

**АДАПТАЦИЯ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОЙ РЕГИОНАЛИЗАЦИИ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ**Марина Павловна БОЛОДУРИНА<sup>а\*</sup>, Екатерина Владленовна ГОРБАТЕНКО<sup>б</sup><sup>а</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, Оренбургский государственный университет, Оренбург, Российская Федерация  
bolodurina@inbox.ru<sup>б</sup> студентка института магистратуры, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация  
katevg94@gmail.com

\* Ответственный автор

**История статьи:**

Принята 26.10.2016

Принята в доработанном виде  
16.11.2016

Одобрена 15.12.2016

Доступна онлайн 27.02.2017

УДК 330.322.011

JEL: D24, F36, G32, L25

**Ключевые слова:**

корпоративная регионализация, стратегия роста, инвестиционная привлекательность, региональные рынки

**Аннотация****Предмет.** Реализация стратегии роста региональными непубличными компаниями связана с множеством препятствий: отсутствием видения стратегических перспектив, недостатком управленческих и финансовых ресурсов, ошибочностью выбора целевого географического рынка. В связи с этим возникает необходимость проведения оценки инвестиционной привлекательности реализации стратегии выхода на новые рынки промышленной компанией.**Цели.** Обоснование выбора целевого географического рынка для реализации стратегии роста промышленной компанией. Практическая апробация модели оценки инвестиционной привлекательности реализации стратегии корпоративной регионализации для компаний по производству электрических машин и оборудования Оренбургской области.**Методология.** Исследование построено на изучении фундаментальных и прикладных трудов зарубежных и отечественных авторов в области разработки корпоративных стратегий. Используются методы экономического и финансового анализа, синтеза, сравнений, системного и ситуационного анализа, аналогий и экспертных оценок.**Результаты.** Для предварительной оценки целесообразности выхода компании на новые рынки предлагается использование модели оценки инвестиционной привлекательности стратегии корпоративной регионализации. Обоснован уровень ее использования. Применение предложенной модели при разработке стратегии роста промышленной компании позволит обосновать выбор направлений инвестиционной активности, обеспечивающий рост стоимости бизнеса с максимально возможным использованием потенциала компании.**Выводы.** Исследование показало применимость методики оценки инвестиционной привлекательности реализации стратегии корпоративной регионализации к деятельности региональной непубличной компании при выборе целевого географического рынка. Практическая апробация модели позволила оценить имеющийся потенциал промышленной компании по пяти ключевым параметрам (дистанция, продукт, финансы, персонал, организационная структура) и дать рекомендации по интерпретации полученных результатов.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

В связи с активно меняющейся экономико-политической ситуацией для современных российских компаний становится актуальной проблема поиска дополнительных возможностей изменения границ ведения бизнеса. Выделяют три уровня стратегии выхода компании на внешние рынки: региональный (корпоративная регионализация), национальный и международный (интернационализация) [1].

Как показывает российская практика, результативность и рыночная стоимость многих из региональных компаний, вышедших на мировой рынок, значительно падает [2]. Это связано с необдуманностью решений собственников и менеджеров компании и отсутствием

предварительной оценки структуры капитала и грамотной разработки финансово-инвестиционной стратегии интернационализации. В связи с этим региональным непубличным компаниям сначала рекомендуется реализовать стратегию корпоративной регионализации, которая позволит им расширить границы влияния на территории Российской Федерации, а затем адаптировать имеющийся опыт для реализации стратегии интернационализации. Корпоративная регионализация – реализация корпоративной стратегии за пределами территории постоянной локации, вызванная поиском дополнительных возможностей повышения эффективности деятельности и расширением границ ведения бизнеса [1–7].

Стратегия корпоративной регионализации как вариант стратегии роста промышленной компании имеет большую неопределенность и подвержена влиянию таких рисков, как операционные и интеграционные издержки, недостаток финансовых и управленческих ресурсов, неадекватно проведенное предварительное изучение рынка, которые уникальны в рамках ее реализации [8–19]. Чтобы дать предварительную оценку целесообразности выхода компании на новые рынки, предлагается использовать модель оценки инвестиционной привлекательности стратегии корпоративной регионализации.

