

УДК 658

DOI: 10.17586/2310-1172-2024-18-2-90-102

Научная статья

## Стратегия развития промышленного предприятия с учетом комплексного анализа деятельности

*Д-р. экон. наук* **Василенок В.Л.** fem1421@yandex.ru

*Университет ИТМО*

*197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49*

*Канд. экон. наук* **Мартыненко О.В.** martynenko@igps.ru

*Канд. экон. наук* **Негреева В.В.** v.negreeva@mail.ru

**Мороз Д.С.** moroz.dasha023@gmail.com

*Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы Министерства  
чрезвычайных ситуаций России им. Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева  
196105, Россия, Санкт-Петербург, Московский пр., д. 149*

*Актуальность представленного исследования состоит в том, что янтарная отрасль является перспективным направлением развития и визитной карточкой Калининградской области. Калининградский янтарный комбинат является единственным предприятием, где производят добычу, обработку и реализацию янтаря, а также не имеет аналогов по всему миру. Именно поэтому стоит уделить пристальное внимание всестороннему анализу комбината – комплексному анализу, что является актуальным вопросом на сегодняшний день для развития янтарной отрасли. Объектом исследования является Калининградский янтарный комбинат, а предметом – комплексный анализ Калининградского янтарного комбината. Цель исследования: провести комплексный анализ Калининградского янтарного комбината. Для достижения цели поставлены следующие задачи: изучить Стратегии развития янтарной отрасли; провести анализ добычи, производства и реализации янтаря; выявить перспективные направления развития янтарной отрасли; определить эффективность работы АО «Калининградский янтарный комбинат». В результате исследования был представлен анализ инвестиционной привлекательности янтарной отрасли. Инвестиции в модернизацию предприятия многократно увеличились за последние годы. В заключении отмечено, что кластер поддерживает обмен информацией, повышает эффективность технологического процесса, ускоряет научно-технологический прогресс, упрощает доступ к технологиям, функционирующим на мировом рынке, и позволяет выйти на новый уровень стратегического развития янтарному комбинату. Преимущества кластерной организации янтарной отрасли Калининградской области: кластерный подход способен наилучшим образом соответствовать корпоративным интересам участников янтарного бизнеса. Ключевые слова: промышленное предприятие, янтарная отрасль, кластер.*

Scientific article

## Strategy of industrial enterprise development taking into account complex analysis of activity

*D.Sc.* **Vasilenok V.L.** fem1421@yandex.ru

*ITMO University*

*197101, Russia, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49*

*Ph.D.* **Martynenko O.V.** ovalerevna@rambler.ru

*Ph.D.* **Negreeva V.V.** v.negreeva@mail.ru

**Moroz D.S.** moroz.dasha023@gmail.com

*Saint-Petersburg University of State Fire Service of Emercom of Russia  
196105 St. Petersburg, Moskovsky Prospect 149*

*The relevance of the presented research is that the amber industry is a promising area of development and a visiting card of the Kaliningrad region. The Kaliningrad Amber Combine is the only enterprise where amber is extracted, processed and sold, and it has no analogues all over the world. That is why it is worth paying close attention to a comprehensive analysis of the combine - a comprehensive analysis, which is an urgent issue today for the development of the amber industry. The object of the study is the Kaliningrad Amber Combine, and the subject is a comprehensive analysis of the Kaliningrad Amber Combine. The purpose of the study: to conduct a comprehensive analysis of the Kaliningrad Amber Combine. To achieve the goal the following tasks were set: to study the development strategies of the amber industry; to analyze the extraction, production and sale of amber; to identify promising areas of development of the amber industry; to determine the efficiency of JSC "Kaliningrad Amber Combine". As a result of the research the investment attractiveness of the amber industry was analyzed. Investments in the modernization of the enterprise have increased manifold in recent years. The conclusion noted that the cluster supports information exchange, increases the efficiency of the technological process, accelerates scientific and technological progress, facilitates access to technologies operating in the world market and allows to reach a new level of strategic development of the amber industry.*

**Keywords:** industrial enterprise, amber industry, cluster.

## Введение

Тематика исследования основана на анализе янтарной отрасли и, в частности, предприятия по промышленной добыче и обработке янтаря АО «Калининградский янтарный комбинат». Янтарная отрасль является перспективным направлением развития и визитной карточкой Калининградской области. Кроме того, следует отметить, что АО «Калининградский янтарный комбинат» – это единственное предприятие, которое производит добычу, обработку и реализацию янтаря. Аналогов такому предприятию нет в мире. Особое внимание уделить тому, что деятельность переработчиков янтаря всего Балтийского региона связана с янтарным комбинатом. Поэтому следует сделать акцент на стратегическом развитии предприятия. Оно основано на Федеральном законе от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) «О стратегическом планировании в Российской Федерации», который предполагает стратегическое развитие промышленных предприятий как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов РФ.

В России Калининградская область ассоциируется с янтарём, так как за ее пределами работает небольшое количество юридических и физических лиц. Янтарная отрасль включает в себя широкий спектр вопросов, связанных с использованием янтаря и его различных субстанций, исследованием компонент среды обитания янтаря (голубая глина), сюда входит и ремесленное творчество. Таким образом, янтарная отрасль представляет собой систему, в структуре которой «идет естественное формирование достаточно четко проявляющихся подсистем» [1].

