





## Зачем нужна стратегия дочернему предприятию?

Татьяна В. Лутченко	<sup>1</sup>	<a href="mailto:orderly@yandex.ru">orderly@yandex.ru</a>	 0000-0002-3928-6400
Александр И. Хорев	<sup>2</sup>	<a href="mailto:al.khorev@gmail.com">al.khorev@gmail.com</a>	 0000-0002-8438-0607
Илья А. Хорев	<sup>3</sup>	<a href="mailto:khorev.ilya@gmail.com">khorev.ilya@gmail.com</a>	 0000-0002-4611-0497
Виктория В. Григорьева	<sup>2</sup>	<a href="mailto:vickierus@mail.ru">vickierus@mail.ru</a>	 0000-0002-7116-3021

<sup>1</sup> АО «Концерн Созвездие», ул. Плехановская, 14, г. Воронеж, 394018, Россия




<sup>2</sup> Воронежский государственный университет инженерных технологий, пр-т Революции, 19, г. Воронеж, 394036, Россия

<sup>3</sup> АО «ВНИИ «Вега», Московский проспект, д.7-Б, г. Воронеж, 394026, Россия

**Аннотация.** Особенностью формирования российских интегрированных структур является их формирование государственными структурами – акционерными компаниями – без учета мнения тех предприятий, которые туда вошли. Однако предприятия, вошедшие в эти структуры, хотели бы иметь преимущества от подобной интеграции. Основой эффективной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе является устойчивое конкурентное преимущество, которое оно может получить или за счет низких издержек, или за счет дифференциации продукции. Поскольку разработанных стратегий у большинства дочерних предприятий нет, возникает необходимость разработки таких стратегий. Дополнительные конкурентные преимущества за счет реализации сфокусированных стратегий предприятия, входящие в интегрированные структуры, могут получить только за счет установления взаимосвязей между собой, а также предприятиями и материнской компанией. Максимальные конкурентные преимущества будут получать те предприятия в составе интегрированных структур, которые смогут обнаружить и выгодно использовать взаимосвязи с другими предприятиями этой структуры, но действующими в смежных сферах деятельности. Также высока роль службы маркетинга при формировании сфокусированной стратегии. Необходимыми рыночными условиями при внедрении сфокусированных стратегий являются как можно более точное определение потребностей потребителей, размеров и перспектив рыночного сегмента, низкое количество конкурентов и достаточность ресурсов для обслуживания сегмента. Основными рисками определены переполнение рыночной ниши, сокращение различий между потребностями сегмента и всего рынка, изменение цен в сегменте в сторону общерыночных, проникновение в сегмент конкурентов.

**Ключевые слова:** интегрированные структуры, материнская компания, дочернее предприятие, конкурентные преимущества, сфокусированная стратегия

## Why does a subsidiary need a strategy?

Tatiana V. Lutchenko	<sup>1</sup>	<a href="mailto:orderly@yandex.ru">orderly@yandex.ru</a>	 0000-0002-3928-6400
Aleksander I. Khorev	<sup>2</sup>	<a href="mailto:al.khorev@gmail.com">al.khorev@gmail.com</a>	 0000-0002-8438-0607
Iliya A. Khorev	<sup>3</sup>	<a href="mailto:khorev.ilya@gmail.com">khorev.ilya@gmail.com</a>	 0000-0002-4611-0497
Viktoria V. Grigorieva	<sup>2</sup>	<a href="mailto:vickierus@mail.ru">vickierus@mail.ru</a>	 0000-0002-7116-3021

<sup>1</sup> JSC Concern Sozvezdie, st. Plekhanovskaya, 14, Voronezh, 394036, Russia

<sup>2</sup> Voronezh State University of Engineering Technologies, Revolution Av., 19, Voronezh, 394036, Russia

