

ISSN 2311-8725 (Online)
ISSN 2073-039X (Print)



ВЫХОДИТ 1 РАЗ В МЕСЯЦ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

теория
и практика

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ И АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

2016 выпуск 2
ФЕВРАЛЬ

**ECONOMIC[®]
ANALYSIS** theory
and practice

A peer reviewed analytical and practical journal
2016, February
Issue 2

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

теория
и практика

Научно-практический и аналитический журнал

Основан в 2002 году
Выходит 1 раз в месяц

Статьи рецензируются

Рекомендован ВАК Минобрнауки России для публикации научных работ, отражающих основное научное содержание кандидатских и докторских диссертаций
Реферируется в ВИНТИ РАН
Включен в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
Свидетельство о регистрации ПИ № 77-11740 от 4 февраля 2002 г. выдано Министерством Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций

Цель журнала – предоставить возможность научному и бизнес- сообществу публиковать оригинальные результаты своих исследований, привлечь внимание к перспективным и актуальным направлениям экономической науки, усилить обмен мнениями между научным и бизнес-сообществом России и зарубежных стран

Главная задача журнала – публикация теоретических и научно-практических статей, соответствующих тематической направленности журнала, создание на страницах журнала и поддержание на высоком научном уровне информационного поля для диалога, дискуссий, выявления новых научных точек зрения, способствующих развитию экономической науки

Учредитель

ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»
Юр. адрес: 111141, г. Москва, Зелёный проспект, д. 8, кв. 1
Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зелёный проспект, д. 20
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10

Издатель

ООО «Финанспресс»
Юр. адрес: 105005, г. Москва, Посланников пер., д. 3, стр. 1
Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зеленый проспект, д. 20

Редакция журнала

Факт. адрес: 111397, г. Москва, Зелёный проспект, д. 20
Почтовый адрес: 111401, г. Москва, а/я 10
Тел.: +7 (495) 989-9610
E-mail: post@fin-izdat.ru
Website: <http://www.fin-izdat.ru>

Генеральный директор **В.А. Горохова**
Управляющий директор **А.К. Смирнов**
Директор по стратегии **А.А. Клюкин**

Главный редактор **Н.П. Любушин**, доктор экономических наук, профессор, Воронеж, Российская Федерация

Зам. главного редактора
Д.А. Ендовицкий, доктор экономических наук, профессор, Воронеж, Российская Федерация
О.О. Зинченко, Москва, Российская Федерация

Редакционный совет

Г.Е. Брикач, доктор экономических наук, профессор, Нижний Новгород, Российская Федерация
В. Г. Когденко, доктор экономических наук, доцент, Москва, Российская Федерация
С.В. Панкова, доктор экономических наук, профессор, Оренбург, Российская Федерация
В.С. Плотников, доктор экономических наук, профессор, Севастополь, Российская Федерация
Л.С. Сосненко, доктор экономических наук, профессор, Челябинск, Российская Федерация

О.В. Трофимов, доктор экономических наук, профессор, Нижний Новгород, Российская Федерация
В.П. Фомин, доктор экономических наук, профессор, Самара, Российская Федерация
Т.Г. Шешукова, доктор экономических наук, профессор, Пермь, Российская Федерация

Ответственный секретарь **И.Л. Селина**
Перевод и редактирование **О.В. Яковлева, И.М. Комарова**
Верстка и дизайн **С.В. Голосовский**
Контент-менеджеры **В.И. Романова, Е.И. Попова**
Менеджмент качества **А.Ю. Садкус, А.В. Бажанов**
Корректор **Л.Ф. Королева**
Подписка и реализация **Т.Н. Дорохина**

Подписано в печать 18.02.2016
Выход в свет 25.02.2016
Формат 60x90 1/8. Объем 24,5 п.л. Тираж 1 170 экз.
Отпечатано в ООО «КТК»
Юр. адрес: 141290, Российская Федерация, Московская обл., г. Красноармейск, ул. Свердлова, д. 1
Тел.: +7 (496) 588-0866

Подписка

Агентство «Урал-пресс»
Агентство «Роспечать» – индекс 81287
Объединенный каталог «Пресса России» – индекс 83874
Свободная цена

Журнал доступен в EBSCOhost™ databases
Электронная версия журнала: <http://elibrary.ru>, <http://dilib.ru>, <http://biblioclub.ru>

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей

Перепечатка материалов и использование их в любой форме, в том числе в электронных СМИ, возможны только с письменного разрешения редакции

Редакция приносит извинения за случайные грамматические ошибки

© ООО «Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ»

СОДЕРЖАНИЕ

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО КАПИТАЛА

Когденко В.Г. Анализ распределительной политики в рамках фундаментального анализа компании 4

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Сахаров А.С., Корнилов Д.А. Применение портфельного анализа для формирования стратегии компании на внешних рынках 13

Вякина И.В. Инвестиционное обеспечение социально-экономического развития в контексте рыночных преобразований российской экономики 27

Судакова А.Е. Мониторинг состояния сельского хозяйства России 42

Полянская Н.М., Найданова Э.Б. Диагностика и анализ экономической безопасности в системе управления регионом 51

Василькова Т.М., Шашкова А.А. Создание региональных логистических центров для формирования системы агрохимического обслуживания 69

КОМПЛЕКСНЫЙ ЭКОНОМИКО-СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Фаттахов Р.В., Абдулова Л.Р., Орешников В.В. Анализ и оценка взаимовлияния параметров демографического и экономического развития регионов и городов на примере Приволжского федерального округа 77

Савина Т.Н. Практика реализации корпоративной социальной ответственности: опыт ПАО «ЛУКОЙЛ» 91

Басырова Э.И. Анализ расходования средств бюджета Ульяновской области на поддержку детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, и лиц из их числа 103

Оборин М.С., Нагоева Т.А. Подходы к разработке структуры санаторно-курортной системы 116

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Губина М.А., Коваль А.Г., Трофименко О.Ю. Специальные защитные меры как инструмент политики импортозамещения: зарубежный опыт и перспективы России 129

АНАЛИЗ ДОХОДОВ, ПРИБЫЛИ И РАСХОДОВ

Долгих Т.С. Адаптация модели факторного анализа объема производства, затрат и прибыли для применения в управленческом учете хлебопекарных предприятий 144

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ

Болдыревский П.Б., Кистанова Л.А. Анализ инновационно-инвестиционной деятельности предприятий сельскохозяйственного машиностроения России 159

