СТАТЬИ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья поступила в редакцию: 28.09.2026
Статья принята к публикации: 08.10.2026
Статья опубликована: 01.11.2026

УДК 332.1:658.5

DOI: 10.32743/UniLaw.2026.145.11.23521

Формирование стратегий специализации предприятий в региональной бизнес-среде: на примере Азербайджана

Алиева Шохрат Иззат кызы
ст. преп. кафедры управления бизнесом
Сумгаитский государственный университет
Азербайджанская Республика, г. Сумгаит
ORCID: 0000-0009-3058-4248
E-mail: shohrat.aliyeva@sdu.edu.az

Ширвани Кёнуль Вагиф кызы
преподаватель кафедры управления бизнесом
Сумгаитский государственный университет
Азербайджанская Республика, г. Сумгаит
ORCID: 0000-0003-4417-0493
E-mail: konul.shirvani@sdu.edu.az

Ширвани Алие Фаривар кызы
студент
Сумгаитский государственный университет
Азербайджанская Республика, г. Сумгаит
E-mail: aliye2006s@gmail.com

Библиографическое описание: Алиева Ш.И. кызы, Ширвани К.В. кызы, Ширвани А.Ф. кызы Формирование стратегий специализации предприятий в региональной бизнес-среде: на примере Азербайджана // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. научн. журн. 2026. 11(145). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/23521

Formation of enterprise specialization strategies in the regional business environment: the case of Azerbaijan

Aliyeva Shohrat Izzat
senior Lecturer
Department of Business Administration, Sumgayit State University
Azerbaijan, Sumgayit

Shirvani Konul Vagif
lecturer
Department of Business Administration, Sumgayit State University
Azerbaijan, Sumgayit

Shirvani Aliye Farivar
student, Sumgayit State University
Azerbaijan, Sumgayit

Аннотация

В статье исследуются подходы к формированию стратегий специализации предприятий в региональной бизнес-среде. Цель исследования состоит в систематизации факторов, определяющих выбор направлений специализации, и в обосновании управленческих механизмов согласования ресурсов предприятия с конкурентными преимуществами региона и рыночным спросом. Методологическую основу составили анализ и обобщение научной литературы по региональной экономике, стратегическому менеджменту, кластерному развитию и «умной специализации», сравнительный и системный подходы, а также анализ официальных статистических и стратегических материалов Азербайджана. Рассмотрены ресурсные, рыночные, технологические, институциональные и финансовые факторы специализации. Показано, что устойчивый выбор специализации требует не простого закрепления предприятия за традиционной отраслью, а сопоставления региональных компетенций, доступности ресурсов, емкости рынка, возможностей кооперации, инновационного потенциала и финансовой реализуемости. Обоснована роль кластерных связей, цифровизации и поэтапного инвестиционного отбора в снижении рисков специализации. Сделан вывод, что стратегия специализации должна сочетать использование сравнительных преимуществ региона с возможностью технологического обновления и диверсификации смежных видов деятельности, обеспечивая рост производительности, конкурентоспособности и долгосрочной стоимости бизнеса. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенных подходов при разработке стратегий развития региональных предприятий и выборе перспективных направлений специализации. Предложена пятиэтапная модель выбора специализации с методами диагностики, ключевыми показателями эффективности и ориентировочными порогами пересмотра стратегических решений.

Abstract

The article examines approaches to the formation of enterprise specialization strategies in the regional business environment. The purpose of the study is to systematize the factors determining specialization choices and to substantiate management mechanisms that align firm resources with regional competitive advantages and market demand. The methodology combines analysis and

synthesis of literature on regional economics, strategic management, cluster development and smart specialization with comparative and systems approaches and the analysis of official statistical and strategic materials from Azerbaijan. Resource, market, technological, institutional and financial determinants of specialization are considered. The study shows that sustainable specialization requires more than maintaining a traditional sectoral profile: firms need to compare regional capabilities, resource availability, market capacity, cooperation opportunities, innovation potential and financial feasibility. Cluster linkages, digitalization and staged investment selection can reduce specialization risks. The study concludes that specialization strategies should combine the use of regional comparative advantages with technological renewal and related diversification, thereby supporting productivity, competitiveness and long-term business value. A five-stage decision model is proposed, specifying assessment methods, performance indicators and indicative thresholds for strategy revision.

Ключевые слова: региональная бизнес-среда, специализация предприятий, стратегия, конкурентные преимущества, умная специализация, кластеры.

Keywords: regional business environment, enterprise specialization, strategy, competitive advantages, smart specialization, clusters.

