Таким образом, долгосрочное и устойчивое развитие ПАО «Аэрофлот» возможно на основе плана, сфокусированный на двух приоритетных направлениях.

Первое направление заключается в диверсификации доходов, что позволит расширить деятельность в такие смежные сегменты, как грузоперевозки, техобслуживание авиасудов сторонних операторов и организация учебных программ для авиаперсонала, а это в свою очередь приведет к созданию новых финансовых потоков и минимизирует риски, связанные с волатильностью пассажирского рынка. Второе направление развития компании связано со всеобъемлющей цифровизацией. Применение цифровых технологий позволит модернизировать бизнес-процессы, начиная от систем бронирования и заканчивая клиентским сервисом и управлением авиапарком, а также достигнуть значительного роста эффективности, сокращения затрат и усиления конкурентоспособности.

Таким образом, перед «Аэрофлотом» открывается путь трансформации: преодоление текущих трудностей создает прочный фундамент для раскрытия существенного потенциала и выхода на новую траекторию роста. Критическое финансовое состояние, характеризующееся отрицательным собственным капиталом, низкой ликвидностью и недостаточной рентабельностью, требует реализации комплексной программы финансового оздоровления. Однако за этими проблемами скрываются фундаментальные преимущества компании: исторический бренд, обширная маршрутная сеть, опытный персонал и стратегическое значение для национальной экономики.

Преодоление текущих трудностей и реализация предложенных мер по оптимизации деятельности позволят ПАО «Аэрофлот» не только стабилизировать финансовое положение, но и занять лидирующие позиции в меняющемся ландшафте мировой авиации. Развитие авиатранспорта в целом и ПАО «Аэрофлот» в частности напрямую связано с решением глобальных задач по обеспечению транспортной доступности, устойчивому развитию и интеграции России в мировую экономику. Успешное преодоление текущих вызовов и реализация стратегических инициатив создадут основу для возрождения российской авиации как современной, конкурентоспособной и социально значимой отрасли, способной обеспечить свободу передвижения для миллионов пассажиров и способствовать экономическому росту страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Карпунина Е.В. Статистика: учебное пособие / Карпунина Е.В., Карпунин А.Ю. – Рязань : Рязанский государственный радиотехнический университет, 2023. – 164 с.

2. Кузьмина Людмила Викторовна Авиационная промышленность России: современные проблемы и перспективы развития // Известия СПбГЭУ. 2019. №5-1 (119).

3. Шманев, С. В. Развитие авиационной отрасли в России на фоне глобальных геополитических изменений / С. В. Шманев // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4627-4638.

УДК: 338

ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Д. А. Кузнецов, Д. В. Шевелёва,
г. Белгород, Россия
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет
Научный руководитель:

Я. Ю. Бондарева
г. Белгород, Россия
кандидат экономических наук,
доцент кафедры прикладной экономики
и экономической безопасности
Белгородский государственный
национальный исследовательский университет

В современных условиях, развития рыночной конкуренции и тенденции глобализации рынков, разработка источников устойчивых конкурентных преимуществ становится критически важным аспектом в целях долгосрочного развития компании. В данной научной работе будет проведено исследование потенциала региональных ресурсов как источника формирования конкурентных преимуществ в развитии предприятия, рассмотрены такие категории региональных ресурсов, как: географические (природные), инфраструктурные, кадровые и институциональные. Более того, в рамках научной статьи исследуются механизмы трансформации региональных ресурсов и будут предложены практические вариации интеграции региональной специализации в корпоративную стратегию компании.

Ключевые слова: *ресурсы, дифференциация, территориальные активы, региональное развитие, конкурентные преимущества, региональные ресурсы.*

FORMATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE BASED ON THE USE OF REGIONAL RESOURCES

D. A. Kuznetsov, D. V. Sheveleva,
Belgorod, Russia
Belgorod state
national research University
Supervisor:
Ya. Yu. Bondareva
Belgorod, Russia
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Applied Economics
and Economic Security
Belgorod state
national research University

In modern conditions, the development of market competition and the trend of globalization of markets, the development of sources of sustainable competitive advantages is becoming a critically important aspect for the long-term development of the company. In this scientific work, a study will be conducted on the potential of regional resources as a source of competitive advantages in the development of an enterprise, and such categories of regional resources as geographical (natural), infrastructural, human, and institutional will be considered. Moreover, within the framework of the scientific article, the mechanisms of transformation of regional resources are investigated and practical variations of the integration of regional specialization into the corporate strategy of the company will be proposed.

