

УДК 332.122.055.2:338.43
ББК У32-97(2Рос)

Н.В. ТУМАЛАНОВ, В.К. АФИНОГЕНОВА

ФОРМИРОВАНИЕ РЫНКА ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОГО ПРОДОВОЛЬСТВИЯ В РЕГИОНЕ*

Ключевые слова: высококачественное продовольствие, конкурентная среда, сегменты рынка, векторы роста, ресурсы и способности.

Актуальность исследуемой проблемы в том, что в условиях, когда происходит общее снижение качества потребляемых продуктов питания, отсутствует стабильно функционирующий рынок высококачественного продовольствия, что снижает уровень продовольственной безопасности общества. Исходя из этого статья нацелена на выявление, оценку и обоснование условий рыночного функционирования этого типа продукции и возможности производителей региона войти на этот рынок и успешно конкурировать. В исследовании применялись методы анализа «пяти сил» конкуренции, элементы SWOT-анализа, анализа жизненного цикла товара и вектора роста. В статье представлены результаты исследования: выявлены и охарактеризованы товарные ряды, где необходимо создать сегменты рынка высококачественной продукции, обоснованы условия сегментации рынка и формирования векторов роста, раскрыты ресурсы, способности, необходимые фирмам отрасли для успешной конкуренции на этом рынке, названы институциональные условия, необходимые для организации этих сегментов. Результаты исследования обладают теоретической значимостью, поскольку являются вкладом в теорию организации рынков. Они имеют также практическую ценность и могут быть использованы для совершенствования стратегии развития отрасли и создания конкурентного преимущества региональными фирмами на исследованных сегментах рынка.

N. TUMALANOV, V. AFINOGENOVA

FORMATION OF HIGH-QUALITY FOOD MARKET IN THE REGION

Key words: high-quality food, competitive environment, market segments, growth vectors, resources and capabilities.

The urgency of the problem under investigation is that in conditions when there is a general decline in the quality of consumed food, there is no stable functioning market for high-quality food, which reduces the level of food security for the society. Proceeding from this, the article is aimed at identifying, assessing and justifying the conditions for market functioning of this product type and the ability of regional producers to enter this market and successfully compete. The research used the analysis of "five forces" of competition, elements of SWOT analysis, analysis of a product life cycle and the growth vector. The article presents the results of the research: the product lines where it is necessary to create market segments for high-quality products were identified and characterized, the conditions for market segmentation and growth vectors formation were justified, the resources and opportunities necessary for the firms of the industry to compete successfully in this market were disclosed, institutional conditions necessary for organization of these segments were identified. The results of the research are of theoretical importance, since they contribute to the theory of markets organization. They are of practical value as well and can be used to improve the strategy for the industry development and to create a competitive advantage for regional firms in the market segments studied.

* Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-410-210002.

Введение. Актуальность темы статьи обусловлена тем, что качество продуктов питания в настоящее время ухудшается и это становится в нынешних условиях повсеместным явлением. В ряде производств неумеренно обильно используются препараты защиты растений и животных, ядохимикаты, гормоны роста, антибиотики, минеральные удобрения. Реальной опасностью стало проникновение на рынок геномодифицированной продукции. В законодательстве, институтах контроля и регулирования появились послабления, направленные первоначально на создание бизнесу благоприятных условий для развития, однако постепенно обычным явлением стало злоупотребление этими послаблениями. В крупных торговых центрах становится все труднее найти продукты, сохранившие свое натуральное содержание. Их становится все меньше даже в торговых точках, где раньше реализовалась продукция малого аграрного бизнеса и домашних подворий. Производители, призванные замещать импорт, это делают, но все чаще прибегают к технологиям, с одной стороны, позволяющим снижать издержки, с другой – приводящим к ухудшению качества продукции. Это имеет место в производстве тепличных овощей, мясной продукции, молочных изделий и др.

По сути своей – это привычная тенденция современной капиталистической экономики. Она обычно ограничивается двумя типами препятствий. Первый – создание соответствующими государственными структурами институциональных барьеров: норм, ограничений, правил, ужесточения контроля, принуждение. Второй – на рынке образуются сегменты, куда не проникают продукты низкого качества и те продукты питания, которые по сути, таковыми не являются, будучи бесполезными и даже вредными.