Введение

Региональная бизнес-среда формирует для предприятия одновременно систему возможностей и ограничений. Доступность сырья и трудовых ресурсов, транспортная связанность, емкость рынков, наличие поставщиков, образовательных и исследовательских организаций, финансовой инфраструктуры и институтов поддержки определяют перспективы различных видов деятельности на конкретной территории. Структурные сдвиги, цифровизация, изменение цепочек поставок и усиление конкуренции требуют регулярной переоценки соответствия выбранной специализации ресурсам региона и перспективному спросу. Подход «умной специализации» предполагает выявление сильнейших региональных активов в сфере исследований, инноваций и предпринимательства и определение на этой основе приоритетных направлений инвестиций [9]. Для Азербайджана проблема особенно значима из-за различий экономических районов по структуре производства, ресурсной базе, инфраструктуре и предпринимательской активности; официальная региональная статистика создает информационную основу для обоснованного выбора специализации [1]. Цель исследования — систематизировать факторы формирования стратегий специализации предприятий и определить управленческие подходы, позволяющие согласовать потенциал предприятия с конкурентными преимуществами региональной бизнес-среды. Стратегия социально-экономического развития Азербайджанской Республики на 2022–2026 годы задает национальный контекст диверсификации экономики, развития регионов и повышения конкурентоспособности; при выборе специализации предприятия эти ориентиры следует сопоставлять с фактическими условиями конкретного экономического района [4].

Понятийные основы специализации предприятия

В настоящем исследовании «специализация предприятия» понимается как стратегическая концентрация ключевых ресурсов, компетенций и инвестиционной активности на ограниченном наборе взаимосвязанных видов продукции, услуг или технологических операций, в которых предприятие способно сформировать устойчивые преимущества. «Региональная специализация» характеризует относительную концентрацию определенных видов экономической деятельности в структуре территории и отражает ее сложившиеся либо формирующиеся сравнительные преимущества. «Умная специализация» предполагает выявление перспективных направлений на основе предпринимательского знания, инноваций и сочетания существующих активов с новыми технологическими возможностями [9, 10]. Таким образом, стратегия предприятия должна учитывать региональный профиль, преобразуя территориальные преимущества в собственные компетенции, производительность и рыночную ценность.

Материалы и методы

Исследование носит теоретико-аналитический характер. Информационную базу составили научные публикации по региональной специализации, агломерационным эффектам, кластерному развитию и стратегическому управлению, материалы OECD, а также официальные статистические и стратегические документы Азербайджана. Использованы методы анализа и синтеза, сравнения, систематизации и логического обобщения. Материал анализировался по пяти направлениям: ресурсная обеспеченность региона; рыночный потенциал; технологические и инновационные компетенции; кластерные и институциональные связи; финансовая реализуемость специализации. Методология позволяет сформировать систему критериев стратегического выбора, однако не доказывает причинно-следственное влияние специализации на финансовые результаты конкретного предприятия; для такой проверки необходимы фирменные панельные данные и эконометрическое моделирование.

Результаты и обсуждение

Первым условием формирования стратегии специализации является диагностика ресурсной базы и сравнительных преимуществ территории. Предприятие должно оценивать не только наличие природных ресурсов, но и квалификацию рабочей силы, качество инфраструктуры, логистическую доступность, плотность поставщиков и сервисных организаций. Место-ориентированная политика исходит из того, что различия в активах, знаниях и сетях создают неодинаковые траектории развития регионов; концентрация на реальных сравнительных преимуществах помогает эффективнее распределять ограниченные ресурсы [11]. Для предприятия это означает необходимость сопоставлять внутренние компетенции с теми региональными активами, которые трудно воспроизвести конкурентам в другом месте. Даже сильная ресурсная база не обеспечивает эффективности специализации при недостаточном спросе или высокой зависимости от одного покупателя. Поэтому стратегический выбор должен учитывать емкость рынка, динамику цен, экспортный потенциал, требования потребителей и интенсивность конкуренции. Исследования