Оклеп П.И. Трехсекторная система управления активами тепловых электростанций 169

Козинова А.Т. Эконометрический анализ валового внутреннего продукта России и его взаимосвязей с инвестициями в основной капитал, численностью занятого в экономике населения, добычей нефти и газа 183

ECONOMIC[®] ANALYSIS

*theory
and practice*

A peer reviewed analytical and practical journal

Since 2002
Monthly

The journal is recommended by VAK (the Higher Attestation Commission) of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation to publish scientific works encompassing the basic matters of theses for advanced academic degrees. Indexing in Referativny Zhurnal VINITI RAS. Included in the Russian Science Citation Index (RSCI) Registration Certificate ПИ № 77-11740 of February 04, 2002 by the Ministry of Press, Broadcasting and Mass Communications of the Russian Federation

The objective of the journal is to provide an opportunity to the scientific and business community to publish original research findings, draw attention to promising and important fields of economic science, strengthen the comprehensive and useful exchange of views between the scientific and business communities in Russia and abroad

The journal's main task is to publish theoretical and practical articles covering the thematic focus of the journal, create and maintain a high scientific level of the information field for dialogue and discussion, and identify new scientific perspectives contributing to the development of economic science

Founder

Publishing house FINANCE and CREDIT
Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation
Telephone: +7 495 989 9610

Publisher

Financepress, Ltd.
Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation
Telephone: +7 495 989 9610

Editorial

Office: 111397, Zelenyi prospect 20, Moscow, Russian Federation
Post address: 111401, P.O. Box 10, Moscow, Russian Federation
Telephone: +7 495 989 9610
E-mail: post@fin-izdat.ru
Website: <http://www.fin-izdat.ru>

Director General **Vera A. Gorokhova**
Managing Director **Aleksey K. Smirnov**
Chief Strategy Officer **Anton A. Klyukin**

Editor-in-Chief **Nikolai P. Lyubushin**, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation

Deputy Editors
Dmitrii A. Endovitskii, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation
Oleg O. Zinchenko, Moscow, Russian Federation

Editorial Council

Georgii E. Brikach, Nizhny Novgorod State Agricultural Academy, Nizhny Novgorod, Russian Federation
Vera G. Kogdenko, National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russian Federation
Svetlana V. Pankova, Orenburg State University, Orenburg, Russian Federation
Viktor S. Plotnikov, Plekhanov Russian University of Economics, Sevastopol Branch, Sevastopol, Russian Federation
Lyudmila S. Sosnenko, Chelyabinsk State Agroengineering Academy, Chelyabinsk, Russian Federation

Oleg V. Trofimov, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russian Federation
Vladimir P. Fomin, Samara State University of Economics, Samara, Russian Federation
Tat'yana G. Sheshukova, Perm State University, Perm, Russian Federation

Executive Editor **Inna L. Selina**
Translation and Editing **Olga V. Yakovleva**, **Irina M. Komarova**
Design **Sergey V. Golosovskiy**
Content Managers **Valentina I. Romanova**, **Elena I. Popova**
Quality Management **Alexandr Yu. Sadkus**, **Andrey V. Bazhanov**
Proofreader **Lidiya F. Koroleva**
Sales and Subscription **Tatiana N. Dorokhina**

Printed by KTK, Ltd., 141290, Sverdlov St., 1, Krasnoarmeysk, Russian Federation
Telephone: +7 496 588 0866
Published February 25, 2016. Circulation 1 170

Subscription

Ural-Press Agency
Rospechat Agency
Press of Russia Union Catalogue

Online version

EBSCOhost™ databases
Scientific electronic library: <http://elibrary.ru>
University Library Online: <http://biblioclub.ru>

Not responsible for the authors' personal views in the published articles
This publication may not be reproduced in any form without permission

All accidental grammar and/or spelling errors are our own

© Publishing house FINANCE and CREDIT

CONTENTS

ANALYSIS OF FINANCIAL CAPITAL

Kogdenko V.G. Analyzing the distributive policy within the framework of fundamental analysis of the company 4

ECONOMIC ADVANCEMENT

Sakharov A.S., Kornilov D.A. Using the portfolio analysis to build the company's strategy in foreign markets 13

Vyakina I.V. Investment support to social and economic development in the context of market-oriented reforms of Russia's economy 27

Sudakova A.E. Monitoring the condition of Russia's agriculture 42

Polyanskaya N.M., Naidanova E.B. Diagnostics and analysis of economic security in the regional management system 51

Vasil'kova T.M., Shashkova A.A. Creation of regional logistic centers to build a system of agrochemical service 69

INTEGRATED ECONOMIC-SOCIO-ECOLOGICAL ANALYSIS

Fattakhov R.V., Abdulova L.R., Oreshnikov V.V. Analyzing and assessing the interaction of parameters of demographic and economic development of regions and cities: The Volga Federal District case 77

Savina T.N. Practical implementation of corporate social responsibility: The experience of PAO LUKOIL 91

<i>Basyrova E.I.</i> Analyzing the fiscal spending of the Ulyanovsk oblast to support orphans, children without parental care, and persons from these categories	103
<i>Oborin M.S., Nagoeva T.A.</i> Approaches to developing the framework for health resort system	116
ANALYSIS OF COMPETITIVE ABILITY	
<i>Gubina M.A., Koval' A.G., Trofimenko O.Yu.</i> Safeguard measures as an instrument of import-substitution policy: foreign experience and prospects for Russia	129
ANALYSIS OF INCOME, PROFITS AND COSTS	
<i>Dolgikh T.S.</i> Adapting the factor-analysis model of production, costs and profits to its application in management accounting of bakeries	144
MATHEMATICAL METHODS AND MODELS	
<i>Boldyrevskii P.B., Kistanova L.A.</i> Analyzing the innovation and investment activities of Russian agricultural engineering companies	159
<i>Oklei P.I.</i> A three-level system of thermal power plants' assets management	169
<i>Kozinova A.T.</i> Econometric analysis of gross domestic product of Russia and its relations to investment in fixed assets, volume of employment in the economy, and oil and gas production	183

АНАЛИЗ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В РАМКАХ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО АНАЛИЗА КОМПАНИИ

Вера Геннадьевна КОГДЕНКО

доктор экономических наук, заведующая кафедрой финансового менеджмента, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Российская Федерация
kogdenko7@mail.ru

История статьи:

Принята 22.01.2016
Одобрена 29.01.2016

УДК 657.37(075.8)

JEL: G11, G32

Ключевые слова:

распределительная политика,
дивидендная политика,
фундаментальный анализ

Аннотация

Предмет. Рассматриваются вопросы типологии и анализа распределительной политики компании.