На отечественном рынке сегменты высококачественного продовольствия не образовались. Вполне очевидно, что организационное обеспечение их формирования должно стать заботой государства, поскольку это – важнейшая составляющая продовольственной безопасности общества. Для этого необходимо обладать достоверными знаниями закономерностей функционирования этих рыночных сегментов и условий входа на них конкурентоспособных фирм.

Исходя из этого целью исследования явились выявление и обоснование условий образования на рынке агропродовольствия сегментов высококачественной экологически и генетически чистой продукции, оценка возможности входа и успешной конкуренции на них региональных производителей.

Задачи, решение которых обеспечивает достижение этой цели:

– анализ названных рынков, выявление и определение тенденций их эволюции;

– определение и описание тех факторов, которые препятствуют образованию сегментов высококачественной продукции и их полноценному функционированию;

– обоснование условий и принципов организации таких товарно-рыночных сегментов;

– анализ и выявление ресурсов, способностей, необходимых для входа и конкуренции на них, оценка возможностей в этом отношении региональных производителей.

Методика. Цель и задачи исследования требуют в методике следования по двум взаимодополняющим направлениям: анализ рынка, условий и тенденций его функционирования и организационно-институционального обеспечения этого рынка. Исходя из этого применяются методы анализа факторов конкуренции на отраслевом рынке, PEST-анализа внешней среды, политико-экономических, социальных, технологических ее факторов. Кроме того, потребовались анализ по формату SWOT и анализ ресурсов, способностей, необходимых фирмам для входа и успешной конкуренции на этом рынке. Использовались также аналитические приемы исследования жизненного цикла товара и цепочки создания стоимости.

Обсуждение. В исследовании рыночной среды отраслей следует отметить подходы и методы М. Портера, которые широко используются в этой сфере. Метод анализа пяти факторов конкуренции не только обогатил структурную теорию рынка, но и систематизировал всестороннее исследование процесса конкуренции с оценкой сил и функций в нем действующих и потенциальных конкурентов, поставщиков, производителей товаров-субститутов, потребителей [15]. Исследователь с этого подхода может выявить и оценить власть конкурентов и поставщиков, возможности и предпочтения потребителей, а также проследить эволюцию конкурентной среды во времени. Хотя некоторые авторы [9] отмечали наличие признаков проблематичности универсального применения этого метода, он донныне остается ведущим. PEST-анализ окружающей среды также отличается достаточной эффективностью в познании. Как метод он прошел немалый путь развития. Ленц и Энглдоу предложили пять моделей его применения, модели организационной области, деятельности и др. [13]. Они обосновали возможность успешного использования этих моделей как в исследовании внешней среды, так и для выработки стратегии.

Анализ векторов роста позволяет установить возможность роста рассматриваемого сегмента рынка. И. Ансофф, который считается первым разработчиком этой концепции, предложил ее для стратегии выбора товарных рынков фирмой [8]. Большую эффективность этого метода в определении альтернативных вариантов роста доказал Даниельс [10].

Для тех, кто будет производить для новых рынков и готов войти на них, важно, каков будет жизненный цикл этих товаров. Анализ его позволяет прогнозировать повторные точки стадий цикла, что очень важно для входящих в отрасль. Методы прогнозирования этих точек предложил Моер [14]. SWOT-анализ по данной теме исследования ценен тем, что он позволяет установить сильные и слабые стороны, а также возможности входящих на этот рынок и желающих создать конкурентное преимущество фирм.

Благодаря полученным сведениям выясняется, какие ресурсы и способности следует им развивать и укреплять. Весьма подробно и убедительно пишет об этом Р. Грант [12]. Роль государственной политики в этой сфере раскрыта в ряде работ отечественных авторов [4, 5].

Институциональные аспекты организации рынков и развития конкуренции рассмотрены в научных статьях отечественных авторов [1, 3, 6].

Результаты. На основе анализа функционирующих сегментов агропродовольственной продукции установлено, что локальный сегмент высококачественной продовольственной продукции в настоящее время отсутствует. Он не сформировался как таковой со своими формализованными и неформальными институциональными правилами и ограничениями на рынках хлебобулочной, овощной, молочной, мясной продукции. Продукцию такую можно найти лишь случайно. Сами же сегменты рынка не обособились и не упорядочились.

