

Стратегия участия ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления

Кербер Л.С., Тихонов А.И.

Современная обстановка в мире и состояние национальной экономики требуют реализации стратегических планов по созданию достаточного уровня экономической безопасности и обеспечению стабильного роста независимости от зарубежных стран. В статье рассматривается стратегия участия ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация» (ОАК) в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления, с целью выявления оптимальных путей обеспечения устойчивого развития корпорации. Актуальность исследования заключается в важности принятия эффективных мер для укрепления конкурентных позиций России в авиационной отрасли на мировом рынке. Авторы проводят анализ современного состояния отечественной авиационной промышленности, выявляют ключевые проблемы и риски, возникающие вследствие международных санкций, и предлагают пути их минимизации. Подчеркивается важность создания благоприятной инновационной среды для формирования научно-технического потенциала. Анализ комплексной программы развития авиационной отрасли позволил выделить основные ориентиры, задачи и условия, поставленные перед отечественными предприятиями до 2030 г. В статье представлены прогнозная динамика и потребность парка воздушных судов, а также целевые показатели поставок авиационной техники. Рассмотрены успешные реализованные шаги в направлении выполнения стратегических программ. В работе оцениваются возможности адаптации и развития ПАО «ОАК» в новых геополитических и экономических реалиях. Особое внимание уделяется механизмам импортозамещения, локализации производства, диверсификации экспортных рынков и укреплению сотрудничества с новыми партнёрами в Азии и странах СНГ. Обосновывается целесообразность формирования совместных производственных мощностей и центров сервисного обслуживания за рубежом, позволяющих снизить зависимость от импорта критически важных комплектующих и технологий. Представлены рекомендации по повышению конкурентоспособности ПАО «ОАК» на мировой арене и обеспечению дальнейшего успешного развития в условиях внешних ограничений. Сформулированы выводы об определяющих направлениях работы корпорации, заключающихся в продвижении на внешний рынок современных отечественных моделей авиационной техники и разработке вариантов технологического сотрудничества с зарубежными заказчиками. Статья будет полезна для специалистов в области международного бизнеса, экономической политики и авиационно-промышленного комплекса.

Strategy of participation of United Aircraft Corporation in international economic interaction, in the conditions of sanctions pressure

Kerber L.S., Tikhonov A.I.

The current situation in the world and the state of the national economy require the implementation of strategic plans to create a sufficient level of economic security and ensure stable growth of independence from foreign countries. The article discusses the strategy of United Aircraft Corporation (UAC) participation in international economic cooperation under sanctions pressure in order to identify optimal ways to ensure the corporation's sustainable development. The relevance of the research lies in the importance of taking effective measures to strengthen Russia's competitive position in the aviation industry on the global market. The authors analyze the current state of the domestic aviation industry, identify key problems and risks arising from international sanctions, and suggest ways to minimize them. The importance of creating a favorable innovation environment for the formation of scientific and technical potential is emphasized. The analysis of the comprehensive aviation industry development program made it possible to identify the main guidelines, tasks and conditions set for domestic enterprises until 2030. The article presents the forecast dynamics and demand of the aircraft fleet, as well as the target indicators for the supply of aviation equipment. The successfully implemented steps towards the implementation of strategic programs are reviewed. The paper evaluates the possibilities of adaptation and development of UAC in the new geopolitical and economic realities. Special attention is paid to import substitution mechanisms, localization of production, diversification of export markets and strengthening cooperation with new partners in Asia and the CIS countries. The expediency of forming joint production facilities and service centers abroad, allowing to reduce dependence on imports of critical components and technologies, is substantiated. Recommendations are presented on improving the competitiveness of UAC on the world stage and ensuring further successful development in the face of external constraints. Conclusions are formulated about the defining areas of the corporation's work, which consist in promoting modern domestic models of aviation equipment to the foreign market and developing options for technological cooperation with foreign customers. The article will be useful for experts in the field of international business, economic policy and the aviation industry.

FOR CITATION

Kerber L.S., Tikhonov A.I. Strategy of participation of United Aircraft Corporation in international economic interaction, in the conditions of sanctions pressure. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 205–218.

APA

KEYWORDS

Global economy, international sanctions, development strategy, import substitution, aviation industry, international cooperation.

для ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Кербер Л.С., Тихонов А.И. Стратегия участия ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» в международном экономическом взаимодействии, в условиях санкционного давления // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 205–218.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Мировая экономика, международные санкции, стратегия развития, импортозамещение, авиационная отрасль, международное взаимодействие.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях актуальным вопросом для российских предприятий является применение гибких подходов адаптации в связи с меняющейся обстановкой на внешних рынках. Ограничения, препятствующие деятельности хозяйствующих субъектов, вызванные нарушением отношений с иностранными партнерами в части обеспечения поставок комплектующих, оборудования, технологий, программных продуктов, приводят к стимулированию поиска эффективных решений. В результате возникших обстоятельств большинству организаций пришлось корректировать свои привычные бизнес-процессы, условия взаимодействия с поставщиками, принципы построения логистической цепочки, стратегию инвестиционной и инновационной политики. С ростом новых ограничений данная проблема не теряет своей актуальности. Последствия введения санкций отразились, в том числе, на авиационной промышленности. Разрыв прежнего сотрудничества с зарубежными странами и формирование новых партнерских отношений не только образуют проблемы и риски, но и открывают перспективы для выхода на альтернативные внешние рынки. Следовательно, вопросы международного экономического взаимодействия представляют особый интерес в условиях санкционного давления.

В рамках государственной политики приняты меры в части разработки основополагающих документов для авиационной отрасли, определяющие ориентиры формирования частных стратегий. К числу таких документов относятся: Госпрограмма «Развитие авиационной промышленности»; «Стратегия развития авиационной промышленности РФ на период до 2030 г.»; Комплексная программа развития авиатранспортной отрасли РФ до 2030 г.; «Стратегия национальной безопасности РФ»; «Стратегия развития ПАО «ОАК»». Основным решением для сохранения экономической устойчивости авиационной отрасли и борьбы с санкциями является принятие курса на ускоренное импортозамещение, успешность реализации которого зависит от построения стратегии международного экономического взаимо-

действия. ПАО «ОАК» – системообразующее звено российского самолетостроения, представляет собой особую значимость для развития национальной экономики за счет обеспечения мирового уровня конкурентоспособности в несырьевом секторе. Несмотря на сопутствующие препятствия из-за усиления мер ограничительного характера, корпорация обладает высоким потенциалом для совершенствования научно-технического базиса и продвижения отечественной авиационной техники. Ошибочно воспринимать текущую сложившуюся ситуацию с позиции только кризисного явления. Необходимо рассмотреть преимущества, определить резервы и возможности для совершенствования и развития деятельности за счет внедрения и управления изменениями. Для поддержания высокого уровня конкурентоспособности отечественной авиационной техники на внешнем рынке, сокращения технологического отставания от мирового уровня, обеспечения экономической безопасности и удовлетворения потребностей внутреннего рынка необходимо совершенствовать пути международного взаимодействия для наращивания собственного производства и расширения деятельности за рубежом.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Неопределенность, сформировавшаяся под воздействием внешнего окружения, способствует откату процесса глобализации и наступлению национального экономического кризиса. Данная обстановка требует от руководителей российских предприятий оперативных управленческих решений с учетом последствий введенных санкций и ограничений со стороны внешнего рынка [1]. Среди проблем, образовавшихся в современной российской экономике как следствие введения санкций, можно выделить:

Зависимость от импорта. Ряд стран установили запрет на экспорт в Россию некоторых товаров. Ограничения в поставках комплектующих, оборудования, а также запрет на доступ к зарубежным технологиям особенно остро повлияло на высокотехнологичные отрасли. Однако, переориентация на собственные резервы и реализация имеющегося потенциала, в перспективе, решат

данную проблему. Поддержка ключевых отраслей реализуется посредством федерально-целевых программ развития, перепрофилирования имеющихся производственных мощностей, разработки и практического внедрения инноваций.

1. Зависимость от экспорта. В связи с необходимостью удовлетворять потребности внутреннего спроса, Правительство России частично ограничило экспорт определенных потребительских товаров.

2. Низкий уровень технологического развития. Проблема вызвана, прежде всего, недостаточностью кадрового потенциала и отсутствием простых механизмов финансирования исследований и разработок. В связи с этим целесообразно сделать основной упор на активизацию инновационной деятельности наукоемких предприятий.

3. Неконкурентоспособность несырьевых секторов экономики. В данном случае необходимы действия, направленные на рост качества производимых товаров, модернизацию мощностей и основных фондов, расширение ассортимента, усиленную ориентацию на потребителя и т.д.

Все возникшие проблемы и препятствия формируют переломную экономическую обстановку для отечественных производителей, стимулируя их к принятию эффективных и гибких управленческих решений. Сложившаяся ситуация стала толчком в сторону активизации и наращивания политики импортозамещения для развития национальных производств, обеспечивающих устойчивое совершенствование хозяйственных процессов и выход национальной экономики на новый уровень экономического

роста. Импортозамещение – это совокупность мероприятий, целью которых является сокращение иностранных товаров путем развития национального производства отечественной продукции. Стоит отметить, что политика импортозамещения является следствием не только внешних факторов, но и связана с необходимостью обеспечения глобальной конкурентоспособности государства. Данные Федеральной таможенной службы РФ частично отражают ситуацию с импортозамещением. На рисунке 1 представлена динамика общего импорта, а также прогноз его объема на будущие периоды.

