

Орuch Татьяна Анатольевна
Поволжский государственный университет сервиса
Жуков Сергей Алексеевич
Поволжский государственный университет сервиса

**Использование регионального инфраструктурного потенциала для адаптации
бизнес-процессов машиностроительных предприятий в условиях перехода к
технологическому лидерству**

Аннотация. Статья посвящена вопросам адаптации бизнес-процессов машиностроительных предприятий к задачам технологического лидерства с использованием ресурсов региональной инфраструктуры. Исследование выполнено на примере Самарской области - одного из ключевых промышленных регионов России. Показано, что в условиях ограниченности собственных инвестиционных возможностей предприятия могут опираться на внешние резервы, сосредоточенные в промышленных парках, инжиниринговых центрах и региональных фондах развития. В результате исследования систематизированы внешние и внутренние резервы совершенствования бизнес-процессов; выявлена динамика развития инфраструктурных объектов в регионе; проанализирована деятельность инжиниринговых центров и регионального Фонда развития промышленности. Научная новизна исследования заключается в разработке адаптационной модели управления бизнес-процессами, интегрирующей внутренние возможности предприятий с региональными инфраструктурными ресурсами для достижения технологического лидерства.

Ключевые слова: бизнес-процессы, машиностроение, технологическое лидерство, региональная инфраструктура, Самарская область, промышленные парки, инжиниринговые центры, фонды развития промышленности, импортоопережение.

Oruch Tatyana Anatolyevna
Volga Region State University of Service
Zhukov Sergey Alekseevich
Volga Region State University of Service

**Using Regional Infrastructure Potential to Adapt Business Processes of Mechanical
Engineering Enterprises in the Context of the Transition to Technological Leadership**

Annotation. This article examines the adaptation of business processes at mechanical engineering enterprises to the challenges of technological leadership using regional infrastructure resources. The study is based on the example of the Samara Region, one of Russia's key industrial regions. It is shown that, given limited investment opportunities, enterprises can rely on external resources concentrated in industrial parks, engineering centers, and regional development funds. The study systematized external and internal resources for improving business processes, identified the development dynamics of infrastructure facilities in the region, and analyzed the activities of engineering centers and the regional Industrial Development Fund. The scientific novelty of this study lies in the development of an adaptive business process management model that integrates the internal capabilities of enterprises with regional infrastructure resources to achieve technological leadership.

Keywords: business processes, mechanical engineering, technological leadership, regional infrastructure, Samara region, industrial parks, engineering centers, industrial development funds, import advancement.

Введение

Самарская область традиционно входит в число ведущих индустриальных регионов России. Здесь сосредоточены предприятия автомобилестроения, авиастроения, металлургии, производства оборудования для нефтегазового комплекса. Долгое время основой развития служили кооперационные связи с зарубежными партнерами и доступность импортных технологий. Однако после 2022 года ситуация кардинально изменилась: многие внешние каналы поставок оказались перекрыты, а опора на собственные силы стала не просто желательной, а вынужденной мерой [1].

В сложившихся условиях перед машиностроительными предприятиями региона возникает комплексная проблема, заключающаяся в необходимости не только оперативного замещения импортных комплектующих, но и обеспечения качественно нового уровня технологического развития, позволяющего создавать конкурентоспособную продукцию, соответствующую мировым стандартам. Данная проблема актуализирует переход от доминировавшей ранее стратегии импортозамещения к реализации политики технологического лидерства, предполагающей опережающее развитие производственных компетенций и создание продуктов с улучшенными характеристиками.

Однако достижение этой цели сопряжено с объективными ресурсными ограничениями. Для большинства предприятий машиностроительного комплекса региона характерен дефицит собственных инвестиционных средств, необходимых для масштабного обновления основных фондов. Высокая стоимость кредитных ресурсов и жесткие временные рамки, обусловленные необходимостью скорейшего освоения импортозамещающей номенклатуры, существенно сужают возможности самостоятельного решения технологических задач. В данной связи особую значимость приобретает обращение к внешним резервам, сосредоточенным в объектах региональной промышленной инфраструктуры. К числу таких объектов относятся индустриальные парки, региональные инжиниринговые центры, центры коллективного пользования специализированным оборудованием, а также региональный Фонд развития промышленности, предоставляющий механизмы льготного финансирования [2].