региональных экономических экосистем показывают, что «связанная специализация» позволяет выявлять отрасли, для которых структура региональной экономики уже создает предпринимательские возможности [5]. Одновременно чрезмерно узкая специализация повышает чувствительность предприятия к отраслевым шокам. Практически оправданной становится модель «ядро + смежная диверсификация», при которой основные компетенции сохраняются, но используются для освоения технологически или рыночно близких направлений. Третье направление — формирование кластерных и кооперационных связей. Географическая концентрация предприятий может создавать эффекты совместного рынка труда, специализированных поставщиков, обмена знаниями и конкуренции. Эмпирические исследования показывают, что промышленные кластеры способны повышать региональную производительность и эффективность перераспределения ресурсов между фирмами, при этом одним из механизмов выступает конкуренция [6]. Для стратегии предприятия это означает, что выбор специализации следует оценивать не изолированно, а с учетом наличия потенциальных партнеров, поставщиков, логистических операторов, университетов и центров компетенций. При этом локальная технологическая специализация, разнообразие компетенций и динамика конкуренции могут рассматриваться как дополнительные условия предпринимательской активности и возникновения новых фирм; их взаимосвязь анализируется в исследовании Kim и соавторов [7]. Специализация, основанная только на дешевом ресурсе или текущем спросе, может быстро потерять преимущества при технологических изменениях. Концепция умной специализации ориентирует регионы на выявление сильных сторон в исследованиях, инновациях и предпринимательстве и на приоритизацию инвестиций в направления с наибольшим социально-экономическим потенциалом [11]. На уровне предприятия это требует оценки технологической зрелости, возможностей цифровизации, доступности квалифицированных кадров и способности осваивать смежные компетенции. Управленческий выбор должен отвечать не только на вопрос «что регион производит сегодня», но и «какие компетенции позволят предприятию создавать более высокую добавленную стоимость завтра». Пятым условием является финансовая реализуемость специализации. Переход к новому продуктовому или технологическому профилю требует инвестиций в оборудование, персонал, сертификацию, маркетинг и оборотный капитал. Поэтому альтернативные направления следует сравнивать по объему первоначальных вложений, сроку окупаемости, ожидаемой марже, потребности в финансировании и чувствительности денежных потоков к изменению спроса и цен. В Азербайджане финансовые механизмы поддержки предпринимательства имеют выраженную региональную направленность: по данным Министерства экономики, в 2024 году 94,7 % проектов, профинансированных льготными кредитами соответствующего фонда, и 72 % общей суммы таких кредитов были направлены на региональное развитие [8]. Это повышает значение согласования стратегии специализации с доступными инвестиционными и финансовыми инструментами. Для практического отбора специализации предлагается использовать систему измеримых критериев. Ресурсный блок может включать долю местного сырья, обеспеченность кадрами и транспортные издержки; рыночный — темп роста целевого сегмента, концентрацию покупателей и экспортную доступность; технологический — производительность, уровень цифровизации и долю инновационных затрат; кооперационный — число устойчивых поставщиков и партнерских связей; финансовый — рентабельность

инвестиций, срок окупаемости, потребность в оборотном капитале и запас финансовой устойчивости. Оценка должна проводиться в динамике и сопоставляться с альтернативными направлениями, поскольку высокая позиция по одному критерию не компенсирует критические ограничения по другим. Национальная статистика подтверждает необходимость дифференцированного регионального подхода. В 2025 году число действующих промышленных предприятий в Азербайджане составило 5 355 против 3 389 в 2020 году; при этом их территориальное распределение остается неоднородным [2]. В целом по экономике структура предприятий также различается по видам деятельности: заметную долю занимают торговля и ремонт транспортных средств, строительство, профессиональная, научная и техническая деятельность, сельское хозяйство и обрабатывающая промышленность [3]. Эти различия означают, что единая модель специализации для всех территорий экономически необоснованна. Региональная стратегия предприятия должна опираться на конкретный набор активов и ограничений соответствующего экономического района. Практическая модель формирования стратегии специализации включает пять взаимосвязанных этапов. Для каждого этапа предлагаются методы оценки, контрольные индикаторы и пороговые значения, при достижении которых необходим пересмотр решения. Приведенные ниже пороги являются авторскими ориентировочными управленческими критериями, а не эмпирически установленными нормативами для предприятий Азербайджана; их следует калибровать с учетом отрасли, масштаба фирмы, сезонности и доступности данных.

Этап 1. Диагностика региональных активов. Методы: SWOT- и PESTEL-анализ территории, картирование цепочек поставок, сопоставление показателей предприятия с региональной статистикой [1–3], интервью с поставщиками и работодателями. Индикаторы: доля местного сырья, доля закрытых вакансий ключевых специальностей, средний срок доставки и транспортные затраты в процентах выручки. Триггеры пересмотра: снижение доступности критического сырья более чем на 15 % относительно базового периода; незакрытые ключевые вакансии свыше 20 % потребности на протяжении двух кварталов; рост логистических затрат более чем на 10 % относительно бюджета. При срабатывании триггера пересматриваются локация, состав поставщиков или технологический профиль.