В 2017 году была разработана «Стратегия развития янтарной отрасли Российской Федерации на период до 2025 года», утвержденная Распоряжением Правительства РФ от 15.09.2017 № 1966-р (далее Стратегия), к главным приоритетам которой относится повышение инвестиционной привлекательности подотрасли по переработке янтарного сырья, формирование янтарного кластера, а также создание комфортных условий для ведения бизнеса в янтарной отрасли и создание новых объектов туризма. В стратегии приведено понятие «янтарная отрасль», которое представляет собой совокупность предприятий, осуществляющих деятельность по добыче янтаря, производству продуктов его переработки. Также согласно Стратегии, одной из целей является создание янтарного промышленного кластера. В современной экономике создание кластеров является одним из наиболее эффективных инструментов опережающего инновационного развития в отдельных отраслях промышленности. Калининградская область имеет естественные предпосылки для развития янтарного промышленного кластера, так как на территории региона объединены добыча и переработка янтаря, а также богатая материальная и нематериальная культура, связанная с переработкой и потреблением янтаря. К наиболее значимым задачам, которые отражены в Стратегии, следует отнести

- содействие формированию устойчивых производственных и коммерческих отношений между предприятиями янтарной отрасли;
- стимулирование внедрения современных технологий и оборудования в добывающее и обрабатывающее производства;
- стимулирование саморегулирования и самоорганизации янтарной отрасли;
- совершенствование государственного регулирования янтарной отрасли, в том числе в сфере стандартизации;
- создание имиджа Калининградской области (г. Калининград) как центра художественной обработки и изучения янтаря;
- использование туризма для продвижения продуктов переработки янтаря.

Стратегия развития янтарной отрасли РФ на период до 2025 г. реализуется в два этапа, которые представлены на рис. 1.



Рис. 1. Реализация Стратегии развития янтарной отрасли РФ на период до 2025 года

На основе указанных выше Стратегий и отчетов, АО «Калининградский янтарный комбинат» развивается в рамках корпоративной стратегии развития, включающей в себя такие типы стратегий, как концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста [2, с. 15-17]. По совокупности это позволит осуществить миссию комбината, то есть «превращение Комбината в признанного лидера мирового янтарного рынка, тесно интегрированного в систему международного производства и оборота янтаря и янтарной продукции, способного определить тенденции и параметры мирового рынка янтаря, а в сотрудничестве с другими ведущими переработчиками также и значительной части мирового рынка янтарной продукции» [3].

Ежегодно в Светлогорске проходит Международный экономический форум янтарной отрасли, задачами которого являются освещение модных трендов отрасли и решение кадровых проблем, решаются вопросы развития промышленного туризма и тенденций в производстве изделий из янтаря [4].

Таким образом, перспективные цели развития янтарного комбината сформулированы в Стратегии развития Акционерного общества «Калининградский янтарный комбинат» до 2030 года, одобренной правлением Госкорпорации Ростех и утвержденной решением Совета директоров 29 ноября 2016 года, в рамках которой предприятие ведет свою деятельность в настоящее время [5].

Стратегия призвана ликвидировать несоответствие между уникальной сырьевой базой мирового класса и самыми большими объемами промышленной добычи янтарного сырья, решая задачи среднесрочной перспективы: продвижение янтаря как национального бренда России, развитие янтарной отрасли России, увеличение переработки янтаря до 50 % и более от добываемого объема [5].

### Анализ инвестиционной привлекательности янтарной отрасли

АО «Калининградский янтарный комбинат» является предприятием высокой производственной культуры с высокотехнологичным производством, где большое внимание уделяется корпоративной и социальной политике. На комбинате происходит значительное повышение условий труда, мотивации работников и создание новых рабочих мест, а также проводится социальная политика и жилищная программа, охрана здоровья сотрудников и многое другое. Такие положительные тенденции социальных показателей обосновываются вложенными инвестициями в развитие предприятия, основной задачей которых является полное обновление и техническое развитие предприятия. Общие инвестиции Ростеха в комбинат за последние три года представлены на рис. 2. а их основные направления на рис. 3. [6].



Рис. 2. Общая сумма инвестиций АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2021-2023 гг., млн. руб.