Keywords: *resources, differentiation, territorial assets, regional development, competitive advantages, regional resources.*

В современной экономической теории и практике управление конкурентоспособностью является базисной задачей в рамках научного подхода в части анализа экономической деятельности предприятий. Классические подходы,

основывающиеся на ценовом лидерстве, масштабе производства в текущих условиях не удовлетворяют запросы аналитиков, поскольку такой подход является недостаточным для поддержания долгосрочной устойчивости предприятия. В условиях наличия технологических и информационных барьеров аспекты ценового лидерства и масштаба производства становятся достаточно невлиятельными, позволяя конкурентам копировать и превосходить стандартные методы экономической стратегии предприятия.

Следует отметить, что с момента возникновения понятия конкурентные преимущества до настоящего времени оно в значительной степени претерпело существенные изменения, даже в современной экономической теории ученые не имеют единого определения этого понятия[4].

Ввиду наличия таких особенностей в рамках современных рыночных условий, возрастает актуальность ресурсного подхода, позиционирующего появление устойчивого преимущества по средствам обладания и эффективного использования редких, ценных и незаменимых ресурсов. Регион, на территории которого функционирует предприятие, является уникальным хранилищем таких ресурсов. Региональные ресурсы, в отличие от общедоступных рыночных ресурсов, обладают достаточно высокой степенью специфичности, что позволяет региональным предприятиям создавать идеальную основу для построения устойчивых конкурентных преимуществ. Целью данной статьи является анализ роли региональных ресурсов в процессе формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Более того, необходимо разработать методологические подходы к стратегическому использованию региональных ресурсов.

По мнению Золоторевой Е.Л., «Конкуренция является неотъемлемым элементом рыночных отношений, предполагает борьбу между субъектами рынка за лучшие условия, возможности, позволяющие реализовать поставленные цели, связанные с развитием. Поэтому развитие способности конкурировать с другими субъектами, повышение своих конкурентных позиций- важная задача всех участников рынка, решение которой во многом зависит от имеющихся конкурентных преимуществ, возможностей их развития. Решение этой задачи возможно на основе постоянного мониторинга ситуации в экономике страны, конкретного региона, позволяющего выявить тенденции и проблемы развития субъекта рынка, принять необходимые меры по их решению»[3].

Макаркин Н.П. в своей научной работе пишет о том, что «конкурентное преимущество- это набор качеств, которые дают компаниям превосходство над конкурентами, что позволяет предприятиям предлагать своему целевому рынку продукт или услугу с более высокой стоимостью, чем у отраслевых конкурентов. В долгосрочной перспективе это укрепляет позиции бизнеса в отрасли и способствует большему количеству продаж, чем у конкурентов»[5].

Согласно ресурсо-ориентированному подходу, устойчивые преимущества обеспечиваются уникальностью используемых ресурсов. Применительно к региональной экономике, такая уникальность проявляется в территориальных специфических активах. Данные активы не могут быть достаточно оперативно перемещены в другой регион, поскольку представляют собой результат длительного исторического, культурного и институционального развития конкретной территории.

Необходимо определить ключевые характеристики региональных ресурсов, обеспечивающие их потенциал в части разработки устойчивых конкурентных преимуществ организации. Одной из наиболее важных характеристик региональных ресурсов является их низкая мобильность в силу наличия природных ресурсов, обусловленных географическим положением и сложившейся инфраструктуры региона. Более того, региональные ресурсы достаточно затруднительно воспроизвести в силу наличия культурных традиций, уникальных навыков рабочей силы и специфических знаний, формирующихся в рамках региональных кластеров. Историческая зависимость также представляет собой важную характеристику региональных ресурсов.

Преимущества, накопленные в результате последовательных инвестиций и решений, невозможно создать мгновенно на другой территории[2].