Этап 2. Отбор перспективных рыночных ниш. Методы: сегментация рынка, анализ конкурентов, опросы потенциальных клиентов, оценка емкости рынка (TAM/SAM/SOM), сценарный прогноз спроса и пробные продажи. Индикаторы: темп роста целевого сегмента, доля трех крупнейших покупателей в выручке, валовая маржа и конверсия пилотных предложений в заказы. Триггеры пересмотра: спрос по итогам двух кварталов ниже плана более чем на 15 %; концентрация выручки на трех покупателях выше 60 %; валовая маржа ниже минимального целевого уровня два отчетных периода подряд. Решение: смена сегмента, диверсификация клиентской базы или пересмотр ценностного предложения.

Этап 3. Оценка внутренних компетенций предприятия. Методы: VRIO-анализ ресурсов, аудит технологической зрелости, анализ разрывов компетенций (gap analysis), сравнительный анализ производительности и проверка готовности персонала. Индикаторы: выпуск на одного работника, доля процессов с цифровым учетом, доля работников с подтвержденными профильными компетенциями и процент брака. Триггеры пересмотра: производительность ниже отраслевого или сопоставимого эталона более чем на 15 %; дефицит критических

компетенций выше 20 %; доля брака превышает внутренний допустимый предел в течение двух месяцев. Возможные меры: обучение, технологическое партнерство, модернизация или отказ от неподготовленной ниши.

Этап 4. Финансово-рисковая экспертиза альтернатив. Методы: расчет NPV, IRR, срока окупаемости и точки безубыточности, анализ чувствительности, стресс-тест денежных потоков и матрица рисков. Индикаторы: NPV, превышение IRR над стоимостью капитала, коэффициент покрытия обслуживания долга (DSCR), запас ликвидности и отклонение капитальных затрат от бюджета. Триггеры пересмотра: NPV становится отрицательной в базовом сценарии; IRR не превышает стоимость капитала; DSCR ниже 1,2; прогнозный кассовый разрыв не покрывается доступным финансированием. В этом случае инвестиции сокращаются, откладываются или перераспределяются между альтернативами.

Этап 5. Поэтапная реализация и адаптация стратегии. Методы: пилотный проект, поэтапное финансирование (stage-gate), ежемесячная панель KPI, квартальный стратегический обзор и корректирующие мероприятия по принципу PDCA. Индикаторы: выполнение календарного плана, отклонение бюджета, фактическая маржа, выручка от нового направления, удовлетворенность клиентов и доля повторных заказов. Триггеры пересмотра: отставание ключевых этапов более чем на 30 дней; перерасход бюджета свыше 10 %; выручка или маржа ниже плана более чем на 15 % в течение двух кварталов; появление критического регуляторного либо технологического риска. Управленческое решение: масштабировать успешный пилот, скорректировать бизнес-модель, приостановить инвестиции или перейти к смежной специализации. Система контроля предполагает фиксацию исходного значения каждого KPI до запуска проекта, назначение ответственного лица и источника данных. При достижении одного критического финансового порога либо двух нефинансовых порогов в одном отчетном периоде инициируется внеочередной стратегический обзор; решение и корректирующие действия оформляются протоколом. Это делает адаптивность стратегии проверяемой управленческой процедурой, а не только общим принципом. Подход согласуется с акцентом OECD на экспериментировании и гибкости в региональной промышленной трансформации [10].

Заключение

Формирование стратегии специализации предприятия в региональной бизнес-среде требует согласования внутренних ресурсов фирмы с территориальными сравнительными преимуществами и перспективами рынка. Обоснованный выбор должен учитывать ресурсную обеспеченность, рыночный потенциал, инновационно-технологические компетенции, кластерные связи и финансовую реализуемость. Специализация способна повышать производительность за счет концентрации компетенций и кооперационных эффектов, однако чрезмерная зависимость от одного продукта, рынка или ресурса увеличивает уязвимость бизнеса. Поэтому устойчивый подход предполагает сочетание сильного профильного ядра со смежной диверсификацией и регулярным пересмотром стратегических приоритетов. Для региональных предприятий Азербайджана особое значение имеют использование официальной региональной статистики, оценка механизмов финансирования, развитие локальных кооперационных связей и цифровизация управленческой аналитики. Дальнейшие исследования целесообразно ориентировать на

количественную проверку связи между региональной специализацией, производительностью, инвестиционной активностью и финансовыми результатами предприятий.