Существенным обстоятельством, усиливающим значимость региональной инфраструктуры как объекта исследования, выступает не только сам факт ее наличия, но и наблюдаемая в последние годы устойчивая положительная динамика ее развития, выражающаяся в расширении сети индустриальных парков, увеличении числа резидентов и росте объемов привлеченных инвестиций.

Вместе с тем, как свидетельствуют результаты анализа практики взаимодействия предприятий с инфраструктурными объектами, потенциал последних используется далеко не в полной мере. Характерной особенностью сложившейся ситуации является эпизодичность, несистемность такого взаимодействия. У значительной части хозяйствующих субъектов отсутствует целостное понимание механизмов интеграции внешних ресурсов в операционные процессы, а также методология оценки экономической эффективности подобной интеграции.

Целью данной статьи является идентификация и систематизация внешних и внутренних резервов совершенствования бизнес-процессов на машиностроительных предприятиях, а также разработка подходов к их использованию на базе потенциала региональной инфраструктуры.

Для достижения цели потребовалось решить несколько задач: во-первых, уточнить классификацию внешних и внутренних резервов применительно к задачам опережающего развития; во-вторых, оценить текущее состояние и динамику развития инфраструктурных объектов в Самарской области; в-третьих, сформулировать рекомендации для региональных предприятий и органов власти.

Методологически работа строится на процессном подходе [3], позволяющем рассматривать деятельность машиностроительного предприятия как совокупность связанных операций. Для оценки региональной специфики использовались данные

Министерства промышленности и торговли Самарской области, отчеты региональных институтов развития, а также материалы, полученные в ходе интервью с руководителями машиностроительных предприятий региона.

Ход исследования

В рамках исследования под бизнес-процессом понимается устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [3]. Совершенствование бизнес-процессов есть непрерывный или дискретный (проектный) процесс повышения их результативности и эффективности.

Под резервами совершенствования бизнес-процессов мы понимаем совокупность неиспользованных возможностей повышения их результативности и эффективности, которые могут быть мобилизованы за счет реализации определенных организационно-технических мероприятий [4].

Ключевым для данного исследования является разделение резервов на внутренние и внешние по отношению к предприятию. Под внутренними резервами понимаются возможности самого предприятия, которые могут быть мобилизованы без привлечения внешних ресурсов: организационные, технико-технологические, кадровые. Внешние резервы связаны с использованием факторов внешней среды, в первую очередь, региональной инфраструктуры: промышленных парков, инжиниринговых центров, центров коллективного пользования, институтов развития [5].

Детальная характеристика выделенных групп резервов представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация внешних и внутренних резервов совершенствования бизнес-процессов машиностроительных предприятий

Тип резервов	Группа резервов	Содержание	Ожидаемый эффект для бизнес-процессов
1	2	3	4
1. Внутренние резервы	1.1. Организационные	- Сокращение длительности производственного цикла - Совмещение профессий - Оптимизация графиков ремонтов - Упорядочение внутрицеховой логистики	- Ритмичность производства - Снижение простоев - Рост оборачиваемости
	1.2. Технические	- Модернизация оборудования - Снижение материалоемкости - Внедрение бережливого производства - Автоматизация	- Снижение себестоимости - Повышение загрузки - Сокращение переналадок
	1.3. Кадровые	- Повышение квалификации - Рост коэффициента сменности - Совершенствование мотивации	- Рост производительности - Повышение качества - Снижение потерь от брака

Тип резервов	Группа резервов	Содержание	Ожидаемый эффект для бизнес-процессов
1	2	3	4
		- Снижение текучести	
2. Внешние резервы	2.1. Индустриальные парки	- Готовые площадки с коммуникациями - Налоговые льготы - Быстрый запуск производств	- Экономия капитальных затрат - Сокращение сроков ввода - Экономия на инфраструктуре
	2.2. Инжиниринговые центры	- Доступ к высокоточному оборудованию - Инженерные расчеты - Прототипирование - Испытания	- Освоение новых технологий без покупки оборудования - Повышение качества - Сокращение вывода продукции
	2.3. Центры коллективного пользования	- Выполнение отдельных операций на стороне - Поиск кооперационных партнеров	- Отказ от «дорогих» участков - Оптимизация загрузки
	2.4. Институты развития	- Льготные займы - Лизинг - Помощь в сертификации	- Дешевое финансирование - Снижение финансовой нагрузки - Административная поддержка

Источник: составлено автором

Представленная в таблице 1 классификация позволяет заключить, что каждый из выделенных видов резервов ориентирован на решение специфических производственно-хозяйственных задач. Вместе с тем методологически и практически значимым представляется не столько изолированное применение отдельных видов резервов, сколько их комплексное использование, обеспечивающее достижение синергетического эффекта.