Необходимыми параметрами для анализа инвестиционной привлекательности стратегии корпоративной регионализации для российских региональных компаний являются:

- дистанция (различия в географическом положении, культурных особенностях и экономических характеристиках регионов Российской Федерации);
- продукт (необходимая диверсификация, объем производства и конкурентные преимущества, достаточные для выхода компании на рынки регионов России);
- финансы (оценка достаточности и доступности ресурсов, качества долгосрочного планирования деятельности, прежде чем приступить к реализации стратегии корпоративной регионализации);
- персонал (квалифицированный и мотивированный менеджмент, способный вывести компанию на новый уровень, компетентность собственников);
- организационная структура (является ли компания публичной или непубличной, доступны ли ей государственные источники финансирования)<sup>1</sup>.

На примере компаний по производству электрических машин и оборудования, действующих в Оренбургской области, осуществим отраслевой анализ и оценку возможности реализации стратегии корпоративной регионализации.

<sup>1</sup> Болодурина М.П., Горбатенко Е.В. Формирование организационно-методического обеспечения реализации стратегии корпоративной регионализации и оценка ее инвестиционной привлекательности // *Экономический анализ: теория и практика*. 2016. № 8. С. 120–133.

Анализ деятельности 47 компаний различных организационно-правовых форм по финансовым результатам, рентабельности продаж, позволил выявить, что АО «Завод «Инвертор» подходит для апробации модели оценки инвестиционной привлекательности реализации стратегии корпоративной регионализации (табл. 1).

Несмотря на снижение показателей в 2015 г., наблюдается устойчивое положение АО «Завод «Инвертор» как на рынке производства электрических машин и оборудования Оренбургской области, так и на рынке этой отрасли в России. Результаты деятельности компании превышают значения среднеотраслевых и региональных показателей рентабельности. Другие анализируемые показатели, такие как оборачиваемость активов, обеспеченность собственными оборотными средствами, текущая ликвидность, находятся на уровне среднеотраслевых значений.

При выборе целевого географического рынка для реализации стратегии корпоративной регионализации ограничимся пределами Приволжского федерального округа, субъектом которого является Оренбургская область [6]. Проведем анализ субъектов федерального округа в разрезе компаний, сопоставимых с АО «Завод «Инвертор» по результатам деятельности и организационно-правовой форме (табл. 2).

К регионам с низкой и умеренной конкуренцией отнесем Ульяновскую область, Пензенскую область, Удмуртскую Республику, Кировскую область, Нижегородскую область, Республику Башкортостан. Рассмотрим возможность пространственного позиционирования АО «Завод «Инвертор» в отобранных регионах. На примере Ульяновской области проведем оценку параметра «дистанция». Результаты представлены в табл. 3.

По аналогии проведем оценку и для других выбранных регионов. Сводные результаты представлены в табл. 4.

Следовательно, целевым географическим рынком для реализации стратегии корпоративной регионализации будет являться Ульяновская область, набравшая максимальное количество баллов.

На втором этапе проанализируем деятельность АО «Завод «Инвертор» по блоку «продукт» (табл. 5).

Предприятие характеризуется партнерскими отношениями с крупными отечественными и

иностранными компаниями, занятыми различными видами деятельности, чье доверие было завоевано в результате длительной работы на рынке (более 30 лет). Оборудование АО «Завод «Инвертор» используется в автоматизированных системах управления технологическими процессами и системах жизнеобеспечения на тысячах объектов нефтегазовой, атомной, энергетической, военной, химической, горнодобывающей, металлургической промышленности. В соответствии с полученными результатами расчетов каждому показателю по каждому блоку были присвоены баллы.

Важным элементом в процессе принятия решения о реализации стратегии корпоративной регионализации является оценка параметра «финансы» (табл. 6). Ввиду особой значимости в модели ему присвоен наибольший вес – 0,2.