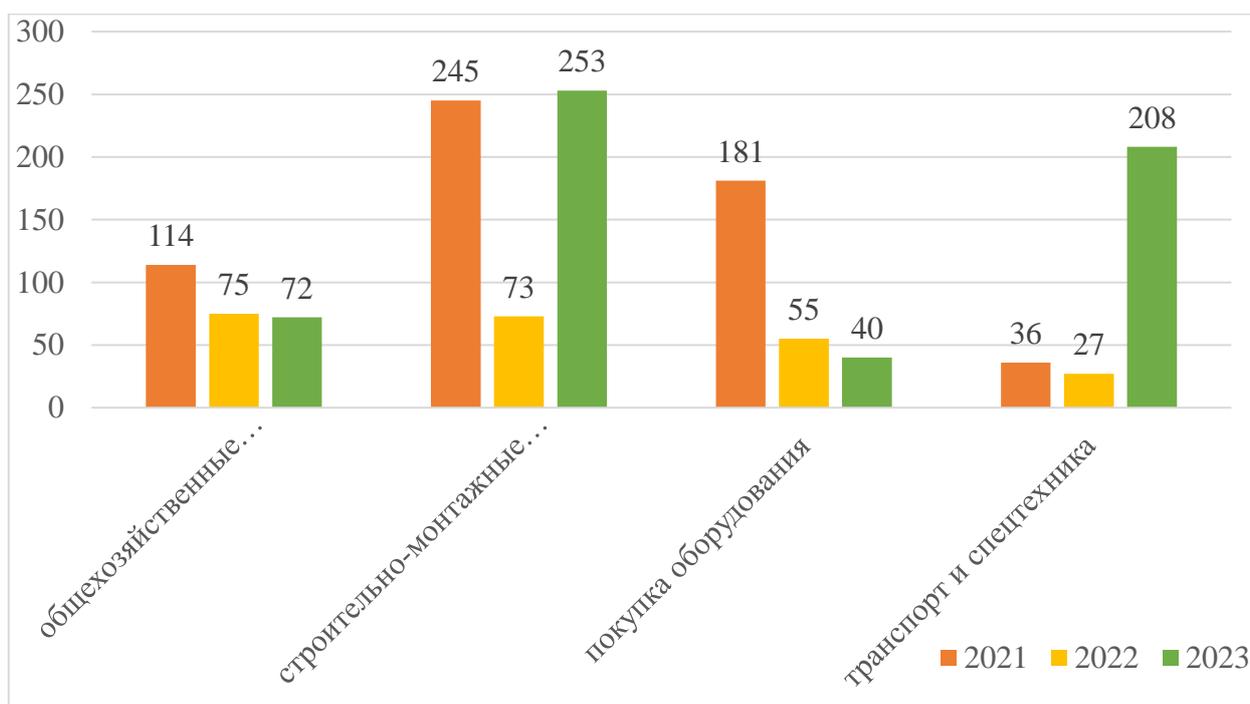


Рис. 3. Основные направления инвестирования АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Как видно из рис. 2. общая сумма инвестиций Ростеха в комбинат за последние три года составляет около 1,5 млрд. рублей, из которых наибольшие инвестиции были вложены в 2021 и 2023 годах по 615 и 613 млн. рублей соответственно. Наименьшие инвестиции пришлось на 2022 год (236 млн. руб.), что объясняется нацеленностью Ростеха на расширение военной продукции и техпервооружение производства для выполнения государственного оборонного заказа [7].

Из рис. 3. видно, что основными направлениями инвестиций являются строительно-монтажные работы, закупка нового оборудования, общехозяйственные инвестиции, покупка транспорта и спецтехники. В 2021 году помимо выделенных направлений инвестиций, можно выделить такое направление, как модернизацию и расширение производства (36 млн. руб.), а также коммерческие инвестиции в 1 млн. руб. В 2022 году инвестиции в модернизацию и расширение производства составили 6 млн. руб.

В 2023 году появились такие направления инвестиций: проектные работы, которые составили 18 млн. рублей, а также инвестиции в объекты социальной сферы, которые составили 24 млн. рублей.

Полное техническое перевооружение АО «Калининградского янтарного комбината» госкорпорации «Ростех» планируется провести до 2027 года. Инвестиции в модернизацию предприятия многократно увеличились за последние годы. Сегодня комбинат представляет собой современное предприятие полного цикла, на котором успешно добывается и перерабатывается янтарь Балтийского побережья.

### Анализ добычи и производства янтаря

Добыча янтаря является сезонной, причиной тому – климат, так как в технологическом процессе используется вода, замерзающая при нулевой температуре, поэтому добыча в зимний период прекращается. Добыча янтаря на комбинате имеет свою сложившуюся технологию, которая изображена на рис. 4. [8].



Рис. 4. Технология добычи янтаря АО «Калининградский янтарный комбинат»

Динамику добычи янтаря АО «Калининградский янтарный комбинат» можно увидеть на рис. 5.

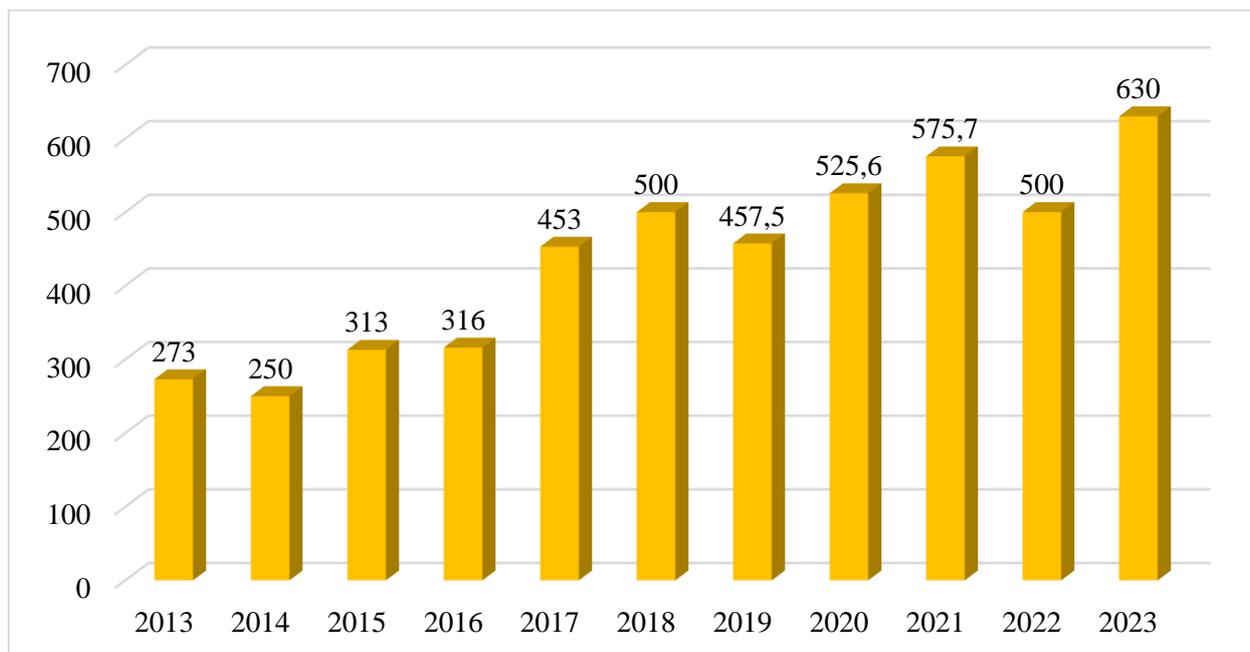


Рис.5. Динамика добычи янтаря АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2013-2023 гг., тонн

Как видно из рис. 5. после передачи комбината под управление Ростеха более чем в два раза увеличилась добыча янтаря, что связано внедрением новых технологических новшеств.

Кроме того, в 2022 году на комбинате установлен и запущен в работу новый мобильный узел обогащения янтаря, по всем параметрам отвечающий требованиям к современному производству. Производительность комплекса рассчитана на доведение 700 тонн янтаря в год.