Принцип комбинирования резервов может быть реализован, в частности, посредством одновременного задействования внутриорганизационных механизмов оптимизации (например, совершенствования внутривозвратской логистики) и внешних инфраструктурных возможностей, таких как передача операций сложной механической обработки в региональный инжиниринговый центр или размещение новых производственных мощностей на площадке индустриального парка. Подобная интеграция внутренних улучшений и внешних ресурсов позволяет достичь комплексного положительного эффекта, выражающегося в сокращении производственного цикла, повышении качественных характеристик продукции и оптимизации совокупных затрат.

В условиях санкционного давления и перехода к политике технологического лидерства развитость региональной инфраструктуры становится критическим фактором, позволяющим промышленным предприятиям адаптировать свои бизнес-процессы к новым реалиям.

Индустриальные парки являются базовым элементом инфраструктуры, обеспечивающим снижение барьеров входа для новых производств и расширение действующих мощностей. Согласно актуальным данным регионального перечня, на середину 2025 года в Самарской области функционирует 5 специализированных парков: три

индустриальных («Преображенка», «Чапаевск», «Тольятти») и два логистических («Новосемейкино», «Преображенка 2») [6].

Анализ данных Ассоциации индустриальных парков (АИП) позволяет дополнить эту картину. На инвестиционной карте региона присутствуют также индустриальный парк «АВТОВАЗ», площадка «Тольяттисинтез» и особая экономическая зона «Тольятти», функционирующая в тесной связке с индустриальным парком «Тольятти» [7]. Таким образом, совокупная инфраструктурная сеть региона насчитывает 7 специализированных площадок с различной специализацией и форматами поддержки инвесторов.

Сводная характеристика ключевых инфраструктурных объектов, наиболее значимых для машиностроения, представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Характеристика инфраструктурных площадок Самарской области, значимых для развития машиностроения (по состоянию на 2025 г.)

Наименование площадки	Тип площадки	Местоположение, площадь
1	2	3
ИП «Преображенка»	Индустриальный парк	Волжский р-н, с. Преображенка (170 га)
ИП «Тольятти»	Сертифицированный индустриальный парк	г. о. Тольятти, территория ОЭЗ ППТ
ИП «Чапаевск»	Индустриальный парк	г. о. Чапаевск (284 га)
ОЭЗ «Тольятти»	Особая экономическая зона	г. о. Тольятти (643 га)
ИП «АВТОВАЗ»	Индустриальный парк	г. Тольятти, ул. Северная, 111 (32 га)
Тольяттисинтез	Промышленная площадка	г. Тольятти, ул. Новозаводская, 8 (400 га)
ИП «Самара»	Индустриальный парк	г. о. Самара, Красноглинский р-н (205 га)

Источник: составлено автором на основе [6,7]

Анализ инвестиционной активности на этих площадках показывает устойчивый рост числа машиностроительных проектов, особенно в 2023-2025 годах. Только по трем крупным индустриальным паркам («Преображенка», «Тольятти», «Чапаевск») сумма планируемых инвестиций в новые машиностроительные проекты, запущенные в этот период, превышает 11,6 млрд рублей, что создает более 2,4 тысячи новых рабочих мест (таблица 3).

Таблица 3 - Инвестиционная активность в машиностроительных проектах на площадках индустриальных парков Самарской области в 2022-2025 гг.