Итоговые результаты анализа по параметру «финансы» взвешены и представлены в табл. 7.

Анализ финансовых параметров компании свидетельствует об ухудшении ситуации, неустойчивом положении на внутреннем рынке, снижении рыночной стоимости, что в совокупности оказывает негативное влияние на инвестиционную привлекательность. В 2015 г. наблюдался заметный спад спроса на продукцию АО «Завод «Инвертор» на внутреннем рынке, что подтверждается понижением устойчивого темпа роста продаж.

Однако нестабильное финансовое положение компании во многом является результатом неблагоприятного воздействия внешних факторов и может быть улучшено, благодаря грамотным управленческим решениям во взаимодействии с системой корпоративных финансовых служб. Обладает ли АО «Завод «Инвертор» совокупностью таких факторов, выясним, проведя оценку по блокам «персонал» (табл. 8) и «организационная структура» (табл. 9).

Для оценки инвестиционной привлекательности стратегии корпоративной регионализации для АО «Завод «Инвертор» представим сводную таблицу итоговых значений для сопоставления с рекомендуемыми параметрами (табл. 10).

Анализ данных, представленных в табл. 10, позволяет заключить, что по большинству показателей с учетом критериев оценки у предприятия средний балл. При этом среди наиболее «успешных» показателей можно

отметить высокий кадровый потенциал, наличие собственных лицензий и товарных знаков, географию реализуемой продукции.

Интерпретацию полученных результатов необходимо проводить в соответствии со шкалой, представленной в табл. 11, где последовательно, на основе анализа компаний-лидеров и экспертной оценки были предложены рекомендации по выбору дальнейшего варианта корпоративного роста.

Интерпретируя полученные результаты, менеджменту компании необходимо обратить внимание на блоки с наименьшим количеством баллов, так как их текущее состояние не соответствует целям дальнейшего развития компании, то есть реализации стратегии выхода на внешние рынки. Однако стоит отметить, что по параметрам «товары/услуги», «персонал» и «организационная структура» у компании высокие показатели. Для расширения рынков сбыта АО «Завод «Инвертор» необходима детальная проработка финансовой стратегии с рекомендацией включения в плановый анализ инвестиционного проекта выхода на рынок Ульяновской области. Компании рекомендуется реализовать стратегию корпоративной регионализации с учетом устранения недостатков в рамках блоков «финансы» и «технология», имеющих наименьшее количество баллов.

Таким образом, произведенная оценка инвестиционной привлекательности стратегии корпоративной регионализации на основе разработанной системы показателей позволила выявить проблемы по конкретным направлениям деятельности компании, которые препятствуют выходу на внешние рынки.

Разработанной системе оценки инвестиционной привлекательности стратегии корпоративной регионализации присущ ряд преимуществ:

- возможность адаптации к предприятиям различных масштабов и видов экономической деятельности, организационно-правовых форм, организационных систем управления;
- возможность ввода «внутрифирменных» показателей, «конструирования» новых блоков или дополнения, изменения показателей в составе выделенных блоков с учетом особенностей конкретного предприятия; использование качественных, нефинансовых показателей;

- гибкая шкала оценки, возможность изменения весов групп показателей и присвоенных баллов;
- возможность рассмотрения различных направлений экспансии компании и проведения их сравнительного анализа.

Таким образом, представленная модель оценки инвестиционной привлекательности стратегии

корпоративной регионализации является не только инструментом оценки результатов деятельности, но и информационной системой менеджмента, используемой для принятия своевременных управленческих решений, информационным навигатором для собственников, менеджмента и стейкхолдеров компании при обосновании вариантов реализации стратегии роста.