<sup>3</sup> JSC VSRI Vega Moscow Avenue, 7-B, Voronezh, 394026, Russia

**Abstract.** A feature of the formation of Russian integrated structures is that they were formed by state structures - shareholders - without taking into account the opinion of those enterprises that entered them. However, the enterprises included in these structures would like to benefit from such integration. The basis for the effective operation of an enterprise in the long term is a sustainable competitive advantage, which it can obtain either through low costs or through product differentiation. Since the majority of subsidiaries do not have developed strategies, it becomes necessary to develop such strategies. Additional competitive advantages due to the implementation of focused strategies of the enterprise included in the integrated structures can be obtained only through the establishment of relationships between themselves, as well as enterprises and the parent company. The maximum competitive advantages will be gained by those enterprises as part of integrated structures that will be able to discover and profitably use relationships with other enterprises of this structure, but operating in related areas of activity. The role of the marketing service is also important in the formation of a focused strategy. The necessary market conditions for the implementation of focused strategies are the most accurate definition of consumer needs, the size and prospects of the market segment, a low number of competitors and sufficient resources to serve the segment. The main risks are determined by overflowing the market niche, reducing the differences between the needs of the segment and the entire market, changing prices in the segment towards the general market, penetration into the segment of competitors.

**Keywords:** integrated structures, parent company, subsidiary, competitive advantage, focused strategy

### Введение

Особенностью российских интегрированных структур (ИС) является то обстоятельство, что они формировались государственными структурами без учета мнения тех предприятий,

которые туда вошли. Причина такого безальтернативного решения является владение государством акциями этих предприятий. Естественно, предприятия, вошедшие в ИС, хотели бы иметь какие-то преимущества от подобного вхождения, которые бы превосходили их затраты на вхождение.

#### Для цитирования

Лутченко Т.В., Хорев А.И., Хорев И.А., Григорьева В.В. Зачем нужна стратегия дочернему предприятию? // Вестник ВГУИТ. 2021. Т. 83. № 2. С. 285–290. doi:10.20914/2310-1202-2021-2-285-293

#### For citation

Lutchenko T.V., Khorev A.I., Khorev I.A., Grigoryeva V.V. Why does a subsidiary need a strategy? // *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2021. vol. 83. no. 2. pp. 285–290. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2021-2-285-290

До настоящего времени большинство подобных предприятий, являющимися дочерними, не имеют представления о том каким образом и за счет чего можно получить эти преимущества. По мнению известных ученых положительный эффект в виде низких издержек и дифференциации дочернее предприятие при вхождении в ИС может получить либо за счет установления взаимосвязей с другими предприятиями, входящими в ИС, либо за счет преимуществ материнской компании (МК). Установление взаимосвязей по мнению М. Портера является основным вкладом в дело получения предприятием положительного эффекта [1].

### Материалы и методы

Общеизвестно, что базой эффективной деятельности предприятия в долгосрочной

перспективе является устойчивое конкурентное преимущество, которое оно может получить или за счет уже упомянутых низких издержек, или за счет дифференциации продукции.

Эти два вида конкурентных преимуществ позволяют добиться три наиболее общих конкурентных стратегий, связанных с реализацией предприятием лидерства в минимизации издержек, широкой дифференциации и фокусирования на минимизации издержек или укрепления дифференциации. Стратегии лидерства в издержках и широкой дифференциации ориентированы на получение конкурентных преимуществ в широких рыночных сегментах, а стратегии фокусирования – в узких рыночных сегментах. Отличительные черты различных видов конкурентных стратегий представлены в таблице 1.

Таблица 1.

Отличительные черты конкурентных стратегий

Table 1.

Distinctive features of competitive strategies

Отличительная черта Distinctive feature	Стратегия лидерства по издержкам Cost Leadership Strategy	Стратегия широкой дифференциации Broad differentiation strategy	Сфокусированная стратегия на издержках и дифференциации Focused strategy on costs and differentiation
Стратегическая цель Strategic goal	Большая доля рынка Large market share	Большая доля рынка Large market share	Узкий сегмент рынка Narrow market segment
Конкурентное преимущество Competitive advantage	Лидерство по издержкам Cost Leadership	Продукция, отличная от конкурентов Products other than competitors	Нишевое лидерство по издержкам или уникальность продукции Niche cost leadership or product uniqueness
Ассортимент продукции Product range	Качественная базовая продукция в нескольких модификациях High-quality basic products in several modifications	Большое количество модификаций продукта с упором на уникальность A large number of product modifications with an emphasis on uniqueness	Удовлетворение специфических нужд данного сегмента   Meeting the specific needs of this segment
Приоритеты производства Production Priorities	Постоянный поиск путей снижения издержек с сохранением качества Continuous search for ways to reduce costs while maintaining quality	Придание продукции свойств, за которые потребитель готов платить   Giving the product the properties for which the consumer is willing to pay	Продукция изготавливается с учетом нужд потребителей данного сегмента   Products are manufactured taking into account the needs of consumers in this segment

Как правило, предприятия, вошедшие в ИС, работают в достаточно узких рыночных сегментах, что предполагает использование ими сфокусированных стратегий. Про этом следует иметь в виду, что в основе стратегии развития дочернего предприятия должны лежать конкурентные преимущества, а не финансовые соображения или представление о рынке ценных бумаг.