В различных экономических источниках можно встретить обобщающие подходы к решению проблем, вызванных санкционным давлением. Существуют три пути, по которым могут пойти отечественные организации, в результате формирования своей стратегии [2]:

1. Сотрудничество с партнерами из Китая, Индии и других стран Азии. Обширная программа импортозамещения начала внедряться с 2014 г. в результате введения санкций со стороны иностранных государств. Динамика объемов ввозимых товаров представляла собой незначительное снижение, а во время пандемии демонстрировала рост импортозависимости. По информации Центрального банка России, 80% предприятий использовали импортные товары для своего производства, доля импорта из Европы составляла 40%. Таким образом, перед отечественными производителями встала проблема оперативного поиска новых партнеров из стран Азии, что могло решить вопрос обеспечения прежнего уровня выручки и исполнения контрактов по заказам.



Рисунок 1. Прогноз общего импорта в Россию до 2026 г.

Однако, не для всех отраслей данный путь является оптимальным решением в политике импортозамещения, например, авиационные предприятия связаны с вопросами сертификации ремонта самолетов, что образует трудности при использовании китайских комплектующих.

2. Взаимодействие с отечественными поставщиками. Для упрощения процедуры поиска отечественных поставщиков, а также аналогов зарубежной продукции, инициативой Правительства РФ, была создана электронная площадка «Биржа импортозамещения» [3]. Данный сервис создан на базе Государственной информационной системы промышленности, что обеспечивает доступ к достоверной информации об отечественных предложениях в большом объеме. Биржа помогает формировать партнерские связи и каналы поставок вне зависимости от импорта.

3. Активизация инновационной деятельности, рост российских разработок на основе реализации НИОКР. Разработка собственных технологий и инновационной продукции связана со множеством ограничений и требует значительной поддержки со стороны государства. Правительство РФ принимает меры по стимулированию инновационной деятельности в части принятия ряда нормативных актов, например, способствующих упрощению правил предоставления субсидий на проведение НИОКР. Создание инновационного климата подталкивает российские предприятия к организации научных исследований, однако, на данный момент активность внедрения собственных новаторских решений для совершенствования деятельности недостаточна.

В настоящее время российское производство, особенно, в области наукоемких технологий, существенно уступает мировому уровню. Единственный путь, предотвращающий дальнейшее отставание – развитие политики импортозамещения, стимулирование отечественных производителей и поиск путей выгодного международного экономического взаимодействия. Экономический рост возможен, в первую очередь, у отраслей, которые смогут первыми подстроиться под меняющиеся жесткие условия и обеспечить замену импортных товаров. В качестве одной из отраслей, развитие которой может сыграть решающее значение в росте национальной экономики страны, выступает авиационная промышленность. Прогноз доли российской авиационной техники на мировом рынке зависит от множества факторов, включая технологическое развитие, геополитическую ситуацию, экономические санкции

и международное сотрудничество. На данный момент Россия сохраняет значимое присутствие в сегменте военно-технического экспортного рынка, но доля в продукции гражданского назначения российских производителей значительно ограничена из-за конкуренции с Airbus и Boeing, а также санкций и ограничений доступа к западным технологиям. По экспертным оценкам, к 2030 году доля российской авиационной техники на мировом рынке может составлять от 5% до 10% в целом, с более сильным присутствием в военно-техническом сегменте и постепенным наращиванием в гражданском секторе, при условии улучшения внешнеполитической ситуации и развития импортозамещения.

АНАЛИЗ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Необходимость оперативных действий в сложившихся условиях повлекло разработку ряда нормативных документов, целью которых является регламентация механизмов и направлений стратегии импортозамещения. Целесообразно рассмотреть ключевые законодательные документы в данной области:

1. Постановление Правительства РФ от 25 апреля 2014 г. № 328 «Об утверждении комплексного плана импортозамещения в промышленности на период до 2020 г.» – является одним из первых ключевых документов, формирующим мероприятия поддержки стимулирования внутреннего производства и ограничения импортозамещения. Постановление определило первые системные шаги действий государства, а также в нем прописаны задачи для различных отраслей промышленности, в особенности машиностроения, химической промышленности, сельского хозяйства и IT-сферы. Основной посыл Постановления: выработка мер по стимулированию производства отечественной продукции, разработка и внедрение новых технологий с акцентом на замещение импортных аналогов, координация деятельности органов государственной власти на всех уровнях для эффективного выполнения плана, мониторинг и оценка внедрения программ импортозамещения, определение источников финансирования и механизмов поддержки.