**Таблица 1**

**Финансовые показатели предприятий по производству электрических машин и оборудования в 2013–2015 гг.**

**Table 1**

**Financial performance of electrical machinery and equipment manufacturers in 2013–2015**

Показатель	Россия			Оренбургская область			АО «Завод «Инвертор»		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Коэффициент текущей ликвидности	1,67	1,61	1,61	2,29	2,05	1,98	3,99	3,72	0,84
Обеспеченность собственными оборотными средствами, %	39,3	35,5	35,8	48,8	44,6	47,7	8,56	39,6	24,6
Оборачиваемость активов, сколько раз	1,08	0,97	1,09	1,83	1,33	1,16	1,17	0,96	0,58
Доля долгосрочных обязательств в совокупном капитале, %	15,8	16	16,4	24,1	16,1	18,6	30,8	30,2	26,1
Соотношение заемного и собственного капитала	2,53	1,42	1,43	1,77	1,66	1,59	1,13	1,19	1,71
Валовая рентабельность, %	27,8	14,9	13,9	9,8	19,6	14,1	16,4	44,2	15,5
Рентабельность продаж, %	14,1	6,6	10,3	5,7	8,2	3,3	9	18,8	12,5
Рентабельность активов, %	5,9	5,9	6,5	4,4	3,7	-1,5	2,4	2,2	0,6
Рентабельность собственного капитала, %	4	2,7	4,3	12,3	9,8	-3,8	5,1	4,8	1,6

*Источник:* данные Первого Независимого Рейтингового Агентства (ПНРА). URL: [fira.ru](http://fira.ru)

*Source:* First Independent Rating Agency (FIRA) data. Available at: [fira.ru](http://fira.ru)

**Таблица 2**

**Компании, сопоставимые с АО «Завод «Инвертор», в регионах Приволжского федерального округа, ед.**

**Table 2**

**Companies comparable to AO Zavod Invertor in regions of the Volga Federal District, units**

Субъект Федерации	Всего компаний	Компании, сопоставимые по результатам деятельности	Компании, сопоставимые по организационно-правовой форме
Нижегородская область	89	9	2
Кировская область	60	2	2
Самарская область	162	13	4
Пензенская область	40	3	1
Пермский край	119	11	1
Саратовская область	77	10	5
Ульяновская область	26	2	1
Республика Башкортостан	87	3	2
Республика Марий Эл	26	3	3
Республика Мордовия	30	7	3
Республика Татарстан	156	7	1
Удмуртская Республика	43	3	1
Чувашская Республика	94	10	4

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

Таблица 3

## Оценка параметра «дистанция»

Table 3

Evaluation of the *Distance* parameter

Показатель	Содержание показателя, значение	Балл
Географическая дистанция	Регионы входят в один округ: – нет – 0; – да – 1	1
	Граница между регионами: – отсутствует – 0; – присутствует – 1	0
	Удаленность от центральных регионов России: – значительная – 0; – незначительная – 1	1
Итоговый балл	–	2
Культурная дистанция	Общее историческое и культурное наследие: – нет – 0; – да – 1	1
	Одинаковая национальная принадлежность основной доли населения региона: – нет – 0; – да – 1	1
	Одинаковое вероисповедание основной доли населения региона: – нет – 0; – да – 1	1
	Схожая культура ведения переговоров: – нет – 0; – да – 1	1
Итоговый балл	–	4
Экономическая дистанция	Инвестиционная привлекательность принимающего региона: – низкая – 1; – средняя – 2; – высокая – 3	3
	Принимающий регион находится в рейтинге инвестиционной привлекательности регионов России (по методике РА «Эксперт»): – пониженный потенциал – 1; – умеренный потенциал – 2; – повышенный потенциал – 3	1
	Соотношение физических объемов ВРП: – более 100% – 1; – менее 60% – 2; – 60–100% – 3	2
	Различия налоговых ставок региональных налогов: – существенные (в несколько раз выше/ниже) – 1; – примерно одинаковые – 2; – пониженные ставки, предусмотрены льготы – 3	3
	Наличие конкуренции в отрасли предприятия: – существуют предприятия-монополисты – 1; – повышенная – 2; – здоровая – 3	3
	Развитость инфраструктуры: – минимальная – 1; – средняя – 2; – максимальная – 3	3
	Потребительские цены: – ниже внутрирыночных – 1; – равные внутрирыночным – 2; – выше внутрирыночных – 3	2
	Итоговый балл	–