Однако таких разработанных стратегий у большинства дочерних предприятий нет. В связи с этим есть насущная необходимость разработки таких стратегий.

### Результаты и обсуждение

Дочернее предприятие должно разработать такую стратегию развития из числа альтернативных, которая давала бы ему возможность

получить максимум конкурентных преимуществ за счет нахождения в ИС. Если конкурентное преимущество таким способом предприятие не может получить, то оно может рассчитывать только на свои ресурсы и возможности и тогда не понятен смысл нахождения такого предприятия в ИС.

Концепция формирования стратегии развития бизнес-подразделений, входящих в корпорации, появилась в 1960–1970х годах, в соответствии с которой от предприятий, входящих в ИС, необходимо требовать только одного – добиваться конкурентных преимуществ.

Как выше уже было отмечено, дополнительные конкурентные преимущества за счет реализации сфокусированных стратегий предприятия, входящие в ИС, могут получить практически

только за счет установления взаимосвязей между собой, а также предприятиями и материнской компанией (МК). Очень важно определить какие взаимосвязи между дочерними предприятиями существуют, какой эффект они могут дать по мнению экспертов этих предприятий и какие взаимосвязи дополнительно можно установить. Однако, до настоящего времени не появилось работ, определяющих эффективность вхождения предприятий в ИС в практическом плане, не в виде рассчитанного дохода и не в виде оценки конкурентных преимуществ, что очень важно для дочерних предприятий России, имеющих небольшой опыт работы в ИС и являющимися акционерными обществами.

Чтобы понять необходимость разработки сфокусированных стратегий развития дочерних предприятий рассмотрим роль, которую выполняет сфокусированная стратегия.

Устойчивость конкурентных преимуществ благодаря использованию сфокусированных стратегий определяется тремя факторами:

- возможностью защиты от атак конкурентов с широкой специализацией;
- возможностью защиты от воспроизведения, что определяется наличием барьеров для перехода из сегмента в сегмент;
- возможностью защиты от угрозы замещения, что говорит о наличии риска перехода потребителей в другие сегменты.

Сегменты отрасли различаются прибыльностью и источниками конкурентных преимуществ для тех предприятий, которые работают в этих сегментах.

Прибыльность сегмента зависит от его структурных характеристик, размера и потенциала роста рынка, а также от соответствия ресурсов предприятия потребностям сегмента.

Каждый сегмент имеет свои, отличные от других сегментов требования для получения конкурентных преимуществ.

Стратегия фокусирования основана на различиях между сегментами, поскольку для каждого сегмента существует своя оптимальная цепочка создания стоимости. При разработке стратегий фокусирования, ориентированных на устойчивые конкурентные преимущества, необходимо уделять особое внимание затратам, связанным с координацией и компромиссными решениями в процессе установления взаимосвязей между предприятиями, входящими в интегрированные структуры, поскольку в данной работе анализируются именно такие предприятия.

Благодаря исследованиям и технологическим достижениям в области конкуренции установлено, что максимальные конкурентные

преимущества будут получать те предприятия в составе интегрированных структур, которые смогут обнаружить взаимосвязи с другими предприятиями этой структуры, но действующими в смежных сферах деятельности, и самое главное выгодно их использовать.

Эти взаимосвязи должны носить реальный характер и приносить сокращение затрат или укрепление дифференциации в любом виде деятельности в цепочке создания стоимости предприятий, входящих в ИС.

Стратегия фокусирования существует в двух видах: фокусирование на издержках, когда предприятие, работая в своем сегменте пытается получить конкурентные преимущества за счет низких издержек, и фокусирование на дифференциации, когда предприятие получает конкурентные преимущества за счет придания своим продуктам уникальных характеристик.

Сущность стратегии фокусирования состоит в том, что предприятие получает доход за счет тех особенностей сегмента, которые отличают его от других сегментов рынка.