Наименование индустриального парка	Ключевые машиностроительные проекты (годы)	Суммарные инвестиции, млн руб.	Создаваемые рабочие места
1	2	3	4
ИП «Преображенка»	ООО «НТ-Сервис» (2022), ООО «ТПК БРИК» (2024), ООО «Катер» (2024), ООО «Ротор» (2024), ООО «Авиор» (2024), ООО «НПП ПромТЭК» (2025)	2 443,1	944
ИП «Тольятти»	ООО «Джей Ви Системз» (2023), ООО «ХАЙ-ЛЕКС РУС» (2023), ООО «Автомобильные трансмиссионные технологии» (2023)	8 207,3	1 263
ИП «Чапаевск»	ООО «АУРУС» (2023)	852,2	157

Наименование индустриального парка	Ключевые машиностроительные проекты (годы)	Суммарные инвестиции, млн руб.	Создаваемые рабочие места
1	2	3	4
ИТОГО	-	11 621,6	2 415

Источник: составлено автором на основе [6]

Влияние индустриальных парков на адаптацию бизнес-процессов машиностроительных предприятий:

1. Предприятия, размещающие новые производства в индустриальных парках, экономят до 30-40% капитальных затрат на инфраструктуру (подведение сетей, строительство зданий), что позволяет перенаправить средства на закупку оборудования и НИОКР.

2. Сроки запуска нового цеха или завода сокращаются, что важно в условиях обеспечения технологического лидерства.

3. В парках формируются кластеры, что упрощает логистику и снижает издержки на межзаводскую кооперацию.

Значимым внешним резервом для адаптации технологических бизнес-процессов выступают также инжиниринговые центры, предоставляющие доступ к высокотехнологичному оборудованию и компетенциям. В Самарской области активно развиваются два ключевых центра.

Во-первых, это Инжиниринговый центр Самарского университета им. Королева, деятельность которого направлена на реализацию приоритетных направлений научно-технологического развития. В мае 2025 года центр получил федеральный грант 250 млн рублей на обновление материально-технической базы; на условиях софинансирования такой же объем средств вложат компании-партнеры (ПАО «ОДК-Кузнецов», АО «ИЦ «Кронштадт», АО «УЗГА» и др.). Общий объем финансирования превышает 500 млн рублей [8]. Планируется дооснащение производственных мощностей оборудованием для аддитивных технологий, средствами контроля качества, стендовой инфраструктурой.

Во-вторых, на ПМЭФ-2025 регион заключил соглашение с АНО «Инновационный инжиниринговый центр» и компанией «Иннопрактика», направленное на развитие инновационной инфраструктуры и применение механизма «доращивания» технологических компаний [9].

Использование региональных инжиниринговых центров позволяет предприятиям:

- получать доступ к уникальному оборудованию (5-координатная обработка, аддитивные технологии, лазерное сканирование), недоступному на 80% средних предприятий;

- сокращать цикл разработки за счет быстрого прототипирования и испытаний без создания собственной лабораторной базы;

- повышать качество продукции благодаря использованию поверенного оборудования и квалифицированных операторов.

Важным внешним резервом является доступ к льготному финансированию через региональные фонды развития промышленности (ФРП). В Самарской области с 2020 года функционирует Государственный фонд развития промышленности Самарской области, предоставляющий финансовую поддержку предприятиям, реализующим проекты по созданию высокотехнологичной продукции, повышению производительности труда, а также организациям ОПК.

За время деятельности регионального фонда (2020–2024 гг.) поддержано 48 проектов региональных предприятий, в том числе в 2024 году предоставлено 9 займов. Совокупная деятельность федерального и регионального ФРП с 2015 года обеспечила финансирование 87 инвестиционных проектов на сумму свыше 20 млрд рублей [10]. Это свидетельствует о

масштабной и системной поддержке промышленных предприятий региона, включая машиностроительный комплекс.

Таким образом, инфраструктурная экосистема Самарской области не только сформирована, но и демонстрирует высокую динамику развития, выступая реальной базой для реализации стратегии технологического лидерства в машиностроении.

Несмотря на позитивную динамику развития инфраструктурных объектов, проведенный анализ позволяет выявить ряд системных проблем, снижающих эффективность использования регионального потенциала в качестве внешнего резерва адаптации бизнес-процессов:

1. Территориальная асимметрия.

Инфраструктурные объекты сконцентрированы преимущественно в Самаре и Тольятти. Предприятия из удаленных городов (Сызрань, Отрадный, Похвистнево) несут дополнительные логистические издержки.

2. Кадровый дефицит в самих инфраструктурных объектах.