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 4**

**Оценка параметра «дистанция» в целях отбора региона для реализации стратегии корпоративной регионализации**

**Table 4**

**Evaluation of the *Distance* parameter to select a region to implement the corporate regionalization strategy**

Объект анализа	Географическая дистанция	Культурная дистанция	Экономическая дистанция	Итоговое значение
Ульяновская область	2	4	17	2,27
Пензенская область	2	3	15	2
Удмуртская Республика	2	3	15	2
Кировская область	2	3	13	1,78
Нижегородская область	2	3	15	2
Республика Башкортостан	3	3	15	2,1
Вес	0,1	0,05	0,11	–

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 5**

**Оценка параметра «продукт»**

**Table 5**

**Evaluation of the *Product* parameter**

Показатель	Содержание показателя, значение	Балл	
1. Товары (услуги)	Ассортимент производимой продукции (услуг): – до 3 видов – 1; – 4–7 видов – 2; – более 7 видов – 3	3	
	Доля выручки, приходящаяся на основной вид деятельности: – более 0,5 – 1; – 0,2–0,5 – 2; – менее 0,2 – 3	3	
	Количество регионов страны, в которых реализуется продукция (оказываются услуги): – до 3 – 1; – 4–7 – 2; – более 7 – 3	3	
	Уровень качества товаров или услуг по номенклатурам российских стандартов: – низкий – 1; – средний – 2; – высокий – 3	3	
	Уровень конкуренции: – низкий – 1; – средний – 2; – высокий – 3	2	
	–	14	
2. Итоговый балл	–	14	
	3. Технология (методика ведения бизнеса)	Наличие уникального способа ведения бизнеса: – нет – 0; – да – 1	1
		Наличие систем управления компанией (ERP систем): нет – 0; да – 1	1
		Наличие собственной франшизы: – нет – 0; – да – 1	0
		Наличие правовой защиты проекта (соответствие текущему и перспективному законодательству, патент, лицензия и т.д.) – нет – 0; – да – 1	1
Новизна предлагаемого продукта/анализ технологии: – нет – 0; – да – 1		1	
4. Итоговый балл	–	4	
5. Ноу-хау	Наличие собственных товарных знаков, лицензий, патентов инновационных товаров (услуг): – отсутствуют – 1; – 1–2 – 2; – более 2 – 3	3	

Соотношение инвестиций в нематериальные и материальные активы компании: – 0/100 – 1; – 20/80 – 2; – 50/50 – 3	2
Доля затрат на НИОКР в общем объеме продаж: – менее 1% – 1; – до 5% – 2; – свыше 5% – 3	2
Доля внутренних затрат на НИОКР и приобретение технологий в общих затратах на производство: – менее 1% – 1; – до 5% – 2; – свыше 5% – 3	2
Соответствие продукта ключевым направлениям инноваций в отрасли: – низкое – 1; – среднее – 2; – высокое – 3	2
6. Итоговый балл	11

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 6**

Оценка параметра «финансы»

**Table 6**

Evaluation of the *Finance* parameter

Содержание показателя, значение	Балл
EVA (экономическая добавленная стоимость) – отрицательная – 0; – положительная – 1	0
WACC (средневзвешенная стоимость капитала): – увеличение показателя – 0; – снижение показателя – 1	0
Денежное содержание операционной прибыли: – снижение показателя – 0; – увеличение показателя – 1	1
ROS (рентабельность продаж): – снижение показателя, показатель ниже среднеотраслевого – 0; – увеличение показателя, показатель выше среднеотраслевого – 1	1
ROE (рентабельность собственного капитала): – снижение показателя, показатель ниже среднеотраслевого – 0; – увеличение показателя, показатель выше среднеотраслевого – 1	0
ROA (рентабельность активов) – снижение показателя, показатель ниже среднеотраслевого – 0; – увеличение показателя, показатель выше среднеотраслевого – 1	0
Скорость роста объема продаж: – уменьшение доли рынка – 0; – увеличение доли рынка – 1	0
Денежный поток к совокупному долгу: – рост показателя – 1; – снижение показателя – 1	1
Затраты на маркетинг / Выручка: – рост показателя – 1; – снижение показателя – 1	1
Итоговый балл	4