В производственный процесс внедрено новое оборудование и ряд технологических комплексов, позволивших получить за один технологический процесс 4 фракционных состава доведенного янтаря ситовых фракций и значительно снизить процент попадания во фракционный состав янтаря мелких фракций, контролировать влажность и время сушки янтаря в автоматически настраиваемых режимах, улучшить качество и сократить процесс мойки.

Для определения эффективности использования основных производственных фондов в табл. 1 представлены основные показатели использования основных фондов предприятия [9].

Таблица 1

**Анализ использования основных фондов  
 АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2022-2023 гг.**

Показатель	2022	2023	Изменение 2023/2022
Фондоотдача	2,462	2,633	0,17
Фондоемкость	0,406	0,379	-0,026
Фондовооруженность	1578,97	1757,02	178,052

Из представленных данных табл. 1. сделан вывод, что фондоотдача в 2023 году выросла по сравнению с 2022 годом – это является положительной тенденцией и говорит о повышении эффективности использования оборудования. Также это подтверждает обратный показатель фондоотдачи – фондоемкость, который, в свою очередь, падает в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Такой же положительной тенденцией является активный рост фондовооруженности в 2023 году по сравнению с 2022 годом.

### Анализ реализации янтаря АО «Калининградский янтарный комбинат»

Янтарь-сырец реализуется на электронной площадке биржи «Санкт-Петербург», аукционах для переработчиков и в рамках контракта с янтарным кластером. Объемы реализации янтаря-сырца представлены на рис. 6 [10].

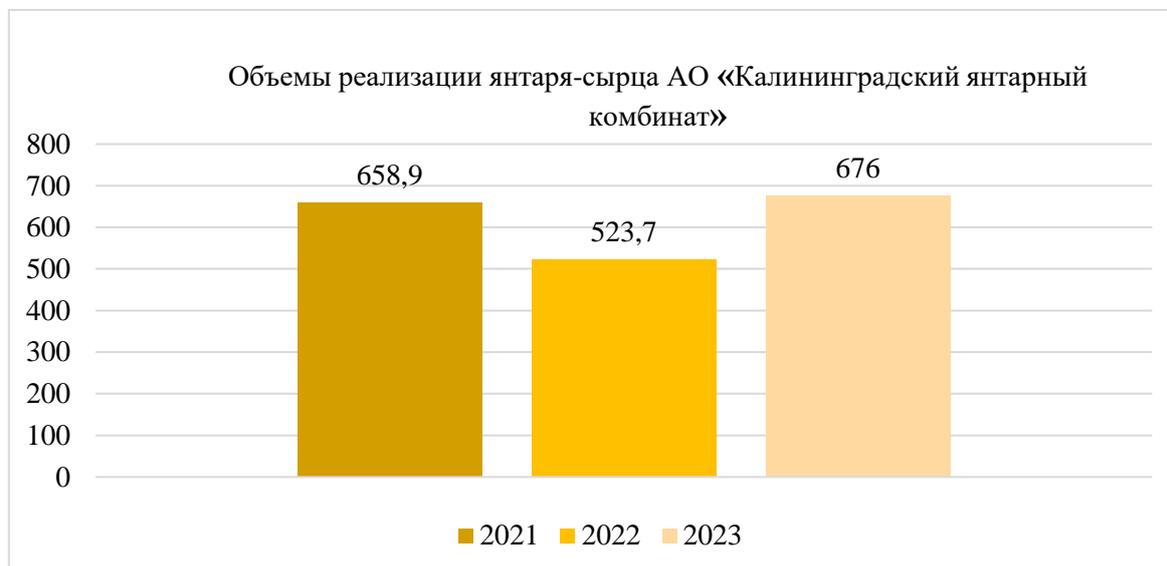


Рис. 6. Объем реализации янтаря-сырца АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2021-2023 гг., тонн

В 2023 на бирже реализовано 661,33 тонны янтаря-сырца на сумму 4,319 млрд. рублей без НДС. Поставки осуществлялись как на внутренний рынок, так и на экспорт. География продаж включает такие страны: Китай, Армению, Киргизию, Литву, Гонконг, ОАЭ, Сербию и Польшу.

Также помимо биржи комбинат реализует янтарь разных фракций на аукционах, проводимых в рамках политики поддержке местных производителей янтарной продукции. В число проводимых аукционов входят аукционы для крупного бизнеса, для малого и среднего бизнеса, для художников, а также аукционы эксклюзивного янтаря. Так в 2023 году в общей сложности было проведено 10 аукционов, в ходе которых было реализовано 5,25 тонны янтаря-сырца на общую сумму 33 млн. рублей без НДС.

Для анализа динамики и структуры прибыли задействуем горизонтальный и вертикальный анализ соответственно, которые представлены на рис. 2. и рис. 3.

Таблица 2

### Горизонтальный анализ прибыли АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2022-2023 гг

Показатель	2022 г., тыс. руб.	2023 г., тыс. руб.	Абсолютное отклонения	Темп роста	Темп прироста
Выручка от продаж	4053213	5130327	1077114	126,57	26,57
Себестоимость продаж	1658711	2624383	965672	158,22	58,22
Управленческие расходы	806382	857758	51376	106,37	6,37
Коммерческие расходы	243964	378389	134425	155,10	55,10
Прибыль от продаж	1344156	1269797	-74359	94,47	-5,53
Прибыль от прочей деятельности	-124171	-397575	-273404	320,18	220,18
Прибыль до налогообложения	1219985	872222	-347763	71,49	-28,51

Из табл. 2. можно сделать вывод, что большинство показателей прибыли в 2023 году имеют положительную динамику по сравнению с 2022 годом, за исключением прибыли от продаж, которая снизилась на 5%, а также прибыль до налогообложения, которая снизилась на 28%.