Эти сегменты рынка пока не сформировались по той причине, что объективные условия для этого не сложились. Есть ряд факторов, которые препятствуют их формированию. Первое – инертность бизнеса в этой сфере, которая объясняется тем, что условия требуют усердия, высоких компетенций, добросовестности от производителя, а также тем, что не предвещают быстрого достижения высокой прибыльности. Опросы производителей, которые занимались этим производством, свидетельствуют, что в крупных городах спрос на эту продукцию есть, но высока степень неопределенности и риска. Заметный спад этого рынка объясняется тем, что снизилась покупательная способность потребителей и количество их резко сократилось. Другая весомая причина – неупорядоченность этого рынка в институциональном отношении. Формализованные правила, нормы, ограничения не установлены и этим усиливаются неопределенность и риски.

Анализ сегментации покупателей по существующим методам [11, 16] показал, что спрос на этот тип продукции вырастает и стабилизируется с повышением уровня доходов потребителей, а также вследствие дальнейшего снижения качества продукции массового производства. Снижение покупательной способности потребителя в постсанкционный период наряду с девальвацией отечественной валюты в значительной мере способствовало тому, что формирование рынка этой продукции задерживается. Однако было бы ошибочным считать, что это – главная причина. Потребители высококачественного продовольствия найдутся всегда. Более весомыми причинами можно считать отсутствие организационного начала и забвение необходимости институциональной организации этого рынка. Дальше эволюция происходит уже по закономерностям рынка. Поиск фирмой высокодоходных покупателей приводит ее к проникновению на рынок. Используя свои ресурсы и способности, она разрабатывает продукцию, обладающую специфичностью, а также некоторыми признаками инновационности. Рынок расширяется и в дальнейшем при благоприятных условиях внутренней и внешней среды фирма может осуществлять полноценную диверсификацию. Обычно выбранные ею сегменты требуют своей стратегии, поскольку привлекательная для покупателей ценность в них, как правило, разная. Нацеленная стратегия фирмы на выбранном сегменте должна опираться на ее ресурсы и способности, тогда и возможен прибыльный рост. В противном случае выбор сегмента бывает неудачным.

Продовольственный рынок и его сегменты, которые были проанализированы, нередко обладают инновационностью или имеют потенциал выработать свойства инноваций, которые делают их привлекательными для потре-

бителя. Прежде всего они являются продуктами с новыми свойствами, которыми уже не обладают нынешние товары этого ряда. При этом они имеют высокий потенциал для расширения этого ряда за счет формирования этих сегментов рынка. Наконец, они могут обеспечить производителю соответствующее организационное преимущество перед конкурентами. Таким образом, они могут обладать тремя-четырьмя свойствами инновации из пяти, названных Й. Шумпетером [7]. Эти свойства не столь ярко выраженные, но они явно присутствуют (табл. 1).

Таблица 1

**Признаки инновационности товаров рынка
высококачественного продовольствия**

Товарные ряды	Свойства инновационности по Шумпетеру				
	новый товар	прежний товар с новыми качествами	новый способ производства или новый способ коммерческого использования товара	освоение нового рынка сбыта	создание монопольного положения или подрыв монопольного положения конкурента
Продовольственная пшеница с высокой клейковиной и изделия из нее	–	обладает	обладает	возможно	возможно
Овощи, выращенные без применения химических препаратов или с минимальным их использованием	–	обладает	возможно	возможно	возможно
Высококачественный сыр, произведенный с применением классической рецептуры	новый товар для отечественного рынка	может им быть	для отечественного производства – новый способ	возможно	возможно

Эти сегменты рынка имеют хорошую будущность как потенциальные векторы роста. Количественные характеристики товарных рядов высококачественного продовольствия свидетельствуют в пользу того, что отдача от продаж при их росте будет максимальная, поскольку потребители этого рынка обладают высокой покупательной способностью. Однако следует иметь в виду, что излишняя концентрация фирмы на высокодоходном быстром росте может дать отрицательный эффект, если не будет учитываться при этом стратегическая выгода интеграции с имеющимися основными компетенциями. Анализ убедил, что для стратегии входа и создания конкурентного преимущества важно обратить внимание на качественные факторы: ресурсы и производственные мощности, возможности диверсификации, программу маркетинга, имидж, узнаваемость, соотношение «цена – качество – спрос», изменение предпочтений потребителей.