Цели. Исследование влияния различных типов распределительной политики на финансовое состояние компаний.

Методология. Методологическую основу исследования распределительной политики составили объективные принципы системного подхода, использование положений экономического анализа, логического и комплексного подходов к оценке экономических явлений и процессов.

Результаты. Выделены два типа распределительной политики: доминирующий и подчиненный. Целью доминирующей политики является обеспечение текущих выплат акционерам независимо от потребностей компании в финансовых ресурсах; целью подчиненной политики – обеспечение целей развития бизнеса. Представлены ключевые характеристики типов распределительной политики, особенности доминирующей и подчиненной политики; обосновано, что подчиненная политика положительно влияет на устойчивый темп роста и рентабельность инвестированного капитала в долгосрочном периоде. Выявлено положительное влияние доминирующей политики на краткосрочную эффективность компании, ее позитивное влияние на средневзвешенную стоимость капитала вследствие снижения требуемой доходности собственного капитала и привлечения более дешевого заемного капитала. Предложена блок-схема анализа распределительной политики, включающая четыре этапа: анализ ключевых индикаторов распределительной политики; оценку влияния распределительной политики на финансовое состояние и инвестиционную активность компании; анализ влияния политики на фундаментальные факторы стоимости; анализ ее влияния на рыночную капитализацию компании.

Выводы и значимость. Обосновано наличие двух типов распределительной политики, даны их характеристики, предложена методика анализа распределительной политики. Статья предназначена специалистам финансовых служб, принимающим финансовые решения в условиях кризисных явлений в экономике.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

В последние годы многие крупные российские компании увеличивают дивидендные выплаты акционерам, при этом дивидендная доходность в отдельных компаниях превышает 20%, а доля распределяемой прибыли – 100%¹. Высокие дивиденды выплачивают компании нефтегазовой отрасли, предприятия металлургии, банки, операторы связи². Исследователи отмечают, что дивидендная доходность индекса ММВБ превысила соответствующие показатели на развитых и развивающихся рынках и составила в 2015 г. 4,8%³.

¹ Миронова Л. Выплата дивидендов в 2015 году: к чему готовиться акционерам? URL: <http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/vyplata-dividendov-v-2015-godu-k-chemu-gotovitsya-akcioneram-1000551718>

² Гайдаев В. Это сладкое слово – дивиденды. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2558394>

³ Миронова Л. Выплата дивидендов в 2015 году: к чему готовиться акционерам? URL:

Одной из причин увеличения дивидендных выплат является желание контролирующих акционеров вывести капитал в иностранные юрисдикции, поскольку распределительная, в том числе дивидендная, политика в числе прочих инструментов используется для вывода капитала из страны. Несмотря на некоторые позитивные тенденции в динамике оттока капитала (по данным Центрального банка Российской Федерации, вывоз капитала в первом полугодии 2015 г. упал на 31,7% по сравнению с первым полугодием 2014 г.⁴), масштабы явления остаются весьма существенными для экономики страны. При этом необходимо отметить, что инвестиции в основной капитал снижаются в России второй год подряд.

<http://www.finanz.ru/novosti/aktsii/vyplata-dividendov-v-2015-godu-k-chemu-gotovitsya-akcioneram-1000551718>

⁴ Центробанк оценил отток капитала за первое полугодие 2015 г. в 52,5 млрд долл. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfrenews/559e94e79a794790f0eb8a7c>

Разработка и реализация дивидендной политики, ключевого элемента распределительной политики, обеспечивает достижение следующих целей [1–4]:

- получение акционерами текущей (дивидендной) доходности;
- информирование рынка о финансовом состоянии компании, в чем проявляется сигнальная роль дивидендов;
- поддержку курса акций и привлечение инвесторов, реализующих стратегию инвестирования в доход;
- вывод финансовых ресурсов из компании, перемещение финансовых ресурсов внутри группы компаний.

Несомненным является то, что выплачиваемые дивиденды обеспечивают гарантированную доходность акционерам, то есть более быстрое разрешение неопределенности относительно эффективности вложений в компанию [2]. В то же время эффективность использования реинвестированной в компанию прибыли не может быть гарантирована, поскольку не всегда приводит к росту капитализации компании и положительной капитальной доходности акционерного капитала вследствие неэффективного управления компанией [5]. В этом бесспорное преимущество дивидендов, отмечаемое теорией поведенческих финансов, а именно то, что они отвечают потребностям акционеров (избегать потерь), то есть дивиденд служит психологическим утешением акционерам, что они получают какую-то прибыль на свои вложения [6].

Особенно это актуально для неэффективных рынков капитала. В идеальной финансовой среде, как доказано Ф. Модильяни и М. Миллером, дивидендная политика не оказывает влияния на благосостояние акционеров, то есть не влияет на стоимость компании. Однако в реальной среде, в отличие от идеальной, существуют налоги, информационная асимметрия, нерациональность поведения экономических субъектов, транзакционные затраты на оплату услуг финансовых посредников, издержки банкротства, различия в условиях привлечения заемного капитала компаниями и физическими лицами, сигнальное (информационное) содержание дивидендов, неэффективность в использовании реинвестированной прибыли, другие несовершенства. Все это приводит к тому, что дивидендная политика зачастую реализуется не в интересах развития компании и поэтому

существенно влияет на ее финансовое состояние и возможности роста. В частности, это происходит потому, что инвестиционная политика компании ставится в зависимость от дивидендной, и значительные выплаты акционерам приводят не только к снижению инвестиционной активности, но и к деградации производственного потенциала.

Распределительная политика кроме дивидендной включает также политику выкупа собственных акций на баланс компании. Осуществляя выкуп акций, компании сокращают их количество в обращении и добиваются еще ряда целей [1, 2, 4, 5]:

- возврата излишков наличных в том случае, если отсутствуют перспективы развития бизнеса и эффективные инвестиционные проекты. Выкуп акций может быть косвенным свидетельством того, что компания не имеет инвестиционных возможностей и поэтому возвращает капитал владельцам, с тем чтобы они инвестировали его с более высокой отдачей [7];
- повышения стоимости акций или поддержания стоимости в период ослабления компании;
- достижения и поддержания желаемой структуры капитала, а именно уменьшения доли собственного капитала;
- предотвращения или задержки нежелательных поглощений за счет выкупа акций, которые могут быть приобретены третьими лицами для поглощения компании.