Выбор стратегии фокусирования, как правило, связан с недостатком интеллектуальных, финансовых либо сырьевых ресурсов у предприятия, необходимых для работы в широком сегменте продукции. Поэтому сфокусированные стратегии чаще всего используются небольшими предприятиями, поскольку такие стратегии являются для них наиболее оптимальной формой перспективного развития.

Фундаментом сфокусированной стратегии является специализация предприятия, высокий профессиональный уровень персонала, который позволяет предлагать потребителям либо уникальные характеристики продукции, либо низкую цену в строго ограниченном сегменте.

Важнейшим подразделением предприятия при формировании сфокусированной стратегии является служба маркетинга, которая определяет потребности рынка. С помощью службы маркетинга можно найти перспективные ниши даже на традиционных сегментах, в которых работает предприятие.

Несмотря на ряд очевидных преимуществ, которые дает сфокусированная стратегия, она также сопряжена с некоторыми рисками, которые могут негативно повлиять на осуществление подобной стратегии:

- методы и технологии, на которых базируется сфокусированная стратегия, могут быть скопированы конкурентами;
- конкуренты могут еще больше сегментировать рынок, дробя его на более мелкие части;

- привлекательность рыночного сегмента может вызвать переполнение его конкурентами, что приведет к падению спроса и рентабельности;
- чрезмерная специализация предприятия может способствовать росту издержек, как на разработку, так и на производство продукции, что делает ее неконкурентоспособной;
- конкуренты, которые превосходят предприятия в технологическом, интеллектуальном и финансовом отношении могут войти в занимаемый предприятием сегмент и достигнуть еще большей специализации.

Следует иметь в виду, что сфокусированная стратегия дает предприятию серьезные конкурентные преимущества, которые, однако, не распространяются за пределы выбранного сегмента.

По общему мнению, специалистов по маркетингу, использование сфокусированных стратегий целесообразно в следующих случаях, когда:

- сегмент не слишком большой, чтобы быть привлекательным;
- сегмент имеет хороший потенциал роста;
- предприятие, использующее стратегию фокусирования, имеет достаточно ресурсов и навыков для успешной работы на сегменте;
- предприятие имеет возможности защитить себя от конкурентов;
- сегмент позволяет получать приемлемую прибыль.

В общем виде условия для внедрения сфокусированных стратегий и риски, сопутствующие этим стратегиям приведены на рисунке 1.

Стратегии фокусирования / Focusing strategies
<b>Необходимые рыночные условия / Necessary market conditions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребности потребителей в данном товаре разнообразны / The needs of consumers for this product are diverse</li> <li>• Существуют рыночные сегменты, на которые можно сконцентрировать деятельность предприятия / There are market segments that can be focused on the activities of the company</li> <li>• Размер и перспективы сегмента обеспечивают прибыльность и потенциал роста / Segment size and prospects provide profitability and growth potential</li> <li>• Конкуренты не рассматривают занимаемый предприятием сегмент в качестве ключевого фактора успеха, так как барьер для вхождения в сегмент достаточно высок / Competitors do not consider the segment occupied by the enterprise as a key success factor, since the barrier to entry into the segment is quite high</li> <li>• Ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей занимаемого сегмента / The resources of the enterprise do not allow serving the entire market, however, it can provide high-quality services to the consumers of the occupied segment.</li> </ul>
<b>Риски / Risks</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами / The market niche becomes so attractive that it overflows with competitors</li> <li>• Различия между потребностями занимаемого предприятием сегмента и всего рынка могут сократиться / Differences between the needs of the business segment and the entire market can be reduced</li> <li>• Различия в ценах предприятия, обслуживающего сегмент и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько малыми, что потребители откажутся от товаров предприятия, занимающего сегмент / Differences in prices between the enterprise serving the segment and the enterprises operating in the entire market may become so small that consumers abandon the products of the enterprise occupying the segment.</li> <li>• Конкуренты могут проникнуть в занимаемый предприятием сегмент и достичь более высокого уровня специализации / Competitors can penetrate the segment occupied by the enterprise and achieve a higher level of specialization</li> </ul>

Рисунок 1. Условия для внедрения сфокусированных стратегий и риски, сопутствующие стратегиям  
Figure 1. Conditions for implementing focused strategies and risks associated with strategies

### Заключение

Приведенные выше соображения говорят о том, что отсутствие разработанной сфокусированной стратегии развития на дочернем предприятии не позволит спланировать его сбалансированную работу по обеспечению высокой конкурентоспособности, связанной с выбором рыночных сегментов, определения конкурентов, необходимых ресурсов, проведения расчетов выгоды нахождения предприятия в интегрированной структуре, определения рисков,

сопутствующих реализации выбранной сфокусированной стратегии.