Загрузка оборудования в инжиниринговых центрах в 2023–2024 гг. достигала 85–90%, что приводило к очередям на выполнение заказов. Причина - нехватка операторов станков с ЧПУ, программистов и инженеров-испытателей.

3. Информационная закрытость.

Значительная часть промышленных предприятий региона располагает неполной информацией о перечне услуг, предоставляемых региональными инжиниринговыми центрами и центрами коллективного пользования. Отсутствие единой цифровой платформы в регионе затрудняет поиск необходимых компетенций.

4. Технологическая несовместимость.

Предприятия используют различные CAD/CAM-системы. При передаче заказов в РИЦ возникают проблемы с конвертацией данных, требующие дополнительных затрат.

5. Ограниченная пропускная способность центров.

Рост спроса со стороны промышленности опережает возможности инфраструктуры. Высокий износ оборудования на самих заводах (средний возраст станков более 20 лет) приводит к передаче на аутсорсинг не только уникальных, но и текущих операций.

6. Бюрократические барьеры при получении финансирования.

Предприятия малого и среднего звена сталкиваются с длительными сроками рассмотрения заявок в ФРП.

Выявленные проблемы требуют скоординированных действий региональных властей, управляющих компаний и образовательных учреждений. Целесообразны: субсидирование логистических издержек для удаленных предприятий, создание единой цифровой платформы заказа услуг, расширение программ целевой подготовки кадров, стимулирование перехода на совместимые форматы данных [11].

Научная новизна проведенного исследования заключается в разработке адаптационной модели управления бизнес-процессами в условиях перехода к технологическому лидерству. В отличие от существующих моделей, ориентированных либо на автономность и самодостаточность предприятия (вертикально-интегрированные структуры), либо на его пассивное встраивание в глобальные цепочки создания стоимости, предлагаемая модель базируется на принципе «двойной интеграции»:

1. Вертикальная интеграция первого уровня (внутри предприятия) - синхронизация и оптимизация процессов основного и вспомогательного производства на основе методологии «Бережливого производства» и инструментов «Индустрии 4.0».

2. Горизонтальная кооперация второго уровня (с внешней средой) - стратегическое партнерство с региональными институтами развития и инфраструктурными организациями для выполнения «пиковых», уникальных или высокотехнологичных задач без неоправданного наращивания собственных основных фондов [2].

Принципиальным отличием предлагаемого подхода является рассмотрение региональной инфраструктуры не как «подушки безопасности» или временного убежища, а как акселератора развития, позволяющего реализовать стратегию технологического лидерства. Данная стратегия требует создания продукта с улучшенными характеристиками по сравнению с ушедшими аналогами, что невозможно без гибкости и доступа к передовым технологиям. Гибкость, как показало исследование, достигается именно за счет комбинирования внутренних резервов (скорость принятия решений, глубокая технологическая экспертиза по основному продукту) и внешних (доступ к уникальному оборудованию, услугам инжиниринговых центров, льготному финансированию).

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы.

1. Предложена и обоснована классификация внешних и внутренних резервов адаптации бизнес-процессов применительно к задачам технологического лидерства. Показано, что внутренние резервы (организационные, технологические, кадровые) и внешние (индустриальные парки, инжиниринговые центры, институты развития) не должны противопоставляться. Наибольший эффект достигается при их комплексном использовании, обеспечивающем синергию.

2. На примере Самарской области проанализирована динамика развития региональной инфраструктуры за 2021–2025 годы. Установлено, что:

- совокупная инфраструктурная сеть региона насчитывает 7 специализированных площадок, значимых для машиностроения;
- сумма планируемых инвестиций в новые машиностроительные проекты в индустриальных парках «Преображенка», «Тольятти», «Чапаевск» превышает 11,6 млрд рублей;
- создается более 2,4 тысячи новых рабочих мест;
- инжиниринговые центры региона получили более 500 млн рублей государственной поддержки на развитие;
- региональный ФРП за 2020–2024 гг. поддержал 48 проектов промышленных предприятий.

3. Выявлены основные барьеры, ограничивающие более широкое использование регионального инфраструктурного потенциала: территориальная асимметрия (концентрация объектов в Самаре и Тольятти), кадровый дефицит в самих инфраструктурных объектах, информационная закрытость, несовместимость программного обеспечения, бюрократические барьеры при получении финансирования.