Таблица 3

**Вертикальный анализ прибыли АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2022-2023 гг.**

Показатель	2022 г., тыс. руб.	Удельный вес, %	2023 г., тыс. руб.	Удельный вес, %	Отклонения
Выручка от продаж	4053213	100,00	5130327	100,00	-
Себестоимость продаж	1658711	40,92	2624383	51,15	10,23
Управленческие расходы	806382	19,89	857758	16,72	-3,18
Коммерческие расходы	243964	6,02	378389	7,38	1,36
Прибыль от продаж	1344156	33,16	1269797	24,75	-8,41
Прибыль от прочей деятельности	-124171	-3,06	-397575	-7,75	-4,69
Прибыль до налогообложения	1219985	30,10	872222	17,00	-13,10

Из табл. 3 видно, что в 2023 году по сравнению с 2022 годом удельные веса себестоимости и коммерческих расходов увеличились на 10% и 1% соответственно, другие показатели снизились в структуре прибыли. Для анализа эффективности деятельности обратимся к табл. 4.

Таблица 4

**Анализ эффективности деятельности АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2022-2023 гг.**

Показатель	2022	2023	Изменение
Рентабельность продаж, %	33,162	24,750	-8,411
Рентабельность основной деятельности, %	81,036	48,384	-32,651
Рентабельность совокупного капитала, %	8,425	6,059	-2,366
Рентабельность собственного капитала, %	14,502	10,773	-3,729
Период окупаемости собственности капитала, лет	6,895	9,282	2,387
Рентабельность основных фондов, руб.	0,816	0,651	-0,165
Рентабельность оборотного капитала, руб.	0,323	0,266	-0,058
Удельная чистая прибыль, %	18,719	11,712	-7,007

Таким образом, из табл. 4 можно сделать вывод, что рентабельность комбината имеет тенденцию снижения, что понижает доходность и негативно влияет на эффективность деятельности предприятия.

Помимо того, что комбинат является одним из крупных работодателей, также является одним из крупных налогоплательщиков Калининградской области [10]. Сумма налогов, уплаченных в бюджеты федерального, регионального и местного уровней, представлена на рис. 7. В 2023 году общая сумма уплаченных налогов в бюджеты всех уровней составила 1,684 млрд. рублей, что на 4% больше, чем в 2022 году (1,609 млрд. руб.) и на 29% больше, чем в 2021 году.

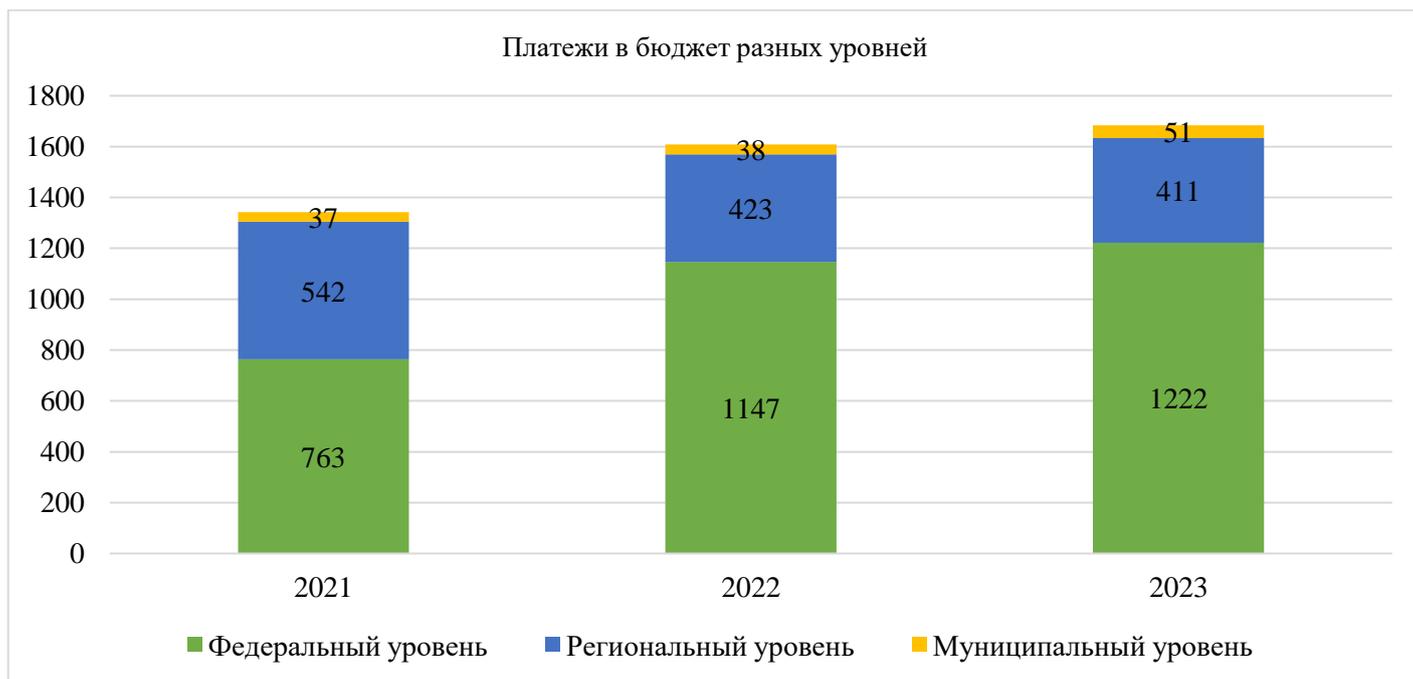


Рис. 7. Сумма уплаты налогов в бюджет АО «Калининградский янтарный комбинат» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Также Калининградский янтарный комбинат проводит экологическую политику, выстроенную на высокой степени ответственности пре современным и будущим поколениями за рациональное использование природных ресурсов. Структура затрат на природоохранную деятельность представлена на рис. 8. В 2023 году затраты на экологическую деятельность предприятия составили более 42,4 млн. руб.