В ряде работ [2, 3–20] приведены соображения о формировании стратегии развития дочерних предприятий, методические аспекты формирования и реализации подобных стратегий, а также методика экспертного определения конкурентных преимуществ, полученных дочерними предприятиями от нахождения в интегрированной структуре.

### Литература

- 1 Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: «Альпина Паблишер», 2020.
- 2 Штефан В.И., Штефан Е.В., Лутченко В.Г., Лутченко Т.В. Формирование стратегии развития предприятия, входящего в интегрированную структуру. Воронеж: ВНИИ «Вега», 2016.
- 3 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.
- 4 Лахметкина Н. И. Инвестиционная стратегия предприятия. 2014.
- 5 Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация // Стратегический менеджмент. 2014. Т. 4. С. 304-316.
- 6 Федуллова И.Ю. Инвестиционная стратегия предприятия как составная часть стратегии развития // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2015. №. 2. С. 204-208.
- 7 Беляева С. В., Шихалиева Д. С. Разработка конкурентной стратегии предприятия: теория и практика // Экономика XXI века: новые реалии и перспективы развития. 2016. С. 48-75.
- 8 Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2013. №. 4. С. 121-124.
- 9 Гаврилова М.В., Кузнецов Е.М. Разработка стратегии развития предприятия // Кооперация в науке и инновациях. 2015. С. 147-153.
- 10 Таланов А.Я., Тимиргалеева Р.Р. Использование системного подхода при разработке стратегии предприятия // Актуальные проблемы экономики современной России. 2015. Т. 2. №. 2. С. 365-370.
- 11 Drucker P.F. Economic realities and enterprise strategy // Modern Japanese organization and decision-making. University of California Press, 2020. P. 228-248. doi: 10.1525/9780520311589-014
- 12 Steyn B., Niemann L. Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework // Public Relations Review. 2014. V. 40. №. 2. P. 171-183. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.09.001
- 13 Crilly D. Recasting enterprise strategy: towards stakeholder research that matters to general managers // Journal of Management Studies. 2013. V. 50. №. 8. P. 1427-1447. doi: 10.1111/joms.12053
- 14 Hansen M.W., Langevang T., Rutashobya L., Urassa G. et al. Coping with the African business environment: Enterprise strategy in response to institutional uncertainty in Tanzania // Journal of African Business. 2018. V. 19. №. 1. P. 1-26. doi: 10.1080/15228916.2017.1330028
- 15 Robul Y., Deineha O., Prokopenko M., Novikova, N. et al. Cyber sales as the latest tool for optimizing an enterprise strategy. 2020.
- 16 Vracheva V., Judge W. Q., Madden T. Enterprise strategy concept, measurement, and validation: Integrating stakeholder engagement into the firm's strategic architecture // European Management Journal. 2016. V. 34. №. 4. P. 374-385. doi: 10.1016/j.emj.2015.12.005
- 17 Hillemann J., Verbeke A., Oh W.Y. Regional Integration, Multinational Enterprise Strategy and the Impact of Country-level Risk: The Case of the EMU // British Journal of Management. 2019. V. 30. №. 4. P. 908-925. doi: 10.1111/1467-8551.12326
- 18 Galbraith J.R. Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels. John Wiley & Sons, 2014.
- 19 Kalaman O., Savenko I., Dolynska O. Conceptual positions of enterprise strategy functioning // Food Industry Economics. 2019. V. 11. №. 3. doi: 10.15673/fie.v11i3.1461
- 20 Fursov V.A., Lazareva N.V., Solovieva I.V., Fattakhova A.R. et al. Evaluation of performance of enterprise development strategy implementation // J. Advanced Res. L. & Econ. 2015. V. 6. P. 79.


