимосвязей на своем предприятии по десятибалльной шкале;

- определяются конкурентные преимущества, которые может дать реализация каждой альтернативной стратегии для предприятий путем умножения экспертной оценки возможности реализации взаимосвязей (п. 2) на соответствующий ей рейтинг (п. 3);

- наиболее выгодная для предприятия стратегия из числа альтернативных выбирается по максимуму получения им конкурентного преимущества (от 0 до 10).

Заключение

Анализ экономической литературы по корпоративному управлению показал, что всеми разделяемой методикой оценки получаемых дочерним предприятием дополнительных конкурентных преимуществ от вхождения их в интегрированную структуру не обнаружен.

Тем ценнее предлагаемая методика. Она позволяет на предварительном этапе вхождения предприятия в интегрированную структуру произвести прикидочный анализ получения им дополнительных конкурентных преимуществ, которые должны превосходить затраты предприятия от его нахождения в интегрированной структуре.

Литература

- 1 Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2006.
- 2 Портер М. Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва, «Альпина Бизнес Букс», 2005.
- 3 Paterson S.L., Brock D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis // *International Business Review*. 2002. V. 11. № 2. P. 139–163. doi: 10.1016/S0969-5931(01)00053-1
- 4 Scott P., Gibbons P., Coughlan J. Developing subsidiary contribution to the MNC – Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity // *Journal of International Management*. 2010. V. 16. № 4. P. 328–339. doi: 10.1016/j.intman.2010.09.004
- 5 Gammelgaard J. et al. Effective autonomy, organisational relationships and skilled jobs in subsidiaries // *Management Research Review*. 2011. V. 34. № 4. P. 366–385. doi: 10.1108/01409171111117834
- 6 Valitov S.M., Khakimov A.K. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development // *Procedia Economics and Finance*. 2015. V. 24. P. 716–721. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00682-6
- 7 Штефан В.И., Штефан Е.В., Лутченко В.Г., Лутченко Т.В. Формирование стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру. Воронеж: ВНИИ «Вега», 2016.
- 8 Штефан В.И., Штефан Е.В., Лутченко В.Г., Лутченко Т.В. Методологические аспекты формирования и реализации стратегии развития интегрированной структуры и ее дочерних предприятий. Воронеж: ВНИИ «Вега», 2017.
- 9 Jovanovic M. et al. Paths to service capability development for servitization: Examining an internal service ecosystem // *Journal of Business Research*. 2019. V. 104. P. 472–485. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.05.015
- 10 Marchini P. L., Mazza T., Medioli A. Corruption and sustainable development: The impact on income shifting in European international groups // *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. V. 27. № 2. P. 717–730. doi: 10.1002/csr.1839
- 11 Выжитович А.М., Скорлыгина Е.А. Система внутреннего аудита автономного учреждения // *Вестник НГУЭУ*. 2018. № 1. С. 122–130.
- 12 Титов В.В., Безмельницын Д.А. Моделирование планирования развития высокотехнологического бизнеса в промышленном кластере // *Вестник НГУЭУ*. 2018. № 2. С. 20–32.

References

- 1 Porter M. *Competitive Advantage. How to achieve a high result and ensure its stability*. Moscow, Alpina Business Books, 2006. (in Russian).
- 2 Porter M. *Methods of analysis of industries and competitors*. Moscow, Alpina Business Books, 2005. (in Russian).
- 3 Paterson S.L., Brock D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*. 2002. vol. 11. no. 2. pp. 139–163. doi: 10.1016/S0969-5931(01)00053-1