Кроме того, выкуп акций может осуществляться в целях вывода финансовых ресурсов из компании и направления их в более безопасные и выгодные для акционеров проекты. В отличие от дивидендной политики выкуп акций носит разовый характер, поэтому политика выкупа акций не требует такой тщательной разработки, которая необходима при формировании дивидендной политики на долгосрочную перспективу. Таким образом, распределительная политика, являющаяся одной из форм взаимоотношений компании с собственниками, реализуется в виде выплаты дивидендов в денежной форме, выплаты дивидендов акциями, эмитируемыми за счет реинвестированной в компанию прибыли, а также в форме выкупа акций. Последствиями реализации дивидендной политики в виде выплаты акционерам денежных средств будут снижение уровня ликвидности, возможное снижение валюты баланса в связи с оттоком ресурсов, замедление устойчивого темпа роста бизнеса, уменьшение

доли собственного капитала в валюте баланса, повышение инвестиционной привлекательности акций для акционеров, реализующих стратегию инвестирования в доход [8].

Дивидендная политика в виде выплат дивидендов акциями за счет дополнительной эмиссии будет приводить к увеличению уставного и собственного капитала компании, укреплению финансового состояния компании за счет увеличения собственного капитала, повышению устойчивого темпа роста, увеличению количества акций и снижению их рыночной стоимости.

Третий вариант распределительной политики – выкуп акций на баланс компании – имеет в качестве результатов снижение уровня ликвидности компании, возможное снижение валюты баланса, замедление устойчивого темпа роста, уменьшение доли собственного капитала в валюте баланса, уменьшение количества акций в обращении и повышение их рыночной стоимости.

На распределительную политику оказывают влияние внешние (макроэкономические, отраслевые) и внутренние факторы, подробно описанные в работах [1, 9–12]. Особо следует отметить влияние политической, экономической и налоговой стабильности в стране, при снижении которых сокращается инвестиционная активность, усиливаются стимулы к выводу прибыли из компаний в виде дивидендных выплат и выкупа акций.

В числе внутренних факторов необходимо отметить мотивацию контролирующих акционеров. Их целью может быть долгосрочное развитие бизнеса, инвестирование в повышение долгосрочной эффективности. В этом случае прибыль в значительном объеме реинвестируется. Если же цель акционеров – получение краткосрочной прибыли и вывод ресурсов из компании, то для реализации этих целей будет использоваться в том числе и распределительная политика.

В процессе анализа распределительной политики возникают два ключевых вопроса. Первый вопрос – оценка взаимосвязи между распределительной политикой, инвестиционной активностью и политикой привлечения капитала. Проблема заключается в том, что дивидендная политика может не оказывать влияния на инвестиционную политику и политику структуры капитала, если реализуется по остаточному принципу в интересах компании. Но может сложиться и другая ситуация, когда задачи обеспечения выплат акционерам

имеют доминирующее значение, а инвестиционная политика и политика структуры капитала отходят на второй план. В этом случае существенное значение имеет оценка того, насколько велики инвестиционные возможности компании и в какой мере они реализуются. Об отсутствии инвестиционных возможностей в рамках существующего бизнеса свидетельствуют следующие внешние и внутренние признаки: стагнация в отрасли и ухудшение конъюнктуры отраслевых рынков, снижение показателей эффективности компаний отрасли, снижение показателей состояния производственных мощностей, чрезмерные остатки денежных средств на счетах компаний.

Второй вопрос, возникающий в процессе анализа распределительной политики – ее влияние на фундаментальную стоимость и рыночную капитализацию компании. Влияние это будет тем существеннее, чем более заметную роль будет играть распределительная политика по отношению к инвестиционной и политике структуры капитала. Если для реализации распределительной политики сокращаются инвестиционные планы компании, то влияние такой политики будет негативным.

Исходя из этого можно выделить два типа распределительной политики в зависимости от ее значимости для компании:

- подчиненный, осуществление которого служит целям развития бизнеса, его инвестиционной политике и политике финансирования;
- доминирующий, реализация которого подчинена целям акционеров в получении текущего дохода, а осуществление инвестиционной деятельности и формирование структуры капитала ставится в зависимость от нее.

Такая классификация распределительной политики не в полной мере идентична известному разделению политики на агрессивную, предполагающую значительные выплаты, и консервативную, ориентированную на реинвестирование прибыли [13]. Имеет значение не сама величина выплат акционерам, а субординация распределительной политики с инвестиционной политикой и политикой финансирования. То есть и подчиненная политика может предполагать значительные выплаты в том случае, если у компании отсутствуют инвестиционные возможности, или целевая структура капитала предполагает более высокую долговую нагрузку. В то же время доминирующая распределительная политика может

сопровождаться несущественными выплатами акционерам, если они заинтересованы в реинвестировании прибыли, а не в текущих выплатах. Различия доминирующей и подчиненной распределительной политики обусловлены несовершенством финансовой среды, что приводит иногда к антагонизму между интересами акционеров, которые хотят получить текущий доход, и бизнеса, нуждающегося в источниках для долгосрочного развития. Причинами такого поведения акционеров может быть наличие у контролирующих акционеров проектов с более высокой эффективностью, чем проекты анализируемой компании, использование компании в качестве донора для других компаний, намерение акционеров инвестировать с меньшей степенью риска, их желание использовать капитал на личное потребление; нежелание оставлять прибыль в бизнесе из-за неэффективности менеджмента и низкой отдачи от инвестиций в компанию.

В целом доминирующая распределительная политика предполагает значительные выплаты акционерам, в то время как подчиненная (при условии наличия инвестиционных возможностей) – реинвестирование прибыли (табл. 1).