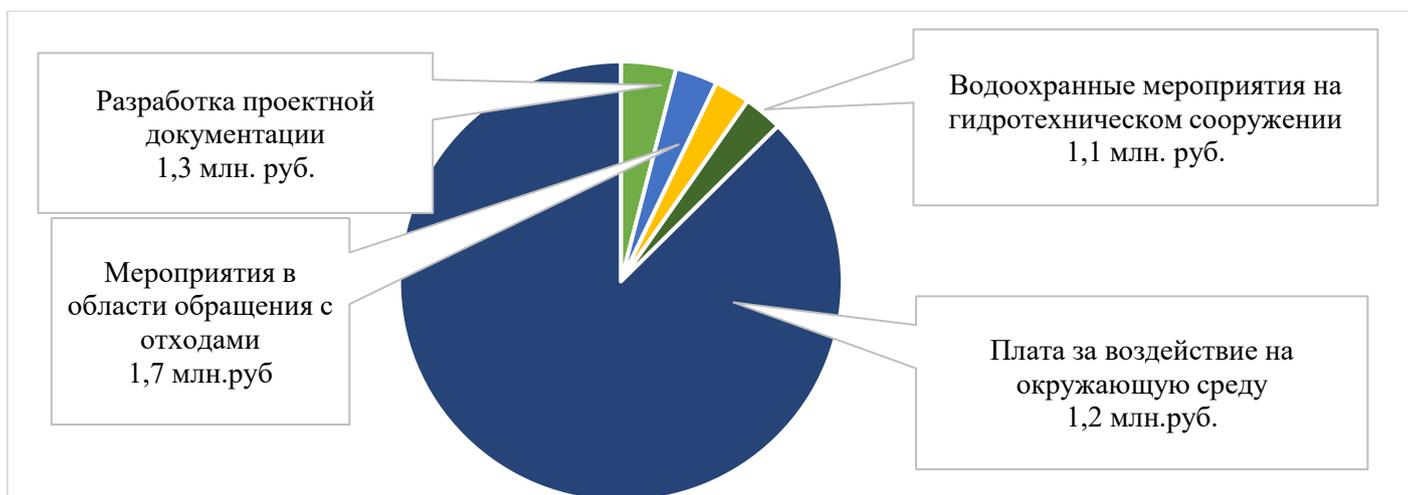


Рис. 8. Структура затрат на природоохранную деятельность АО «Калининградский янтарный комбинат», млн. руб.

Янтарь широко применяется не только для изготовления украшений, предметов интерьера, сувениров, но также в косметологии и промышленности. Однако янтарная отрасль дает нам не только сам балтийский самоцвет [11]. В процессе его добычи комбинат извлекает из почвы и другие полезные минералы, которые не менее полезны, чем сам янтарь. Эти минералы: глауконит и кембрийские глины.

Глауконит можно применять для изготовления бесхлорных минеральных удобрений, которые способны улучшать качество почвы за один раз на 5 лет. В нем содержатся микроэлементы, которые оказывают

положительное влияние на развитие полезной микрофлоры в почве, и очищающие почву от остатков пестицидов и вредных солей. Исследования показали, что глауконит способен повышать урожайность некоторых культур. Его также добавляют в рыбоводческие бассейны, прикормы для птиц и животных.

Кембрийские глины можно использовать для создания водоочистительных фильтров. Производство конкурентоспособных фильтровальных установок на базе недорогих отечественных материалов может стать действительно выгодным вложением средств.

Однако реализации этих проектов мешает отсутствие финансирования для научных разработок и внедрения в производство этих природных минералов. Осуществление подобных проектов дало бы настоящий толчок развитию янтарной отрасли Калининградской области и решило бы многие проблемы Калининградского янтарного комбината [11]. Достижение целевых индикаторов стратегии развития янтарной отрасли до 2025 года, в соответствии с которой реализуются такие мероприятия как:

- коренная реконструкция и модернизация горнодобывающего комплекса Калининградского янтарного комбината;
- развитие переработки янтарного сырья в продукцию с добавленной стоимостью;
- формирование глобальной сети продажи янтарной продукции.

### **Эффективность стратегии развития АО «Калининградский янтарный комбинат»**

В настоящее время янтарная отрасль в России является ключевым центром по переработке янтаря. На базе предприятия сформирована уникальная школа применения янтаря [12]. И основываясь на приоритетные цели и задачи Стратегии создан янтарный кластер, который позволит объединить все системные элементы, что повысит эффективность, качество, ассортимент и востребованность янтарной продукции за счет особенной инфраструктуры и системы обмена опытом и современных технологий [4].

Преимущества кластерной организации янтарной отрасли Калининградской области: кластерный подход способен наилучшим образом соответствовать корпоративным интересам участников янтарного бизнеса. В его рамках можно сбалансировать интересы по рациональному обеспечению сырьем, задать эффективную кооперацию участников кластера.

Кластер поддерживает обмен информацией, повышает эффективность технологического процесса, ускоряет научно-технологический прогресс, упрощает доступ к технологиям, функционирующим на мировом рынке.