4. Сформулированы практические рекомендации. Для предприятий: проводить аудит собственных процессов с целью выявления операций, целесообразных для передачи на аутсорсинг; активнее взаимодействовать с инжиниринговыми центрами и ФРП. Для региональных органов власти: субсидировать логистические издержки удаленных предприятий; создавать единую цифровую платформу заказа инжиниринговых услуг; расширять программы подготовки кадров для инфраструктурных объектов; стимулировать переход на совместимые форматы данных.

В целом можно констатировать, что использование регионального инфраструктурного потенциала является действенным инструментом адаптации бизнес-процессов машиностроительных предприятий к условиям перехода к технологическому лидерству. Опыт Самарской области может быть полезен для других промышленных регионов России.

Список источников

1. Миронова, Е. А. Аналитический обзор процессов модернизации промышленного комплекса в Самарской области / Е. А. Миронова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 20, № 1(76). – С. 11-17.

2. Формирование технологического суверенитета российской экономики: технологические инновации, импортозамещение и импортоопережение как стратегические приоритеты государственной политики / Л. А. Выборнова, О. Н. Наумова, Н. А. Николаева [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 266 с. – ISBN 978-5-00261-299-4.
3. Старикова, М. С. Детерминанты конкурентной стратегии промышленного предприятия в условиях трансформации бизнес-процессов / М. С. Старикова, А. В. Мозговой, А. С. Глухоедов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 713-717.
4. Агарков, А. П. Теория организации. Организация производства : Интегрированное учебное пособие для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. – 272 с. – ISBN 978-5-394-01583-0.
5. Иванов, И. Н. Организация производства на промышленных предприятиях : учебник / И.Н. Иванов. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 352 с. - ISBN 978-5-16-003118-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2056637> (дата обращения: 07.02.2026).
6. Перечень индустриальных (промышленных) и логистических парков, расположенных на территории Самарской области (по состоянию на 16.07.2025) [Электронный ресурс] / Министерство промышленности и торговли Самарской области. — Самара, 2025. — URL: https://economy.samregion.ru/upload/iblock/b2e/s7edrmqmw7hwer9hz9590ghg0wdt55js/Perechen-na-sayt_16.07.2025.xlsx (дата обращения: 17.02.2026).
7. Ассоциация индустриальных парков России. Каталог индустриальных парков: Самарская область [Электронный ресурс]. - URL: <https://indparks.ru/members/catalog/> (дата обращения: 17.02.2026).
8. Более 500 млн рублей будет направлено на развитие Инжинирингового центра Самарского университета им. Королева [Электронный ресурс] // СОБА - главные новости Самары. - 2025. - 29 мая. - URL: <https://sovainfo.ru/news/bole-500-mln-ruble-ynet-napravleno-na-razvitie-inzhiniringovogo-tsentra-samarskogo-universiteta-i/> (дата обращения: 21.02.2026).
9. «Иннопрактика» поможет развивать инновационную инфраструктуру в Самарской области [Электронный ресурс] // Интерфакс Россия. - 2025. - 19 июня. - URL: <https://www.interfax-russia.ru/volga/news/innopraktika-pomozhet-razvivat-innovacionnuyu-infrastrukturu-v-samarskoy-oblasti-vlasti> (дата обращения: 21.02.2026).
10. Трещева, А. А. Технологический суверенитет в стратегических приоритетах инвестиционной привлекательности региона / А. А. Трещева, О. Б. Ямбаева // Вестник СамГУПС. – 2024. – № 4(66). – С. 33-37.
11. Наумова, О. Н. Региональная и отраслевая экономика : Учебно-наглядное пособие для аспирантов по научной специальности 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика» / О. Н. Наумова, Н. А. Николаева. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 178 с. – ISBN 978-5-00261-306-9.

Сведения об авторах

Орuch Татьяна Анатольевна, доктор экономических наук, доцент, профессор Высшей школы экономики и управления, Поволжский государственный университет сервиса, Самара, Россия

Жуков Сергей Алексеевич, аспирант, Поволжский государственный университет сервиса, Самара, Россия

Information about the authors

Oruch Tatyana Anatolyevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Higher School of Economics and Management, Volga Region State University of Service, Samara, Russia
Zhukov Sergey Alekseevich, postgraduate student, Volga Region State University of Service, Samara, Russia