В целях стратегического анализа региональные ресурсы можно разделить на несколько ключевых категорий:

Таблица 1- Ключевые категории региональных ресурсов

Категория ресурса	**Описание**	**Потенциал для устойчивого конкурентного преимущества**
Природно-географические	Климат, сырьевая база, уникальные ландшафты, транспортно-логистическое положение.	Снижение издержек (доступ к сырью), дифференциация продукции (экологически чистая продукция, туризм).
Кадровые (Человеческий капитал)	Уровень образования, наличие специализированных навыков, традиции труда, научные школы.	Инновации, качество продукции, уникальные производственные процессы.
Инфраструктурные	Наличие специализированных портов, энергетических мощностей, развитых коммуникационных сетей, индустриальных парков.	Повышение эффективности логистики, снижение транзакционных издержек.
Институциональные и культурные	Эффективность регионального управления, низкий уровень коррупции, развитая система поддержки бизнеса, репутация региона (бренд территории).	Снижение рисков, повышение доверия потребителей, доступ к государственным контрактам.

Трансформация региональных ресурсов в устойчивые конкурентные преимущества требует наличия данных ресурсов. Однако, без активной управленческой деятельности по их интеграции в бизнес-процессы предприятий, такие преимущества нивелируются.

Одним из наиболее оптимальных и эффективных механизмов дифференциации продукции компании является использование региональной идентичности. Так, предприятия, использующие бренды и слоганы: «Сделано на Урале» или «Продукт Алтая» автоматически, по средствам ассоциативных психологических связей потребителя, получают статус экологичности или традиционности.

Таким образом, региональный бренд выступает в роли сигнала качества, подлинности, неповторимости. Следовательно, данные ассоциации позволяют устанавливать премиальные цены и формировать лояльность потребителей. Имитация регионального бренда достаточно затруднена, поскольку требует не только копирования продукции, но и воспроизведения всей полноты исторической и культурной среды, что практически невозможно.

Региональные кластеры (например, IT-кластер в Новосибирске, нефтегазовый кластер в Тюмени) являются мощным источником устойчивых конкурентных

преимуществ. В связи с этим, необходимо определить ряд особенностей наличия региональных кластеров, к которым относятся:

Во-первых, специализированный человеческий капитал, так как наличие кластеров позволяет обеспечить высокую степень концентрации специализированных навыков и знаний, которые не могут быть оперативно заменены другими регионами.

Во-вторых, снижение транзакционных издержек, поскольку близость поставщиков и научно-исследовательских центров способствует ускоренному обмену товарами и информацией, что позволяет снизить затраты на поиск партнеров.

В-третьих, коллективная эффективность, что обусловлено фактом коллективного использования инфраструктуры, продвижения экономических интересов и формирования общих, единых целей, влияющих на повышение конкурентоспособность всех участников кластера.

Совокупность данных преимуществ позволяет обеспечивать устойчивость по средствам поддержания эффекта, суть которого заключается в повышении ценности кластера за счет увеличения числа его участников. Такой эффект создает высокие барьеры для входа конкурентов из других регионов.

В ряде ситуаций региональные ресурсы позволяют достичь лидерства по издержкам, которое трудно повторить конкурентам. Так, предприятия, которые расположены в непосредственной близости к крупным месторождениям полезных ископаемых или источникам дешевой энергии (например, гидроэнергетика в Сибири или добыча нефти и газа в регионах Крайнего Севера), получают структурные преимущества в себестоимости продукции. Использование специализированных транспортных узлов (например, портов Дальнего Востока для экспорта в страны Азии) также позволяет достичь лидерства по издержкам, поскольку существенно сокращается объем логистических расходов, которые являются критическими в глобальных цепочках поставок.

В части определения возможности и предмета получения конкурентоспособных преимуществ предприятием в рамках использования региональных ресурсов, одним из важнейших мероприятий является аудит. Проведение детального аудита региональных активов позволяет не только констатировать наличие ресурсов, но и оценивать их с точки зрения таких критериев как:

1) ценность (характеристика ресурса, обеспечивающая создание потребительской ценности или снижение издержек);

2) редкость (уникальность ресурса для региона);

3) невозможность имитирования (наличие барьеров для копирования ресурса конкурентами).