Анализ жизненного цикла этой продукции позволил выделить некоторые особенности динамики его рынка. Когда наступает период стремительного наращивания рынка и это совпадает с фазой роста жизненного цикла товара, перераспределение доли рынка происходит не за счет прежних его объемов, а за счет вновь прибавляющегося объема. Как правило, в такой ситуации почти все участники рынка увеличивают объем реализации. Региональным производителям следует также иметь в виду, что после зарождения (или возрождения) этого рынка неизбежно последует его рост и количество входящих фирм увеличится. Очевидно, что продолжение роста рынка и его скорость будут зависеть от динамики доходов потребителей. Немаловажное значение имеют изменение образа жизни и вкусов потребителей и поведение самих производителей (их добросовестность и достоверность сведений о качестве товара).

Анализ рынка молочной и мясной продукции по пяти силам конкуренции свидетельствует, что стремление получить (или сохранить) преимущество по издержкам и повысить прибыльность побуждает производителей идти на всевозможные добавки немолочного и немясного происхождения. Эта тенденция усиливается в периоды, когда по тем или иным причинам, чаще всего вызванным дискреционными изменениями внешней среды, поставки дорожают, происходит смена поставщиков. Нередко появляются продукты-заменители. Однако эти товары-субституты появляются не в результате добросовестной конкуренции, а как следствие оппортунистического поведения производителей. Они не способствуют развитию и росту подлинного рынка, а являются их иллюзией. И хотя показатели их производства и реализации без ограничений зачисляются в макроэкономические показатели, но по сути – это не продукт, а квази-продукт. И этот момент в организации рассматриваемых товарных рынков (и не только данных рынков, но и других) является ключевым.

В целом рынок высококачественного продовольствия является весьма привлекательным для предприятий отечественной аграрной отрасли и пищевой промышленности. Однако анализ стратегических факторов современного состояния экономики показал, что возможности агробизнеса не столь широкие, как хотелось бы. Мы при современных условиях оцениваем их как средние. В то же время угрозы значительные и оцениваются выше средних (табл. 2).

Мы обратили внимание на то, что возможности государственного регулирования и организационного воздействия используются не в полной мере. Резервы в этой сфере значительные. Это и меры по повышению инвестиционной привлекательности этого вида производства, стимулирование спроса на продукцию, экспортные субсидии, повышение качества продукции, применение новейших технологий, регулирование цен на факторы производства, усиление антимонопольной политики и пресечение противозаконного импорта, рационализация валютного курса и др.

Вход на этот весьма привлекательный рынок и создание на нем конкурентного преимущества – задача непростая не только с точки зрения стратегических факторов. Ее решение зависит от условий внешней среды, а также от выбранной стратегии самой фирмы, компании.

Таблица 2

**Резюме анализа стратегических факторов по формату EFAS
рынка высококачественной мясной продукции (свинины и говядины)**

Стратегические факторы	Значимость в долях от единицы	Оценка по пяти-балльной системе нынешнего состояния	Средневзвешенная оценка	Организационные слабости	Усиление организационного воздействия
«А» ВОЗМОЖНОСТИ					
1. Использование сельскохозяйственных земель для производства корма	0,1	3	0,3	Не стимулируется производственное использование земли	Меры, поощряющие использование сельскохозяйственных земель в производстве
2. Обеспеченность трудовыми ресурсами и использование персонала	0,2	4	0,8	Слабо регулируется приток рабочей силы	Меры, стимулирующие использование местных работников и ограничивающие приток мигрантов
3. Приток инвестиций	0,2	3	0,6	Слабая организационная работа над повышением инвестиционной привлекательности отрасли	Шире применять меры, поощряющие инвестирование отрасли
4. Расширение внутреннего рынка мясной продукции	0,1	1	0,1	Работа по повышению спроса не ведется	Стимулировать спрос повышением качества продукции и ценовой политики
5. Возможности экспорта продукции	0,1	1	0,1	Экспорт ограничен, нет поддержки экспортеров, низкое качество продукции	Ввести экспортные субсидии, усилить контроль над качеством
6. Применение новых технологий	0,1	2	0,2	Применяются с целью сокращения издержек, но не улучшения качества	Приоритетной целью воздействия должно стать внедрение технологий, повышающих качество продукции
7. Государственная поддержка производителей	0,1	2	0,2	Недостаточные меры поддержки	Усилить меры поддержки: субсидии, дотации, субвенции
8. Улучшение качества продукции	0,1	2	0,2	Слабость контроля и принуждения	Повысить строгость контроля и мер принуждения
Итоговый показатель	1,0	Возможности – средние	2,5 по 5-балльной оценке		
«Б» УГРОЗЫ					
1. Рост цен на энергоносители	0,1	3	0,3	Способствует росту издержек и отпускных цен. Тарифная политика несовершенная	Совершенствование тарифной политики, исходя из реального состояния отрасли
2. Рост цен на технику и оборудование	0,05	3	0,15	Цены не регулируются и растут опережающими темпами	Регулирование цен, исходя из темпа роста издержек
3. Рост индекса концентрации на рынке и власти доминирующих фирм	0,15	2	0,3	Несовершенство антимонопольной политики	Усилить и разнообразить антимонопольную политику