Список литературы

1. Государственный комитет по статистике Азербайджанской Республики. Регионы Азербайджана, 2025: статистический сборник. – Баку, 2025.
2. Государственный комитет по статистике Азербайджанской Республики. Промышленность Азербайджана, 2025: статистический сборник. – Баку, 2025.
3. Государственный комитет по статистике Азербайджанской Республики. Азербайджан в цифрах, 2024: статистический сборник. – Баку, 2024.
4. Распоряжение Президента Азербайджанской Республики. Стратегия социально-экономического развития Азербайджанской Республики на 2022–2026 годы. – Баку, 2022.
5. Content, J. Entrepreneurial opportunity and related specialization in economic ecosystems / J. Content, K. Frenken, J.A. Jordaan // Research Policy. – 2022. – T. 51, № 9. – DOI: 10.1016/j.respol.2021.104445.
6. Guo, D. Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China / D. Guo, K. Jiang, C. Xu, X. Yang // Research Policy. – 2023. – T. 52, № 2. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104691.
7. Kim, J. Does local technological specialisation, diversity and dynamic competition enhance firm creation? / J. Kim, T. Kollmann, A. Palangkaraya, E. Webster // Research Policy. – 2022. – T. 51, № 7. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104557.
8. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. Entrepreneurs develop their businesses using government’s subsidized financial mechanisms: электронный ресурс / Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. – Баку. [Электронный ресурс]. URL: https://economy.gov.az/en/post/2500/sahibkarlar-dovletin-guzestli-maliyye-mexanizmleri-ile-bizneslerini-inkisaf-etdirirler (дата обращения: 29.10.2026). 2025.
9. OECD. Place-Based Policies for the Future. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 147 P. – DOI: 10.1787/e5ff6716-en.
10. OECD. Regions in Industrial Transition 2023: New Approaches to Persistent Problems. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 121 P. – DOI: 10.1787/5604c2ab-en.
11. OECD. Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 151 P. – DOI: 10.1787/a9448db4-en.
12. Porter, M.E. The Competitive Advantage of Nations. 850 c. – New York: Free Press, 1990.
13. Yuzbashiyeva, G. Features of Regional Development of Azerbaijan / G. Yuzbashiyeva, S. Abasova, I. Yuzbashiyev // Economic Journal. – 2024. – T. 1, № 9.

References

1. [Regions of Azerbaijan, 2025: Statistical Collection]. – Baku. – Baku, 2025 (In Russ.).
2. [Industry of Azerbaijan, 2025: Statistical Collection]. – Baku. – Baku, 2025 (In Russ.).

3. [Azerbaijan in Figures, 2024: Statistical Collection]. – Baku. – Baku, 2024 (In Russ.).
4. [Strategy for the Socio-Economic Development of the Republic of Azerbaijan for 2022–2026]. – Baku, 2022 (In Russ.).
5. Content J., Frenken K., Jordaan J.A. Entrepreneurial opportunity and related specialization in economic ecosystems // Research Policy. – 2022. – Vol. 51, No. 9. – Art. 104445. – DOI: 10.1016/j.respol.2021.104445.
6. Guo D., Jiang K., Xu C., Yang X. Geographic clusters, regional productivity and resource reallocation across firms: Evidence from China // Research Policy. – 2023. – Vol. 52, No. 2. – Art. 104691. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104691.
7. Kim J., Kollmann T., Palangkaraya A., Webster E. Does local technological specialisation, diversity and dynamic competition enhance firm creation? // Research Policy. – 2022. – Vol. 51, No. 7. – Art. 104557. – DOI: 10.1016/j.respol.2022.104557.
8. Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. [Entrepreneurs develop their businesses using government's subsidized financial mechanisms]: electronic resource / Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. – Baku. – 2025 [Электронный ресурс]. – URL: https://economy.gov.az/en/post/2500/sahibkarlar-dovletin-guzestli-maliyye-mexanizmleri-ile-bizneslerini-inkisaf-etdirirler (accessed: 29.10.2026).
9. OECD. Place-Based Policies for the Future. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 147 P. – DOI: 10.1787/e5ff6716-en.
10. OECD. Regions in Industrial Transition 2023: New Approaches to Persistent Problems. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 121 P. – DOI: 10.1787/5604c2ab-en.
11. OECD. Rethinking Regional Attractiveness in the New Global Environment. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 151 P. – DOI: 10.1787/a9448db4-en.
12. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. 850 c. – New York: Free Press, 1990.
13. Yuzbashiyeva G., Abasova S., Yuzbashiyev I. Features of Regional Development of Azerbaijan // Economic Journal. – 2024. – Vol. 1, No. 9.