Ключевые факторы, способствующие развитию кластера:

- 1) Текущий уровень развития компаний: текущий масштаб и эффективность производства; наличие части современного оборудования; наличие развитой технической экспертизы; высоко конкурентная среда.
- 2) Доступ к сырью и система поставщиков: близость источников сырья стабильного качества; наличие надежных поставщиков качественного сырья, полуфабриката; ценовая доступность сырья и компонентов; развитие поддерживающих отраслей.
- 3) Доступ к рынку: близость крупных потребительских рынков; близость предприятий последующих переделов; наличие эффективных дистрибьюторов; близость крупных торговых и логистических хабов.
- 4) Развитие технологий и инновации: наличие исследовательских центров, уровень их взаимодействия с предприятиями; наличие/партнерство с фондами поддержки инноваций.
- 5) Качество человеческих ресурсов и компетенций: наличие кадров требуемой квалификации, стоимость человеческих ресурсов, близость университетов и центров переподготовки.
- 6) Доступность финансирования: доступность краткосрочных кредитов (процент, условия получения); наличие специальных финансовых продуктов (лизинг, страхование и др.).
- 7) Активная роль Правительства Калининградской области при реализации янтарной кластерной политики на первом этапе позволит повысить ее эффективность и сделать кластер действенным инструментом реализации инвестиционного и промышленного потенциала янтарно-промышленного комплекса Калининградской области.

В целях компенсирования возможных угроз, негативных факторов и рисков, предполагается применять следующие механизмы: использование ресурса научно-исследовательских и проектных организаций-участников Кластера на этапе формирования технической документации, проведения комплекса мероприятий по развитию кластера, продвижения его продукции на рынки; налаживание кооперационных связей между участниками кластера [13].

Для описания макросреды янтарной отрасли Калининградской области проведен PEST-анализ, сведенному в табл. 5.

Таблица 5

**PEST-анализ АО «Калининградский янтарный комбинат»**

Факторы макросреды			
Р (политические)	Е (экономические)	S (социальные)	Т (технологические)
– напряженная геополитическая обстановка; – федеральные и региональные программы поддержки	– рост затрат на перевозки; – высокие платежи на экологию	– развитая социальная культура; – развитие туризма	– обновление оборудования и техники; – промышленная добыча янтаря

**Заключение**

В сырьевой экономике янтарная отрасль по показателям добычи и переработки является довольно скромной, однако по ряду причин считается уникальной и стратегически важной. Сегодня необработанный янтарь, наряду с нефтью и газом – национальное достояние России. Янтарная отрасль применяется в различных сферах, так как янтарь имеет ряд полезных свойств. Янтарь обладает неповторимыми декоративными особенностями, а также характеристиками, позволяющими применять его для различных целей. Диапазон применения янтаря очень широк и каждое исследование в данной области находит новое применение такого полезного и уникального камня как янтарь.

Согласно Стратегии, одной из целей является создание янтарного промышленного кластера. В современной экономике создание кластеров является одним из наиболее эффективных инструментов опережающего инновационного развития в отдельных отраслях промышленности. Калининградская область имеет естественные предпосылки для развития янтарного промышленного кластера, так как на территории региона объединены добыча и переработка янтаря, а также богатая материальная и нематериальная культура, связанная с переработкой и потреблением янтаря.

Комбинат является предприятием высокой производственной культуры с высокотехнологичным производством, где большое внимание уделяет социальной политике, а также является крупным работодателем Калининградской области, где создает привлекательные условия для работы, обеспечивая достойной оплатой труда. Полное техническое перевооружение АО «Калининградского янтарного комбината» госкорпорации «Ростех» планируется провести до 2027 года. Инвестиции в модернизацию предприятия многократно увеличились за последние годы. Сегодня комбинат представляет собой современное предприятие полного цикла, на котором успешно добывается и перерабатывается янтарь Балтийского побережья.

Преимущества кластерной организации янтарной отрасли Калининградской области: кластерный подход способен наилучшим образом соответствовать корпоративным интересам участников янтарного бизнеса. В его рамках можно сбалансировать интересы по рациональному обеспечению сырьем, задать эффективную кооперацию участников кластера. Кластер поддерживает обмен информацией, повышает эффективность технологического процесса, ускоряет научно-технологический прогресс, упрощает доступ к технологиям, функционирующим на мировом рынке и позволяет выйти на новый уровень стратегического развития.

**Литература**

1. Кострикова Н.А., Липская А.С., Яфасов А.Я. Кластерный подход к развитию янтарной отрасли // Управленческое консультирование. 2017. № 3 (99).
2. Кельчевская Н.Р., Служкина С.А., Пельмская И.С., Вольф Ф.В. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности: монография / Н.Р. Кельчевская, С.А. Служкина, И.С. Пельмская, Ф.В. Вольф. – Москва: изд-во «Креативная экономика», 2021. – 212 с.
3. Официальный сайт АО «Калининградский янтарный комбинат» URL: <https://ambercombine.ru/> (дата обращения: 07.05.2024).
4. Янтарный резерв // Журнал Стратегия URL: <https://strategyjournal.ru/gosudarstvo/yantarnyj-rezerv/> (дата обращения: 09.06.2024).

5. Социальный отчёт о деятельности предприятия АО «Калининградский янтарный комбинат», 2022 год URL: [https://ambercombine.ru/images/news/soc\\_otchet/pdf/Itogi\\_2022\\_-\\_yantarni\\_combinat.pdf](https://ambercombine.ru/images/news/soc_otchet/pdf/Itogi_2022_-_yantarni_combinat.pdf) (дата обращения: 07.05.2024).
6. Социальный отчёт о деятельности предприятия АО «Калининградский янтарный комбинат», 2023 год URL: [https://ambercombine.ru/images/news/soc\\_otchet/pdf/2023-m.pdf](https://ambercombine.ru/images/news/soc_otchet/pdf/2023-m.pdf) (дата обращения: 30.05.2024).
7. Госкорпорация Ростех. Официальный сайт. – URL: <https://rostec.ru/> (дата обращения: 17.04.2024).
8. *Обуваева А.А.* Анализ вариантов развития и зонирования прилегающей территории «АО Калининградский янтарный комбинат» // Вестник науки. 2023. № 12 (69).
9. Министерство экономического развития, промышленности и торговли Калининградской области. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://minprom.gov39.ru/> (дата обращения: 17.04.2024).
10. Правительство Калининградской области. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://gov39.ru/> (дата обращения: 17.04.2024).
11. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Калининградской области. Официальный сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://39.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.04.2024).
12. *Василенок В.Л., Минченко Л.В., Негреева В.В., Мороз Д.С.* Оценка уровня развития транспортно-логистической инфраструктуры при принятии управленческого решения // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 1 (56). С. 76-92.
13. Программа развития янтарного промышленного кластера Калининградской области URL: <https://mbkaliningrad.ru/upload/iblock/b88/b88641463a3c30c702e6ce0c9ea2a0c3.pdf> (дата обращения: 08.06.2024).
14. *Скорнякова В.В., Онов В.А., Мартыненко О.В.* Содержание и факторы инвестиционной безопасности Российской Федерации / В сборнике: Пожарная безопасность: современные вызовы. Проблемы и пути решения. Материалы Международной научно-практической конференции. Составители Т.В. Мусиенко, В.А. Онов, Н.В. Федорова. 2020. С. 68-69.
15. *Шабардин Б.* Янтарный бум нашего времени // эксперт онлайн URL: <https://expertnw.com/naglyadno/yantarnyy-bum-nashego-vremeni/> (дата обращения: 17.04.2024).
16. *Медведева С.В.* Кластеризация перспективных отраслей. Калининградская область на пути восстановления янтарной промышленности // Молодой ученый. 2014. № 7.1 (66.1). С. 57-59.