Окончание табл. 2

Стратегические факторы	Значимость в долях от единицы	Оценка по пяти-балльной системе нынешнего состояния	Средневзвешенная оценка	Организационные слабости	Усиление организационного воздействия
4. Конкуренция импорта	0,1	3	0,3	Поток импорта мощный, несмотря на контрсанкционные меры. Товар поступает через третьи страны	Усилить работы по перекрытию каналов противозаконного импорта
5. Высокая цена ссудного капитала	0,2	4	0,8	Цена кредита регулируется примитивно: лишь через ставку Центробанка	Целенаправленное, дифференцированное регулирование процентной ставки кредитования предприятий реального сектора экономики
6. Общий рост издержек производства	0,15	3	0,45	Отсутствие контроля над межотраслевыми пропорциями обмена	Совершенствовать политику регулирования цен факторов производства
7. Неустойчивость курса отечественной валюты	0,15	4	0,6	Отсутствие гибкости к системности в регулировании валютного курса	Совершенствование политики поддержания курса рубля на оптимальном для развития экономики уровне
8. Ухудшение качества поступающего сырья	0,1	4	0,4	Несовершенство контроля над качеством сырья	Усилить и разнообразить методы контроля
Итоговый показатель	1,0	Угрозы значительные	3,3 по 5-балльной оценке		

Для успешной конкуренции на этих рынках высококачественного продовольствия, безусловно, требуются определенные ресурсы и способности. Однако они не являются неподъемными. Нам представляется, что важнейшей компетенцией в этой сфере является простая добросовестность, которая достовернее всего может свидетельствовать о высоком качестве продукта. Это не противоречит высокой затребованности технологических и маркетинговых компетенций, без которых современный бизнес немислим. Тут можно лишь констатировать особую значимость гармоничного сочетания морально-нравственных и деловых способностей и компетенций персонала. Они взаимосвязаны и могут вполне успешно сочетаться как в отдельном индивидууме, так и в коллективе (группе). Об этом свидетельствует сам реальный производственный процесс.

Анализ отраслевой среды и результатов производственной деятельности в молочном сегменте аграрного сектора не оставляет сомнения в том, что это производство находится в состоянии депрессии. Продукты, которые на прилавках торговых сетей обозначены названием «Сыр», по своему со-

держанию не соответствуют этому наименованию. В то же время спрос на настоящий сыр достаточно высок. Существует и растет дефицит этого продукта. Для производителя в этом сегменте огромные резервы для создания стоимости и использования всех звеньев его цепочки. И норму прибыли можно получить весьма высокую. Подотрасль является по существу формирующимся вектором роста [2].