Подчиненная политика имеет преимущества в виде потенциально высокой долгосрочной рентабельности инвестированного капитала, высокого устойчивого темпа роста, относительно невысокой долговой нагрузки. Недостатком такой политики будет нестабильность выплат акционерам, что увеличивает рискованность владения акциями и повышает требуемую доходность собственного капитала. Также возможно снижение эффективности операционной деятельности в краткосрочном периоде, поскольку менеджменту не нужно изыскивать значительные финансовые ресурсы для выплат акционерам. Основная угроза при реализации такой политики – осуществление неэффективных с точки зрения создания стоимости инвестиционных проектов, в чем может быть заинтересован менеджмент в целях расширения подконтрольных ему ресурсов. При реализации подчиненного типа распределительной политики компании используют методику дивидендных выплат по остаточному принципу, а также методику выплат дивидендов акциями.

В том случае, когда распределительная политика является доминирующей, в первую очередь обеспечиваются выплаты акционерам, а затем рассматриваются инвестиционные проекты

и определяются потребности компании в привлечении капитала или погашении (возврате) источников капитала. Компания гарантирует стабильно высокие выплаты акционерам, что обеспечивается не только чистой прибылью, но и прибылью прошлых лет или специально формируемыми фондами. Такая политика в большей степени, чем подчиненная, учитывает интересы акционеров в текущих выплатах, в то же время она может иметь негативное влияние на финансовое состояние, инвестиционную активность и долгосрочную эффективность бизнеса вследствие недоинвестирования и возможной деградации производственных мощностей, снижения ценности интеллектуального, человеческого, социального, сетевого, природного капитала компании, снижения устойчивого темпа роста и роста долговой нагрузки. Таким образом, доминирующая дивидендная политика негативно влияет на два первичных фактора стоимости бизнеса – снижает долговременную рентабельность инвестированного капитала и устойчивый темп роста.

Доминирующий тип дивидендной политики, который предполагает обеспечение дивидендных выплат независимо от внешних и внутренних условий, имеет ряд преимуществ. В частности, компания в этих условиях существенно повышает операционную эффективность из-за необходимости мобилизации значительных денежных ресурсов для обеспечения выплат акционерам. Это выражается в эффективном контроле над операционными расходами, ускорении оборачиваемости оборотных активов, повышении эффективности использования производственных мощностей, продаже неиспользуемых и неэффективных активов. Еще одним положительным следствием доминирующей дивидендной политики является то, что рискованность вложений в акции снижается, поскольку дивидендные выплаты осуществляются на постоянной основе. Это приводит к снижению требуемой доходности собственного капитала, что далее положительно влияет на средневзвешенную стоимость. Средневзвешенная стоимость капитала также может снизиться еще и вследствие привлечения в большем объеме дешевого заемного капитала. Однако чрезмерное увеличение долговой нагрузки может повысить рискованность бизнеса и стоимость источников капитала. Привлечение заемного капитала положительно сказывается на рентабельности собственного капитала в том случае, когда эффект финансового рычага имеет

ПРИМЕНЕНИЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ

Александр Сергеевич САХАРОВ^а, Дмитрий Анатольевич КОРНИЛОВ^б

^а преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента факультета менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде, Нижний Новгород, Российская Федерация
asakharov@hse.ru

^б доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, управления и финансов, Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, Нижний Новгород, Российская Федерация
kornilov-d@yandex.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Принята 20.01.2016
Одобрена 29.01.2016

УДК 338.242.2
JEL: O21, O24

Ключевые слова: валютный курс, матрица БКГ, внешнеэкономическая деятельность, портфельный анализ

Аннотация

Предмет. Глобализация бизнеса и постоянный рост международного торгового оборота обязывают транснациональные корпорации больше внимания уделять стратегическому планированию и формированию эффективного бизнес-портфеля на внешних рынках с учетом ситуации, многополярности отношений, цикличности и нестабильности экономики.

Цели. Предложение усовершенствованного метода портфельного анализа деятельности предприятия на внешних рынках с использованием матрицы Бостонской консультативной группы. В методе используются дополнительные показатели, отражающие внутреннее состояние компании, а также показатели, зависящие от тенденции развития мировой экономики и валюты страны, в юрисдикции которой находится компания. Основная цель метода – упрощение аналитической работы компаний с портфелем продуктов на внешних рынках.

Методология. С помощью взятой за основу матричной модели Бостонской консультативной группы разработан метод матричного планирования деятельности компании на внешних рынках с учетом продуктового и регионального портфелей.

Результаты. Усовершенствована матрица для формирования портфеля компании. Использование в матрице внутренних показателей рентабельности продаж на единицу продукции и прибыли от продукта в совокупности с внешним показателем валютного курса позволяет отнести матрицу к разряду специализированных, дающих возможность принимать решения на внешних рынках для диверсифицированных компаний. По результатам использования этого метода компания способна определить приоритетные направления работы на том или ином рынке либо с тем или иным продуктом, что позволит избежать необоснованных затрат ресурсов.

Выводы. Предложенный метод позволяет при резких колебаниях курса валюты и стоимости продукции компании на рынках разных стран извлекать дополнительную прибыль от изменения продуктовых и региональных стратегий, оперативно планировать и перераспределять денежные потоки внутри компании.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

Исторически сложилось мнение, что активное развитие стратегического планирования на уровне компаний началось в 1950-х гг. и впоследствии стало использоваться на уровнях экономики отраслей и регионов [1, 2]. Некоторые авторы называют этот промежуток времени периодом предвидения изменений, когда в расчет брались факторы изменчивости деятельности фирм и рынков [3]. Матричный анализ также берет начало из этого времени. Матрицу портфеля можно представить как двухмерный график, позволяющий определить стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании [4].

Одним из самых популярных матричных методов стратегического планирования является матрица

Бостонской консультативной группы (БКГ).

Популярность матрицы БКГ во многом обусловлена своей простотой и относительной доступностью анализируемых данных. Брюс Д. Хендерсон, автор метода, отмечал, что, если компания хочет быть успешной, она должна иметь портфель продуктов с различными темпами роста и долями рынка¹. Детальный анализ стратегического развития с использованием проверенных методик, в том числе и портфельного анализа, может быть определенной гарантией того, что организация сможет генерировать и поддерживать дальнейший рост [5, 6]. Однако

¹ Хендерсон Б.Д. Продуктовый портфель // BCG Review: Дайджест. 2008. Вып. 2. С. 7–8.

матрицу БКГ достаточно сложно применить для анализа внешнеэкономической деятельности.