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 7****Сводные значения блока «финансы»****Table 7****Aggregated values of the Finance block**

Показатель	2014 г.	2015 г.	Балл
WACC, %	16,3	17,2	0
ROS, %	18,8	12,5	1
ROE, %	4,8	1,6	0
ROA, %	2,2	0,6	0
Доля затрат на маркетинг в выручке, %	10,5	9,3	1
Денежное содержание операционной прибыли, %	-217	-74	1
Денежный поток к совокупному долгу	-0,2987	-0,0769	1
Устойчивый темп роста продаж	11,14	0,2804	0

*Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 8****Оценка параметра «персонал»****Table 8****Evaluation of the Personnel parameter**

Показатель	Балл
Опыт в выводе новых продуктов на рынок/реализации подобных проектов: – низкий – 1; – средний – 2; – высокий – 3	2
Кадровый потенциал для реализации стратегии: – низкий – 1; – средний – 2; – высокий – 3	3
Система менеджмента качества в организации: – отсутствие – 1; – находится в стадии внедрения – 2; – наличие – 3	2
Доля расходов на развитие и обучение персонала: – низкая – 1; – средняя – 2; – высокая – 3	1
Компетентность совета директоров компании: – низкая – 1; – средняя – 2; – высокая – 3	2
Итоговый балл	10

*Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 9

## Оценка параметра «организационная структура»

Table 9

Evaluation of the *Organizational Structure* parameter

Показатель	Балл
Организационно-правовая форма компании: – ИП – 1; – ООО или непубличное акционерное общество – 2; – публичное акционерное общество – 3	2
Доступ компании к инструментам государственной поддержки; – отсутствует – 1; – присутствуют налоговые льготы – 2; – возможно субсидирование и получение грантов – 3	3
Организационная структура компании на данный момент: – иерархическая или функциональная – 1; – матричная – 2; – смешанная – 3	1
Доля уставного капитала, которым владеет офшорная компания: – 25% и выше – 1; – менее 25% – 2; – отсутствует – 3	2
Доля государственной собственности в уставном капитале: – более 30% – 1; – 21–30% – 2; – менее 21% – 3	3
Итоговый балл	11

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 10

## Итоговая оценка инвестиционной привлекательности АО «Завод «Инвертор»

Table 10

## AO Zavod Invertor's investment attractiveness final assessment

Показатель	Сумма баллов	Вес группы (подгруппы)	Итоговая сумма баллов
Дистанция географическая	2	0,1	0,2
Дистанция культурная	4	0,05	0,2
Дистанция экономическая	17	0,11	1,87
Продукт «товары/услуги»	14	0,13	1,82
Продукт «технология»	4	0,09	0,36
Продукт «ноу-хау»	11	0,11	1,21
Финансы	4	0,2	0,8
Персонал	10	0,11	1,1
Организационная структура	11	0,1	1,1
Итоговая оценка	75	1	–
Максимальная сумма баллов	104	–	8,66

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 11****Интерпретация оценки целесообразности реализации варианта стратегии корпоративной регионализации****Table 11****Interpretation of the expediency consideration to realize the option of corporate regionalization strategy**

Целесообразность реализации варианта стратегии корпоративной регионализации	Диапазон инвестиционной привлекательности, балл
Рекомендовать	8–11,81
Обратить внимание на блоки с минимальным количеством баллов, после доработки рекомендовать	5–7,9
Текущее положение компании не позволяет осуществить реализацию стратегии роста	0–4,9