- 4 Scott P., Gibbons P., Coughlan J. Developing subsidiary contribution to the MNC – Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. *Journal of International Management*. 2010. vol. 16. no. 4. pp. 328–339. doi: 10.1016/j.intman.2010.09.004
- 5 Gammelgaard J. et al. Effective autonomy, organisational relationships and skilled jobs in subsidiaries. *Management Research Review*. 2011. vol. 34. no. 4. pp. 366-385. doi: 10.1108/01409171111117834
- 6 Valitov S.M., Khakimov A.K. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. *Procedia Economics and Finance*. 2015. vol. 24. pp. 716–721. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00682-6
- 7 Shtefan V.I., Shtefan E.V., Lutchenko V.G., Lutchenko T.V. Formation of an enterprise development strategy included in an integrated structure. Voronezh, VNI "Vega", 2016. (in Russian).
- 8 Shtefan V.I., Shtefan E.V., Lutchenko V.G., Lutchenko T.V. Methodological aspects of the formation and implementation of the development strategy of the integrated structure and its subsidiaries. Voronezh, VNI "Vega", 2017. (in Russian).
- 9 Jovanovic M. et al. Paths to service capability development for servitization: Examining an internal service ecosystem. *Journal of Business Research*. 2019. vol. 104. pp. 472-485. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.05.015
- 10 Marchini P. L., Mazza T., Medioli A. Corruption and sustainable development: The impact on income shifting in European international groups. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. vol. 27. no. 2. pp. 717-730. doi: 10.1002/csr.1839
- 11 Vyshchitovich A.M., Skorlygina E.A. Internal audit system of an autonomous institution. *Vestnik NSUEM*. 2018. no. 1. pp. 122-130. (in Russian).
- 12 Titov V.V., Bezmelnitsyn D.A. Modeling of planning the development of high-tech business in an industrial cluster. *Vestnik NSUEM*. 2018. no. 2. pp. 20-32.

Сведения об авторах

Виктор Г. Лутченко к.т.н., заместитель начальника отдела системного анализа, АО «ВНИИ «Вега», Московский проспект, д.7-Б, г. Воронеж, 394026, Россия, 180@vniivega.ru
<https://orcid.org/0000-0001-7626-9725>

Александр И. Хорев д.э.н., кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, al.khorev@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8438-0607>

Илья А. Хорев к.э.н., главный специалист отдела системного анализа, АО «ВНИИ «Вега», Московский проспект, д.7-Б, г. Воронеж, 394026, Россия, khorev.ilya@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4611-0497>

Виктория В. Григорьева к.э.н., доцент, кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия, vickierus@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7116-3021>

Татьяна В. Лутченко ведущий экономист, АО «Концерн Созвездие», ул. Плехановская, 14, г. Воронеж, 394018, Россия, orderly@ya.ru
<https://orcid.org/0000-0002-3928-6400>

Вклад авторов

Все авторы в равной степени принимали участие в написании рукописи и несут ответственность за плагиат

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Information about authors

Viktor G. Lutchenko Cand. Sci. (Engin.), deputy head of system analysis, JSC «VSRI «Vega», Moscow Avenue, 7-B, Voronezh, 394026, Russia, 180@vniivega.ru
<https://orcid.org/0000-0001-7626-9725>

Aleksander I. Khorev Dr. Sci. (Econ.), professor, economic security and financial monitoring department, Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia, al.khorev@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8438-0607>

Iliya A. Khorev Cand. Sci. (Econ.), chief specialist of the department of system analysis, JSC VSRI Vega, Moscow Avenue, 7-B, Voronezh, 394026, Russia, khorev.ilya@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4611-0497>

Viktoriya V. Grigorieva Cand. Sci. (Econ.), associate professor, economic security and financial monitoring department, Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19 Voronezh, 394036, Russia, vickierus@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7116-3021>

Tatiana V. Lutchenko lead economist, JSC Concern Sozvezdie, st. Plekhanovskaya, 14, Voronezh, 394036, Russia, orderly@ya.ru
<https://orcid.org/0000-0002-3928-6400>

Contribution

All authors are equally involved in the writing of the manuscript and are responsible for plagiarism

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Поступила 18/08/2020	После редакции 27/08/2020	Принята в печать 03/09/2020
Received 18/08/2020	Accepted in revised 27/08/2020	Accepted 03/09/2020