Несмотря на популярность и удобство в использовании, матрица БКГ подвергается критике многими современными авторами, в том числе и российскими. Например, П.В. Масленников, Н.А. Плешкова, Г.А. Подзорова отмечают, что такой важный для матрицы показатель, как доля рынка, не может определять тенденцию к росту прибыли для всех отраслей. Более того, матрица может быть неработоспособна в отраслях, где не существует конкуренции. Дополнительно к этому стоит отметить отсутствие в матрице многих показателей, способных оказывать влияние на прибыль.

Недостатком матрицы в условиях российской экономики некоторые авторы называют отсутствие должного объема данных для показателя «доля рынка» ввиду наличия большого теневого сектора, что может затруднять получение подобной информации из доступных официальных источников. Как результат – необходимо сложное и дорогостоящее собственное исследование [7].

Также среди недостатков матрицы выделяют использование только двух критериев эффективности рынка и отсутствие социально-экономических показателей. Многие авторы предполагали, что эволюция продуктового роста, отраженная в том числе в матрице БКГ, – это результат применения стратегии компанией, однако некоторые авторы не считают этот факт панацеей, определяя возможность влияния эволюции продуктового роста на стратегию компании [8].

В последнее время было предпринято много попыток модифицировать матрицу БКГ посредством добавления новых показателей. Например, В.М. Вартамян и А.В. Кононенко графически изображают позиции продуктов в качестве круга, площадь которого фактически отражает их относительную значимость для компании исходя из величины полученной прибыли [9]. В свою очередь А.Н. Асаул, И.В. Денисова, Ю.Л. Матвеев и В.И. Фролов предлагают усовершенствование матрицы путем замены параметров горизонтальной оси на удельный вес группы продукции в общем объеме реализации фирмы в течение базового периода, а вертикальной оси – на удельный вес группы продукции в темпе изменения объемов реализации фирмы [7]. Однако в этом случае используются только управляемые фирмой показатели, то есть

те, на которые фирма может влиять, что делает матрицу независимой от внешней среды и в результате лишает анализ полной объективности.

Любые инновационные процессы характеризуются неопределенностью, многовариантностью, стохастичностью, что, безусловно, создает дополнительные сложности при стратегическом управлении и требует повышенного внимания к выбору конкретных стратегических мероприятий по реализации инновационной стратегии. Именно поэтому подход к совершенствованию матрицы БКГ требует более детального и внимательного подхода [10].

Авторами предлагается модификация матрицы БКГ посредством ввода новой оси оцениваемого критерия – изменение валютного курса, заменяя стандартную для матрицы БКГ ось «доля рынка». Этот критерий содержит в себе оценку текущего валютного курса по отношению к валютному курсу предыдущего отчетного периода.

Под валютным курсом в данном случае понимается рост или снижение курса валюты интересующего компанию внешнего рынка по отношению к валюте основного (домашнего) рынка компании, в юрисдикции которого находится предприятие. Например, если целевым рынком для российского предприятия является рынок Японии, то в матрице учитывается отношение курса японской йены по отношению к курсу российского рубля. Предлагается определить данную матрицу как матрицу «продукт – валютный курс – рынок» (ПВР).

Модифицированная матрица преследует долгосрочные цели, такие как итоговая максимизация объема реализуемой продукции, завоевание определенной доли целевого рынка вместе с достижением или сохранением лидерства по основным показателям качества продукции, при этом учитывается такой важный для внешнеэкономической деятельности фактор, как валютный курс [11].

Одной из основных целей любого внешнего анализа является ранжирование стратегических неопределенностей и определение возможностей управления ими в будущем [12]. Авторами предлагаются различные варианты стратегических решений в пределах образующихся ситуаций.

В зависимости от рода взаимодействия предприятия с внешним рынком предлагается рассматривать два типа модифицированной матрицы:

- для операций экспорта или выхода с продуктом на внешний рынок в целях его дальнейшей реализации;
- для операций импорта или ввоза ресурсов (продукции) в целях последующей реализации на локальном рынке.

Доля рынка, которая в стандартной матрице БКГ вынесена в отдельную ось, в предлагаемой авторами матрице обозначена диаметром окружности на графике.

Показатели роста рынка и изменения валютного курса распределены соответственно по вертикальной и горизонтальной осям матрицы. Единицами измерения обоих показателей являются проценты. Рост рынка может быть как положительным, так и отрицательным. Шкала матрицы в данном случае строится на основании максимального и минимального показателя роста рынка анализируемых продуктов компании за взятый период.

Изменение валютного курса может также быть как положительным, так и отрицательным, что обозначено на оси матрицы (рис. 1, 2), при этом за максимальное и минимальное значения на оси принято считать максимальное модульное значение изменения курса за взятый период.

На *первом этапе* происходит определение основных показателей: роста рынка (определяется путем сравнения показателей объема рынка на текущий момент с прошлым отчетным периодом), изменения курса валюты по сравнению с предыдущим периодом.

После определения зоны продукта на матрице компания должна приступить ко *второму этапу* – сравнению показателей прибыли компании по каждому продукту на каждом рынке и рентабельности по выручке на единицу продукта. Сравнение показателей происходит по критериям максимального и минимального значений по отношению к другим продуктам и рынкам.

Третий этап – принятие стратегии для дальнейших действий. На процесс принятия стратегии могут влиять не только положения анализируемых продуктов, но и остальные продукты, присутствующие в линейке компании. Например, при рассмотрении матрицы импорта для продуктов, рост рынка которых достаточно высок, но при этом на рынке имеется негативное колебание валюты, возможно применение инвестиций, образованных за счет продуктов, рост

рынка которых не так интенсивен, но курс валюты имеет положительные для компании изменения. В результате в основе победной для компании стратегии должно лежать устойчивое конкурентное преимущество, которое компания может использовать в дальнейшем развитии [13].

Рассмотрим более подробно зоны матрицы, а также соответствующие каждому сектору дальнейшие стратегии компании.

Матрица с учетом роста рынка по операциям экспорта представлена на рис. 1. Как и в матрице БКГ, зона между осями поделена на четыре части. Названия каждой из зон определены авторами.

Зона «шторм». С учетом того что экспорт подразумевает вывод продукции на внешний рынок для ее реализации, компании выгодно, когда курс валюты целевого рынка растет в цене к основному (домашнему) курсу. Рост будет постоянно увеличивать прибыль компании с учетом конверсии в основную (домашнюю) валюту. Обратный процесс приведет к падению выручки.