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. Болодурина М.П., Горбатенко Е.В. Реализация стратегии интернационализации в деятельности российских компаний // Научное обозрение. 2016. № 11. С. 152–162.
2. Ivashkovskaya I.V. Going Internationally and Value Creation: The Evidence from Emerging Capital Market of Russia. Proceedings of the XV April International Academic Conference on Economic and Social Development. HSE, 2014, pp. 50–59.
3. Аннушкина О.Е. Стратегия интернационализации: выбор российских компаний // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. 2009. № 18. С. 183–201.
4. Перский Ю.К. Интернационализация российской компании: роль и задачи менеджеров // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2012. № 16. С. 36–47.
5. Сетченкова Л.А., Слепнева В.А. Стратегии корпоративного роста и инструменты их реализации // Экономика и право. 2014. № 9-10. С. 74–83.
6. Шер Р. Сильный средний бизнес: Как справиться с семью основными препятствиями роста. М.: Альпина Паблишер, 2016. 248 с.
7. Ghemawat P. Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, no. 8, pp. 137–147.
8. Coviello N., McAuley A. Internationalization and the Smaller Firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 1999, vol. 39, no. 3, pp. 223–256.
9. Johanson J., Vahlne J.E. The Internationalization Process of the Firm, a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, vol. 8, no. 1, pp. 23–32.
10. Johanson J., Vahlne J.E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, vol. 1, no. 1, pp. 83–101.
11. Decker R., Zhao X. SMEs Choice of Foreign Market Entry Mode: A normative approach. *International Journal of Business and Economics*, 2004, vol. 3, no. 3, pp. 181–200.
12. Kamakura W.A., Ramón-Jerónimo M.A., Vecino Gravel J.D. A Dynamic Perspective to the Internationalization of Small-Medium Enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2012, vol. 40, iss. 2, pp. 236–251. doi: 10.1007/s11747-011-0267-0
13. Szymura-Тус М. Measuring the Degree of Firms' Internationalization at Their Early Stages of International Commitment. *Journal of Economics & Management*, 2013, no. 13, pp. 102–118.
14. Karasiewicz G. The Internationalization of Polish Firms: An Empirical Investigation of the M-P Relationship. *Faculty of Management Working Paper Series*, 2014, no. 2, pp. 3–32.

15. Crick D., Chaudhry S. Small Businesses' Motives: The Effect of Internationalization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1997, no. 3(3), pp. 156–170.
16. Asuman A. A Strategic Investment Decision: “Internationalization of SMEs”: A Multiple Appraisal Approach and Illustration with a Case Study. *iBusiness*, 2012, vol. 4, no. 2, pp. 146–156. doi: 10.4236/ib.2012.42017
17. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 1966, vol. 80, no. 2, pp. 190–207.
18. Etemad H. Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2004, vol. 21, iss. 1, pp. 1–21.
19. Porter M.E. Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, iss. S2, pp. 95–117.

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**ADAPTATION OF THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS EVALUATION MODEL FOR IMPLEMENTING THE CORPORATE REGIONALIZATION STRATEGY TO INDUSTRIAL COMPANY OPERATIONS**

**Marina P. BOLODURINA<sup>a\*</sup>, Ekaterina V. GORBATENKO<sup>b</sup>**

<sup>a</sup> Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation  
bolodurina@inbox.ru

<sup>b</sup> Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation  
katevg94@gmail.com

• Corresponding author

**Article history:**

Received 26 October 2016  
Received in revised form  
16 November 2016  
Accepted 15 December 2016  
Available online  
27 February 2017

**JEL classification:** D24, F36,  
G32, L25

**Keywords:** corporate regionalization, growth strategy, investment attraction, regional markets

**Abstract**

**Importance** The article addresses the assessment of investment attractiveness of expansion into new markets strategy implementation of the industrial company.

**Objectives** The study aims to underpin the choice of a target geographical market to implement the growth strategy of the industrial company, and to perform practical testing of a model for assessment of investment attractiveness of corporate regionalization strategy for electrical machinery and equipment manufacturers operating in the Orenburg oblast.