По мнению Мироновой Е.А., «материальные ресурсы часто находятся в центре внимания традиционных стратегий экономического развития, поскольку они рассматриваются как обеспечивающие более быстрые экономические выгоды. Эти ресурсы могут быть использованы путём добычи и разработки и могут приносить значительных доход в таких отраслях, как горнодобывающая промышленность, лесное хозяйство и сельское хозяйство. Однако важно признать, что эти отрасли могут оказывать негативное воздействие на окружающую среду и местные сообщества, и поэтому ими необходимо тщательно управлять для обеспечения устойчивого развития»[6].

В связи с этим, следует отметить, что в современных условиях материальные ресурсы представляют все меньшую ценность в сравнении с нематериальными активами. Наличие управленческих навыков, выстроенных отношений с местными властями или специфические навыки рабочей силы позволяют нивелировать отсутствие больших запасов региональных ресурсов. Устойчивые конкурентные преимущества формируются в том случае, когда региональная специфика становится неотъемлемой частью корпоративной культуры региона. Так, товар со слоганом: «Эко-продукт Сибири» предполагает, что весь производственный процесс от закупки сырья и до упаковки

соответствует заявленному слогану и отвечает требованиям экологически чистого продукта. Для предприятия наличие такой тенденции означает необходимость дополнительных инвестиций в обучение персонала, которому необходимо понимать и ценить региональную специфику. Помимо этого, дополнительные расходы необходимы и в части контроля качества для подтверждения уникальности продукта[1].

Взаимодействие с региональными стейкхолдерами также является неотъемлемой частью формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, поскольку региональные ресурсы имеют коллективный характер и для их эффективного использования организация должна активно взаимодействовать с региональными стейкхолдерами по средствам:

А) органов местной власти, например, продвижение развития инфраструктуры, участие в разработке региональных программ;

Б) образовательных учреждений (по средствам формирования специализированных программ обучения для подготовки рабочей силы с уникальными навыками, характерными для данного региона);

В) конкурентов и партнеров, что обеспечивается в рамках участия в кластерных инициативах в целях повышения общей конкурентоспособности региона.

В заключение необходимо дополнительно определить, что формирование устойчивых конкурентных преимуществ на основе региональных ресурсов представляет собой перспективное направление стратегического развития предприятия. Региональные ресурсы обладают важными экономическими рыночными характеристиками такими, как: историческая зависимость, невозможность имитирования и низкой степенью мобильности. Совокупность данных характеристик способствует созданию уникальных компетенций, копирование которых представляется затруднительным для конкурентов.

Стратегическое использование региональных ресурсов включает в себя дифференциацию продукта по средствам регионального бренда и активного участия в региональных кластерах с целью достижения коллективной всеобщей эффективности за счет оптимизации издержек, доступа к специфической инфраструктуре и сырьевой базе.

Успех современного предприятия в наибольшей степени зависит от способности предприятия интегрироваться в региональную экономику, трансформируя территориальную специфику в ключевую стратегическую опору.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аврамчикова Н. Т., Иванов Д. С. Ресурсный потенциал региона: структура и эффективность использования //E-Management. – 2022. – Т. 5. – №. 4. – С. 54-63.

2. Бабаян Л. К. Роль региональных кластеров в обеспечении научно-технологического развития Российской Федерации //Креативная экономика. – 2024. – Т. 18. – №. 5. – С. 1091-1108.

3. Золотарева Е. Л., Золотарев А. А. Особенности формирования и развития конкурентных преимуществ на уровне региона //Экономическая среда/Золотарева ЕЛ, Золотарев А. А.. Орел: Орловский государственный университет экономики и торговли. – 2021. – №. 2. – С. 36.

4. Кулик Е. И. Управление конкурентными преимуществами предприятия //Политика, экономика и инновации. – 2022. – №. 1 (42). – С. 8.

5. Макаркин Н. П., Горина А. П., Алферина О. Н. Место предприятий регионального агропромышленного кластера в повышении национальной конкурентоспособности //Регионология. – 2021. – Т. 29. – №. 3 (116). – С. 511-540.

6. Миронова Е. А., Чебыкина М. В., Шаталова Т. Н. Систематизация структурных элементов ресурсного потенциала региона и методические подходы к оценке его эффективного использования и управления //Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2023. – №. 3. – С. 89-102.