В этой зоне матрицы положение компании носит негативный характер, так как курс иностранной валюты упал по сравнению с предыдущим периодом, что привело к снижению прибыли. Дополнительно негативный эффект на прибыль оказывает низкий рост рынка. При попадании продукта в этот сектор ситуация становится близкой к критичной, компании следует менять рынок или продукцию или же прекращать внешнеэкономическую деятельность в рассматриваемом регионе. Однако вариант ликвидации больше подходит в случае, если доля компании невелика. Если же доля продукта компании преобладает на рынке, то возможен вариант манипуляции с ценой для увеличения прибыли.

Стратегия «лидерство по издержкам» применима при любой доле на рынке, однако будет иметь больший эффект при устойчивом положении продукта. Компания может применить эту стратегию при наличии определенных ресурсов. Одним из вариантов сокращения издержек является полный или частичный перенос производства на территорию сбыта [14].

С учетом того что товары разных брендов в пределах одной отрасли становятся все менее различимы (привязанность покупателя ослабевает), а в приоритет у потребителя ставится

цена [15], эта стратегия является достаточно актуальной.

Зона «дрейф». Снижение курса валюты целевого рынка компенсируется быстрым ростом самого рынка, что в итоге дает стабильно растущую, пусть и невысокую в связи с курсом, прибыль. В этой зоне наибольшую опасность представляют локальные конкуренты, издержки которых во многом могут не зависеть от колебания курса валюты. Рекомендации для компании в данном случае следующие:

- лидерство в издержках – снижение затрат на производство, транспортировку, хранение продукции для увеличения валовой прибыли в целях компенсации потерь от валютного падения и сохранения конкурентоспособности;
- смена рынка сбыта, но это потребует дополнительных затрат.

Этот вариант подходит для компаний с любой долей на рынке.

Зона «штиль». В данном случае интенсивный рост рынка дополняется положительным показателем курсовой разницы. Рост курса иностранной валюты по отношению к основной дает компании дополнительный доход при прежних затратах, а рост рынка обеспечивает перспективы.

Аналогично зоне звезд в матрице БКГ продукты в зоне штиля необходимо поддерживать дополнительными инвестициями, так как постоянный рост требует постоянных совершенствований продукта. В противном случае эта позиция будет утеряна и сам продукт перейдет в следующую зону – зону волнения. При небольшой доле рынка у компании есть шанс на дальнейший рост. При высокой доле компании следует дополнительно закреплять позиции.

Зона «волнение». Высокий курс целевой валюты дает возможность извлекать определенную прибыль, однако малые перспективы роста рынка не дают достаточного потенциала для развития продукта. При любом негативном колебании курса продукт может перейти в зону шторма и компания вынуждена будет принимать меры по восстановлению. Рекомендации для компании в данном случае:

- при возможности стимулировать общий рынок для его роста;
- сменить рынок сбыта, но это потребует дополнительных затрат.

Если доля компании на рынке невелика, зона особенно опасна в связи с возможным дальнейшим переходом в зону шторма.

Рассмотрим теперь матрицу роста рынка с учетом операций импорта (ввоза ресурсов или продукции для последующей реализации на локальном рынке). Матрица представлена на рис. 2.

Эта матрица является во многом зеркальной матрице экспорта в связи с тем, что колебания курса имеют противоположное значение для импортеров продукции и экспортеров.

Зона «шторм». Повышение курса иностранной валюты и медленный рост рынка негативно сказываются на потенциале продукта компании на данном рынке. Рост курса увеличивает затраты, а выручка остается прежней или уменьшается по причине общего падения спроса на импортные товары.

Основные рекомендации в ситуации, когда продукт попадает в зону шторма, следующие:

- вывод с рынка товара для снижения затрат на заведомо угасающий продукт;
- поиск аналога продукта в пределах локального производства для уменьшения издержек и последующих валютных рисков;
- дифференциация продукта с последующей сменой целевого рынка на более успешный.

При высокой доле на рынке компания приоритетно может применить стратегию дифференциации для укрепления позиций, так как потеря продукта с высокой долей на рынке может сильно ударить по показателям компании. При этом стоит учитывать, что стратегия дифференциации выходит за рамки просто дифференцирования товара и охватывает всю сферу отношений с клиентами [16, 17].

При маленькой доле возможен полный вывод продукта с рынка.

Зона «дрейф». Небольшой рост рынка не требует постоянно растущих вложений, однако падение курса иностранной валюты имеет положительный эффект – при неизменной цене прибыль в основной валюте увеличивается. Продукт генерирует дополнительные денежные средства для компании, которые могут быть реинвестированы в продукты, находящиеся в зоне штиля. Однако необходимо понимать, что при такой благоприятной окружающей среде, как

падение курса иностранной валюты, и рост прибыльности продуктов в данной зоне матрицы может быть спровоцирован сопутствующий рост рынка, и в таком случае вероятность перемещения продукта в зону шторма увеличивается.

Рекомендация для компании в данной зоне:

- в случае небольшого отклонения от раннего курса в сторону уменьшения компании стоит уделить большее внимание данному продукту, так как возможен дальнейший обратный отскок и как результат в последующем периоде продукт может оказаться в зоне шторма. Компании стоит максимально использовать текущее положение для извлечения прибыли;
- в случае если продукт имеет высокую долю на рынке, компания может привлечь дополнительные инвестиции в продукт, которые могут повлиять не только на рост продаж самого товара компании, но и на рост рынка в целом в связи с тем, что анализируемый продукт играет большую роль на данном рынке [18].

Зона «шторм». При высоком росте рынка и снижении валютного курса импортируемые товары требуют постоянных вложений для поддержания позиции. Как только инвестиции прекращают поступать, продукты зоны «шторм» начинают показывать негативную динамику, относительная доля рынка падать, также возможна потеря прибыльности. Особенно важны инвестиции для продуктов с высокой долей, так как они могут мотивировать движения рынка в целом в сторону роста или падения.

Зона «волнение». Ситуация для компании становится сложной в период роста рынка при одновременном увеличении курса иностранной валюты. Сложность состоит в том, что рост окружающего рынка требует вложений, однако заниженная прибыль по причине колебания валюты делает инвестиции маловероятными.

Если на данном рынке имеются товары-конкуренты или товары-заменители, которые не зависят от курса валюты (например, имеют производство в данном регионе), тогда продукт компании может терять долю на рынке. Результатом может быть полное исчезновение продукта, минуя зону шторма.