### References

- 1 Porter M. Competitive Advantage. How to achieve a high result and ensure its stability. Moscow, Alpina Publisher Books, 2020. (in Russian).
- 2 Shtefan V.I., Shtefan E.V., Lutchenko V.G., Lutchenko T.V. Formation of an enterprise development strategy included in an integrated structure. Voronezh, All-Russian Research Institute of Vega, 2016. (in Russian).
- 3 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, All-Russian Research Institute of Vega, 2017. (in Russian).
- 4 Lakhmetkina NI Investment strategy of the enterprise. 2014. (in Russian).
- 5 Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. Strong enterprise strategy. Development and implementation. Strategic management. 2014. vol. 4. pp. 304-316. (in Russian).
- 6 Fedulova I.Yu. Investment strategy of the enterprise as an integral part of the development strategy. Production management: theory, methodology, practice. 2015. no. 2. pp. 204-208. (in Russian).
- 7 Belyaeva S.V., Shikhalieva D.S. Development of a competitive enterprise strategy: theory and practice. Economy of the XXI century: new realities and development prospects. 2016. pp. 48-75. (in Russian).
- 8 Beznosova A.S. Theoretical aspects of the formation of an enterprise's competitive strategy. Economics and Management: New Challenges and Prospects. 2013. no. 4. pp. 121-124. (in Russian).
- 9 Gavrilova M.V., Kuznetsov E.M. Development of an enterprise development strategy. Cooperation in science and innovations. 2015. pp. 147-153.
- 10 Talanov A.Ya., Timirgaleeva R.R. Using a systematic approach in developing an enterprise strategy. Actual problems of the economy of modern Russia. 2015. vol. 2. no. 2. pp. 365-370. (in Russian).
- 11 Drucker P.F. Economic realities and enterprise strategy. Modern Japanese organization and decision-making. University of California Press, 2020. pp. 228-248. doi: 10.1525/9780520311589-014


- 12 Steyn B., Niemann L. Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework. *Public Relations Review*. 2014. vol. 40. no. 2. pp. 171-183. doi: 10.1016/j.pubrev.2013.09.001
- 13 Crilly D. Recasting enterprise strategy: towards stakeholder research that matters to general managers. *Journal of Management Studies*. 2013. vol. 50. no. 8. pp. 1427-1447. doi: 10.1111/joms.12053
- 14 Hansen M.W., Langevang T., Rutashobya L., Urassa G. et al. Coping with the African business environment: Enterprise strategy in response to institutional uncertainty in Tanzania. *Journal of African Business*. 2018. vol. 19. no. 1. pp. 1-26. doi: 10.1080/15228916.2017.1330028
- 15 Robul Y., Deineha O., Prokopenko M., Novikova, N. et al. Cyber sales as the latest tool for optimizing an enterprise strategy. 2020.
- 16 Vracheva V., Judge W.Q., Madden T. Enterprise strategy concept, measurement, and validation: Integrating stakeholder engagement into the firm's strategic architecture. *European Management Journal*. 2016. vol. 34. no. 4. pp. 374-385. doi: 10.1016/j.emj.2015.12.005
- 17 Hillemann J., Verbeke A., Oh W.Y. Regional Integration, Multinational Enterprise Strategy and the Impact of Country-level Risk: The Case of the EMU. *British Journal of Management*. 2019. vol. 30. no. 4. pp. 908-925. doi: 10.1111/1467-8551.12326
- 18 Galbraith J.R. Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels. John Wiley & Sons, 2014.
- 19 Kalaman O., Savenko I., Dolynska O. Conceptual positions of enterprise strategy functioning. *Food Industry Economics*. 2019. vol. 11. no. 3. doi: 10.15673/fie.v11i3.1461
- 20 Fursov V.A., Lazareva N.V., Solovieva I.V., Fattakhova A.R. et al. Evaluation of performance of enterprise development strategy implementation. *J. Advanced Res. L. & Econ*. 2015. vol. 6. pp. 79.

**Сведения об авторах**


**Татьяна В. Лутченко** ведущий экономист, АО «Концерн Созвездие», ул. Плехановская, 14, г. Воронеж, 394018, Россия, orderly@yandex.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-3928-6400>


**Александр И. Хорев** д.э.н., профессор, 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 пр-т, 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>

**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**


**Tatiana V. Lutchenko** lead economist, JSC Concern Sozvezdie, st. Plekhanovskaya, 14, Voronezh, 394036, Russia, orderly@yandex.ru

 <https://orcid.org/0000-0002-3928-6400>


**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>

**Viktoria 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>

**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.

<b>Поступила</b> 12/04/2021	<b>После редакции</b> 10/05/2021	<b>Принята в печать</b> 31/05/2021
<b>Received</b> 12/04/2021	<b>Accepted in revised</b> 10/05/2021	<b>Accepted</b> 31/05/2021