Однако, чтобы войти на этот рынок и успешно конкурировать, необходимы определенные ресурсы и компетенции. Прежде всего – само молоко. Оно должно быть высокого качества и соответствовать по микробиологическому содержанию классической рецептуре сыроварения. Необходимы отборная кормовая база, племенной скот. В этом отношении у отечественных производителей не должно быть больших проблем. В стране, в том числе и в нашем регионе, много заброшенных территорий, которые ныне не используются в сельскохозяйственном производстве. Что касается племенного скота, то его приобретение, скорее всего, должно обеспечиваться органами исполнительной власти, названными в разделе VIII Стратегии развития отрасли¹. Поэтому в отношении финансирования отрасли опасений не должно быть: на молочную промышленность на 2018–2020 гг. предусмотрен объем инвестиций в сумме 39 536 млн руб. Производство сыров и сырных продуктов вполне может достичь в 2020 г. 546 тыс. т, как предусмотрено в Стратегии. Однако Стратегия не раскрывает качественные пищевые показатели сыра и сырной продукции, а также молока. Высококачественный сыр – это кондиционное, отвечающее традиционным требованиям рецептуры сыроварения молоко, которое перерабатывается персоналом с компетенциями и дисциплиной самого высокого, можно сказать, уникального уровня. Мелочей в этом процессе нет. От кормления коров до чутья при подборе закваски и сычужного фермента – все требует скрупулезного соблюдения режима и высших компетенций. Конкурентное преимущество по качеству достигается на таких и им подобных рыночных сегментах только благодаря комбинации особых ресурсов, способностей, скрепленных ключевыми компетенциями. Самим организаторам производства необходимо научиться комбинировать материальные и нематериальные активы, используя организаторские способности, трансформировать их в продукцию. Если фирме не удастся виртуозно сочетать рутинные навыки персонала с их индивидуальными компетенциями и активизировать их талантом креативных специалистов, то создать товар с инновационным качеством и войти с ним на специфический рынок весьма затруднительно. Если же такая комбинация успешно осуществляется, то появляется возможность пройти рыночное испытание и занять достойное место в товарном сегменте, создав конкурентное преимущество.

¹ Об утверждении Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 17.04.2012 г. № 559-р [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

Фирма в этом случае получает несколько видов особых доходов, имеющих рентную природу: от специфических способностей, ценных ресурсов; от деятельности на фоне неопределенности и рисков; от узаконенных механизмов организации рыночной власти патентования или, по меньшей мере, одного из них.

Выводы. Таким образом, исследование по теме показало, что сегменты рынка высококачественного продовольствия являются векторами роста аграрной и пищевой отраслей региона. Они привлекательны для производителей региона, для вхождения и создания конкурентного преимущества. Продукция этого типа обладает признаками инновационности. По жизненному циклу товар вступает на стадию роста. Привлекательными для производителей нашего региона видами по ряду показателей являются мясо, изделия из натурального мяса, молоко цельное, молочные продукты без добавок немолочного происхождения, высококачественный сыр, овощи закрытого грунта, выращенные по шадящей традиционной технологии и некоторые другие. Препятствуют формированию этих сегментов рынка ряд факторов: сокращение количества покупателей из-за снижения доходов, недостаток организационных мер и институциональных условий рыночного обращения этих товаров, необходимость повышения уровня ресурсов и способностей их производителей. Эти сегменты рынка имеют многообещающую будущность, поскольку являются явными векторами роста.

Способности и компетенции, необходимые производителям продовольственной продукции высокого качества, вполне доступны для выработки и совершенствования производителям нашего региона и других регионов Поволжского федерального округа.

Результаты исследования могут использоваться на практике в разработке, реализации Программы развития сельского хозяйства и пищевой, перерабатывающей отраслей Чувашской Республики, а также для совершенствования институциональных структур, регулирующих рыночные отношения и обеспечивающих политику поддержки отрасли.

Литература

1. Александров А.Ю. Актуальные проблемы совершенствования институтов развития конкуренции и поддержки отраслей // Научное обозрение. 2015. № 17. С. 318–323.
2. Тумаланов Н.В. Формирование векторов роста в сегментах рынка аграрной отрасли региона [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2017. № 1. С. 24–30. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2017/1/4>.
3. Тумаланов Н.В., Урусова И.Н. Институциональные факторы условий конкуренции в растущих отраслях // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Сер. Экономика и право. 2018. № 1.
4. Тумаланов Н.В., Урусова И.Н. Формирование институциональных структур рыночной системы и их воздействие на экономическое развитие. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2016. 200 с.
5. Харламов А.В., Харламова Т.Л. Экономическая политика совершенствования предпринимательской среды // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер. Экономика. Социология. Менеджмент. 2016. № 3(20). С. 11–19.
6. Харламов А.В., Шкодинский С.В. Проблема институциональных ограничений при выборе сценария экономического роста // Вестник Академии. 2015. № 1. С. 39–43.

7. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: пер. с нем. М.: Прогресс, 1982.
8. Ansoff I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 1957, vol. 35, no. 5, pp. 113–124.
9. Black J.A., Boal K.B. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 1994, no. 12, pp. 95–117.
10. Daniels J.D. Combining strategic and international business approaches through growth vector analysis. *Management International Review*, 1983, vol. 23(3), pp. 4–15.
11. Duboff R. Segmenting your market: Marketing to maximize profitability. *The Journal of Business Strategy*, 1992, vol. 13(6), pp. 10–13.
12. Grant R. Contemporary strategy Analysis. М., СПб.: Питер, 2008.
13. Lenz R., Engledow J. Environmental analysis: The applicability of current theory. *Strategic Management Journal*, 1986, vol. 7, pp. 329–346.
14. Moyer R. Forecasting turning Points. *Business Horizons*, 1981, vol. 24(4), pp. 57–61.
15. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors. London, Collier Macmillan Publ., 1980.
16. Ries A. Segmenting your market: The discipline of the narrow focus. *The Journal of Business Strategy*, 1992, vol. 13(6), pp. 3–9.

References

1. Aleksandrov A.Yu. *Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya institutov razvitiya konkurentсии i podderzhki otraslei* [Actual problems of improving the institutions of competition development and support of industries]. *Nauchnoe obozrenie* [Scientific Review], 2015, no. 17, pp. 318–323.
2. Tumalanov N.V. Formirovanie vektorov rosta v segmentakh rynka agrarnoi otrasli regiona [Forming vectors of growth in market segments of the Regional Agrarian Industry]. *Economica et Jus*, 2017, no. 1, pp. 24–30. Available at: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2017/1/4>.
3. Tumalanov N.V., Urusova I.N. *Institutsional'nye faktory uslovii konkurentсии v rastushchikh otraslyakh* [Institutional factors of competition conditions in growing industries]. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Ser. Ekonomika i pravo* [Bulletin of the Volga State Technological University. Series: Economy and Law], 2018, no. 1.
4. Tumalanov N.V., Urusova I.N. *Formirovanie institutsional'nykh struktur rynochnoi sistemy i ikh vozdeistvie na ekonomicheskoe razvitie* [Formation of institutional structures of the market system and their impact on economic development]. Cheboksary, Chuvash University Publ., 2016, 200 p.
5. Kharlamov A.V., Kharlamova T.L. *Ekonomicheskaya politika sovershenstvovaniya predprinimatel'skoi sredy* [Economic policy of improving the entrepreneurial environment]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo Gosudarstvennogo Universiteta. Series: The Economy. Sociology. Management*, 2016, no. 3(20), pp. 11–19.
6. Kharlamov AV, Shkodinsky S.V. *Problema institutsional'nykh ogranichenii pri vybore stsenariya ekonomicheskogo rosta* [The problem of institutional constraints in choosing the scenario of economic growth]. *Vestnik Akademii*, 2015, no. 1, pp. 39–43.
7. Schumpeter J.A. *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig, Dunker & Humblot, 1912 (Russ. ed.: *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya*. Moscow, Progress Publ., 1982).
8. Ansoff I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 1957, vol. 35, no. 5, pp. 113–124.
9. Black J.A., Boal K.B. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 1994, no. 12, pp. 95–117.
10. Daniels J.D. Combining strategic and international business approaches through growth vector analysis. *Management International Review*, 1983, vol. 23(3), pp. 4–15.
11. Duboff R. Segmenting your market: Marketing to maximize profitability. *The Journal of Business Strategy*, 1992, vol. 13(6), pp. 10–13.
12. Grant R. Contemporary strategy Analysis. М., СПб.: Питер, 2008.
13. Lenz R., Engledow J. Environmental analysis: The applicability of current theory. *Strategic Management Journal*, 1986, vol. 7, pp. 329–346.

14. Moyer R. Forecasting turning Points. *Business Horizons*, 1981, vol. 24(4), pp. 57–61.
15. Porter M.E. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*. London, Collier Macmillan Publ., 1980.
16. Ries A. Segmenting your market: The discipline of the narrow focus. *The journal of Business strategy*, 1992, vol. 13(6), pp. 3–9.

ТУМАЛАНОВ НИКОЛАЙ ВАСИЛЬЕВИЧ – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (fem.kafedragmu@rambler.ru).

TUMALANOV NICOLAY – Doctor of Economics Sciences, Professor, Head of State and Municipal Management Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary.

АФИНОГЕНОВА ВИКТОРИЯ КОНСТАНТИНОВНА – магистрант кафедры государственного и муниципального управления, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары.

AFINOGENOVA VICTORIYA – Master’s Program Student, State and Municipal Management Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary.