Рекомендации для компании в данной области матрицы следующие:

- направление инвестиций, извлеченных из прибыли от данного продукта, в поддержку

продукта в зоне волнения, если имеется товар в зоне «дрейф»;

- модификация продукта, импортозамещение комплектующих при возможности;
- создание нового продукта-аналога на базе регионального производства с использованием опыта зарубежных поставок;
- применение стратегии выжидания в случае высокой доли продукта, так как рост рынка может инерционно продвигать сам продукт.

Для операции экспорта предлагается внести необходимые для анализа показатели в табл. 1 для дальнейшей их обработки в качестве примера. За основную валюту в данной таблице принята валюта государства, в юрисдикции которого зарегистрировано предприятие. Для российских компаний это рубль.

Для анализа уровня ценообразования и формирования издержек на разных рынках на один и тот же продукт в основной валюте следует выбрать наименьшее значение цены в основной валюте $\min(oЦ(x))$ и наибольшее значение цены в основной валюте $\max(oЦ(x))$ по результатам всех рынков. Следующим этапом по этому же продукту по всем рынкам выбирается наибольшее значение $\max(oПp(x))$ и наименьшее значение $\min(oПp(x))$ прибыли в основной валюте.

Далее рассчитывается рентабельность на единицу продукта по выручке от продукта (цене) – ReturnonSales – на каждом из рынков:

$$ROS(Пx) = oПp(x) / oЦ(x),$$

где $oПp(x)$ – прибыль от продажи одной единицы продукта в основной валюте;

$oЦ(x)$ – цена данного продукта в основной валюте.

В результате компания имеет рынок с максимальной рентабельностью для продукта по продажам на единицу продукции и рынок с минимальной рентабельностью для продукта по продажам на единицу продукции по отношению к аналогичным показателям других продуктов.

Далее происходит сравнение показателей общей прибыли от каждого из продуктов, в результате чего согласно аналогичной системе выделяются рынки с максимальной общей прибылью и минимальной. После чего полученные показатели соотносятся друг с другом. Все показатели рассчитываются в основной валюте. В результате

получаем следующие ситуации для каждого из рынков:

- 1) продукт на рынке дает минимальную прибыль в сравнении с остальными рынками $\min(oIP(x))$, и этот же продукт на рынке имеет минимальную рентабельность по выручке на единицу проданного продукта $\min(ROS(I_x))$;
- 2) продукт на рынке дает минимальную прибыль в сравнении с остальными рынками $\min(oIP(x))$, но этот продукт на рынке не имеет минимальной рентабельности по выручке на единицу проданного продукта $\min(ROS(I_x))$;
- 3) продукт на рынке дает максимальную прибыль в сравнении с остальными рынками $\max(oIP(x))$, и этот же продукт на рынке имеет максимальную рентабельность по выручке на единицу проданного продукта $\max(ROS(I_x))$;
- 4) продукт на рынке дает максимальную прибыль в сравнении с остальными рынками $\max(oIP(x))$, но этот продукт на рынке не имеет максимальной рентабельности по выручке на единицу проданного продукта $\max(ROS(I_x))$.

Исходя из указанных вариантов исхода событий, для компании предлагаются следующие стратегии.

Ситуация 1, когда продукт с минимальной прибылью $\min(oIP(x))$ совпадает по рынку с продуктом с минимальной рентабельностью по выручке на единицу проданного продукта $\min(ROS(I_x))$. Низкая рентабельность продаж на единицу продукта подкрепляется низким уровнем прибыли. Продукт на данном рынке явно недооценен или с точки зрения рынка, или с точки зрения самой компании. Обратимся к матрице ПВР для анализа.

В случае если данный продукт попадает в зону шторма, то снижение курса валюты рынка по отношению к основной валюте уменьшает естественную прибыль компании, а медленный рост рынка не дает дальнейших перспектив. Компании следует задуматься о выводе продукта из ассортимента данного рынка. Если доля продукта на рынке небольшая, вывод продукта будет происходить быстрее с учетом слабой позиции продукта и работы конкурентов. Выбор компании – стратегия ликвидации. Сэкономленные от дальнейших инвестиций средства можно направить на более перспективные рынки. В случае если доля продукта на рынке достаточно большая, то ситуация может во многом зависеть от самой компании, определенные вложения

в продукт могут помочь ускорить рост рынка. Если роста не происходит даже после инвестирования в продвижение продукта, компания может принять стратегию выжидания, однако есть риски среднесрочных потерь².

Если продукт находится в зоне дрейфа, но дает минимальную прибыль и имеет минимальную рентабельность, рекомендовано обратить внимание на издержки содержания продукта. Сокращение издержек при аналогичной цене на продукт повысит рентабельность и как результат – прибыль. Однако перед работой над сокращением издержек рекомендовано провести общий анализ цен конкурентов. Продукт может продаваться по недооцененной стоимости, тогда имеет смысл изменение цены в большую сторону.

Акцентирование внимания на обоих указанных показателях позволит увеличить прибыль. Если доля рынка у данного продукта высокая, то рекомендована манипуляция с ценой. Рост рынка в данной ситуации компенсирует падение курса основной валюты. Основной выбор компании – стратегия снижения издержек или изменения ценообразования [19].

Если продукт попадает в зону шторма, компания имеет наиболее благоприятный климат для дальнейшего развития и увеличения прибыли. Однако низкая прибыль и низкая рентабельность продаж (на единицу продукта) могут стать причиной упущенных возможностей. Наравне со стратегией снижения издержек предприятие должно инвестировать в продукт для поддержания конкурентоспособности. Но следует понимать, что высокие издержки в совокупности с дополнительными инвестициями могут привести к негативным последствиям. В данном случае зона шторма для продукта может быть безопасной до периода падения курса валюты.

При своевременно принятом решении компания имеет все шансы к удержанию продукта от дальнейшего попадания в зону риска. Рекомендация для компании: изменение политики ценообразования наравне с инвестициями и работой над издержками. Это позволит продукту приносить стабильную прибыль с перспективой ее увеличения. В случае низкой доли продукта на рынке стоит обращать особое внимание на конкурентов, усиливая продвижение товара [20].

² Яшин С.Н., Корнилов Д.А. Некоторые аспекты методологии портфельного анализа // Финансы и кредит. 2006. № 2. С. 64–72.