**Methods** The study rests on review of fundamental and applied works of foreign and domestic authors in the field of corporate strategy development. We employ methods of economic and financial analysis, synthesis, comparison, system and situational analysis, analogies, and expert estimation.

**Results** We propose using a model of investment appeal evaluation of the corporate regionalization strategy to perform a preliminary assessment of practicability of expansion into new markets. Using the proposed model in the development of industrial company's growth strategy will enable to justify the choice of areas of investment activity that ensures growth of business value with maximum possible use of company's potential.

**Conclusion and Relevance** Practical testing of the model helped estimate the available capacity of industrial companies based on five key parameters (distance, product, finance, personnel, organizational structure) and offer recommendations on interpretation of obtained results.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

**References**

1. Bolodurina M.P., Gorbatenko E.V. [Implementation of the internationalization strategy into the activities of Russian companies]. *Nauchnoe obozrenie = Science Review*, 2016, no. 11, pp. 152–162. (In Russ.)
2. Ivashkovskaya I.V. Going Internationally and Value Creation: The Evidence from Emerging Capital Market of Russia. Proceedings of the 15th April International Academic Conference on Economic and Social Development. HSE, 2014, pp. 50–59.
3. Annushkina O.E. [Internationalization strategy: Russian companies' choice]. *Vestnik Rossiiskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta = Bulletin of Russian State University for the Humanities*, 2009, no. 18, pp. 183–201. (In Russ.)
4. Perskii Yu.K. [Internationalization of Russian companies: The role and tasks of managers]. *Vestnik PNIPU. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*, 2012, no. 16, pp. 36–47. (In Russ.)
5. Setchenkova L.A., Slepneva V.A. [Strategies of corporate growth and instruments of their realization]. *Ekonomika i pravo = Economics and Law*, 2014, no. 9-10, pp. 74–83. (In Russ.)
6. Sher R. *Sil'nyi srednii biznes: Kak spravit'sya s sem'yu osnovnymi prepyatstviyami rosta* [Mighty Midsized Companies: How Leaders Overcome 7 Silent Growth Killers]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2016, 248 p.
7. Ghemawat P. Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, no. 8, pp. 137–147.

8. Coviello N., McAuley A. Internationalization and the Smaller Firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 1999, vol. 39, no. 3, pp. 223–256.
9. Johanson J., Vahlne J.E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, vol. 8, no. 1, pp. 23–32.
10. Johanson J., Vahlne J.E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 2003, vol. 1, iss. 1, pp. 83–101.
11. Decker R., Zhao X. SME's Choice of Foreign Market Entry Mode: A normative approach. *International Journal of Business and Economics*, 2004, vol. 3, no. 3, pp. 181–200.
12. Kamakura W.A., Ramón-Jerónimo M.A., Vecino Gravel J.D. A Dynamic Perspective to the Internationalization of Small-Medium Enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2012, vol. 40, iss. 2, pp. 236–251. doi: 10.1007/s11747-011-0267-0
13. Szymura-Tyc M. Measuring the Degree of Firms' Internationalization at Their Early Stages of International Commitment. *Journal of Economics & Management*, 2013, no. 13, pp. 102–118.
14. Karasiewicz G. The Internationalization of Polish Firms: An Empirical Investigation of the M-P Relationship. *Faculty of Management Working Paper Series*, 2014, no. 2, pp. 3–32.
15. Crick D., Chaudhry S. Small Businesses' Motives: The Effect of Internationalization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1997, no. 3(3), pp. 156–170.
16. Asuman A. A Strategic Investment Decision: “Internationalization of SMEs”: A Multiple Appraisal Approach and Illustration with a Case Study. *iBusiness*, 2012, vol. 4, no. 2, pp. 146–156. doi: 10.4236/ib.2012.42017
17. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 1966, vol. 80, no. 2, pp. 190–207.
18. Etemad H. Internationalization of Small and Medium Sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2004, vol. 21, iss. 1, pp. 1–21.
19. Porter M.E. Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, iss. S2, pp. 95–117.

#### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.