## References

1. *Kostrikova N.A., Lipskaya A.S., Yafasov A.Ya.* Klasternyi podkhod k razvitiyu yantarnoi otrasli // *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*. 2017. № 3 (99).
2. *Kel'chevskaya N.R., Slukina S.A., Pelymskaya I.S., Vol'f F.V.* Formirovanie i realizatsiya strategii razvitiya promyshlennogo predpriyatiya kak instrument povysheniya ego konkurentosposobnosti: monografiya / N.R. Kel'chevskaya, S.A. Slukina, I.S. Pelymskaya, F.V. Vol'f. – Moskva: izd-vo «Kreativnaya ekonomika», 2021. – 212 s.
3. Ofitsial'nyi sait AO «Kaliningradskii yantarnyi kombinat» URL: <https://ambercombine.ru/> (data obrashcheniya: 07.05.2024).
4. Yantarnyi rezerv // Zhurnal Strategiya URL: <https://strategyjournal.ru/gosudarstvo/yantarnyj-rezerv/> (data obrashcheniya: 09.06.2024).
5. Sotsial'nyi otchet o deyatel'nosti predpriyatiya AO «Kaliningradskii yantarnyi kombinat», 2022 god URL: [https://ambercombine.ru/images/news/soc\\_otchet/pdf/Itogi\\_2022\\_-\\_yantarni\\_combinat.pdf](https://ambercombine.ru/images/news/soc_otchet/pdf/Itogi_2022_-_yantarni_combinat.pdf) (data obrashcheniya: 07.05.2024).
6. Sotsial'nyi otchet o deyatel'nosti predpriyatiya AO «Kaliningradskii yantarnyi kombinat», 2023 god URL: [https://ambercombine.ru/images/news/soc\\_otchet/pdf/2023-m.pdf](https://ambercombine.ru/images/news/soc_otchet/pdf/2023-m.pdf) (data obrashcheniya: 30.05.2024).
7. Goskorporatsiya Rostekh. Ofitsial'nyi sait. – URL: <https://rostec.ru/> (data obrashcheniya: 17.04.2024).
8. *Obuvaeva A.A.* Analiz variantov razvitiya i zonirovaniya prilegayushchei territorii «AO Kaliningradskii yantarnyi kombinat» // *Vestnik nauki*. 2023. № 12 (69).
9. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya, promyshlennosti i trgovli Kaliningradskoi oblasti. Ofitsial'nyi sait. [Elektronnyi resurs] – URL: <https://minprom.gov39.ru/> (data obrashcheniya: 17.04.2024).
10. Pravitel'stvo Kaliningradskoi oblasti. Ofitsial'nyi sait. [Elektronnyi resurs] – URL: <https://gov39.ru/> (data obrashcheniya: 17.04.2024).
11. Territorial'nyi organ Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki po Kaliningradskoi oblasti. Ofitsial'nyi sait. [Elektronnyi resurs] – URL: <https://39.rosstat.gov.ru/> (data obrashcheniya: 17.04.2024).

12. Vasilenok V.L., Minchenko L.V., Negreeva V.V., Moroz D.S. Otsenka urovnya razvitiya transportno-logisticheskoi infrastruktury pri prinyatii upravlencheskogo resheniya // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*. 2024. № 1 (56). S. 76-92.
13. Programma razvitiya yantarnogo promyshlennogo klastera Kaliningradskoi oblasti URL: <https://mbkaliningrad.ru/upload/iblock/b88/b88641463a3c30c702e6ce0c9ea2a0c3.pdf> (data obrashcheniya: 08.06.2024).
14. Skornyakova V.V., Onov V.A., Martynenko O.V. Soderzhanie i faktory investitsionnoi bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii / V sbornike: Pozharnaya bezopasnost': sovremennye vyzovy. Problemy i puti resheniya. Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Sostaviteli T.V. Musienko, V.A. Onov, N.V. Fedorova. 2020. S. 68-69.
15. Shabardin B. Yantarnyi bum nashego vremeni // ekspert online URL: <https://expertnw.com/naglyadno/yantarnyy-bum-nashego-vremeni/> (data obrashcheniya: 17.04.2024).
16. Medvedeva S.V. Klasterizatsiya perspektivnykh otraslei. Kaliningradskaya oblast' na puti vosstanovleniya yantarnoi promyshlennosti // *Molodoi uchenyi*. 2014. № 7.1 (66.1). S. 57-59.

*Статья поступила в редакцию 21.04.2024  
Принята к публикации 27.05.2024*

*Received 21.04.2024  
Accepted for publication 27.05.2024*