2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ» – содержит формулировки основных целей и направлений политики импортозамещения. Документ устанавливает ориентиры стратегического планирования посредством разработки национальных проектов и программ. Кроме того,

закон определяет полномочия исполнительных органов государственной власти в части соблюдения контроля выполнения и мониторинга намеченных действий.

3. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О развитии промышленности и повышения конкурентоспособности продукции». Основная цель указа – описание мер поддержки высокотехнологичных, наукоемких производств, в частности, ориентированных на экспорт. Кроме того, документ направлен на создание инновационного потенциала посредством организации благоприятной инвестиционной среды и развития малого и среднего бизнеса в промышленности. Указ определяет задачу укрепления экономической устойчивости России путем повышения качества и эффективности отечественного производства. В соответствии с поставленными целями и задачами Постановление Правительства РФ от 12.12.2019 № 1649 вводит базовые инструменты поддержки НИОКР. Документ предусматривает выделение субсидий организациям для компенсации части затрат на проведение НИОКР по современным технологиям. Цель постановления – стимулировать развитие инноваций, повысить научно-технологический потенциал и поддержать внедрение передовых решений в различных отраслях промышленности. Постановлением Правительства РФ от 31.03.2022 № 522 увеличена доля госфинансирования в грантах на создание комплектующих разных отраслей промышленности.

4. Указ Президента РФ от 02.03.2022 № 83 «О мерах по обеспечению ускоренного развития отрасли информационных технологий в РФ». Формирует стратегию импортозамещения в сфере информационных технологий. Указом обозначена повышенная важность данного направления и необходимость усиленной дополнительной поддержки для отечественных разработчиков программного обеспечения. Кроме того, в последствии издан Указ Президента РФ от 30.03.2022 года № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации», который с 1 января 2025 г. запрещает органам государственной власти и заказчикам использовать иностранное программное обеспечение на объектах критической информационной инфраструктуры.

5. Приняты нормативные документы, разъясняющие особенности ввоза некоторых товаров на территорию страны:

— Постановление Правительства РФ от 07.12.2022 № 2240 утверждает ставки ввозных таможенных пошлин в отношении отдельных товаров, страной происхождения которых являются государства и территории, предпринимающие меры, которые нарушают экономические интересы РФ. Данная мера направлена на стимулирование импортозамещения и защиту внутреннего рынка;

— Постановлением Правительства РФ от 09.03.2022 № 311 утвержден перечень товаров, которые запрещено ввозить на территорию РФ.

— Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Цель документа – поддержать отечественных производителей и обеспечить преимущество российского бизнеса в таких закупках.

6. Приказы и регламенты профильных министерств (Минпромторг, Минэкономразвития России) – содержат конкретные планы и методики реализации программ импортозамещения.

В настоящее время осуществляется активная поддержка импортозамещения со стороны государства. Особое внимание уделяется таким областям, как: авиационная отрасль, машиностроение, информационные технологии, автомобильная промышленность, радиоэлектроника, сельское хозяйство, пищевая и перерабатывающая отрасли. К мерам, стимулирующим импортозамещение, можно отнести упрощение административного контроля на российских производителей в части сокращения числа проверок; отсрочка от армии для сотрудников ИТ-компаний; возможность применять упрощенную процедуру государственных закупок без организации тендеров; предоставление дополнительного финансирования для предприятий, производящих аналоги зарубежных товаров. К числу эффективных мер относится поддержка конкретных инвестиционных проектов, которые реализованы с учетом растущего подтвержденного спроса. Несмотря на то, что есть положительные сдвиги и успешный опыт импортозамещения, не все отрасли российской экономики способны на данный момент предоставить достойные аналоги иностранным товарам. Диаграмма на рисунке 2 наглядно демонстрирует доли импорта по основным отраслям.

Практическая реализация политики импортозамещения содержит примеры успешных проектов в основном в сельском хозяйстве, сфере



Рисунок 2. Доля импорта в Россию по отраслям

информационных технологий, машиностроении. Сокращение импортных поставок и повышение качества продукции произошло за счет стремительного развития производства семян и агротехники. В ИТ-секторе возникла потребность в разработке отечественного программного обеспечения, что успешно реализовано и внедряется в деятельность хозяйствующих субъектов. Это позволило существенно снизить зависимость от зарубежных стран. Разработка и производство локальных аналогов узлов и деталей для авиации и железнодорожного транспорта, внедрение новых технологий позволили нарастить долю отечественной продукции. Внимание уделяется изготовлению отечественных комплектующих и оборудования для транспорта и энергетики. Кроме того, в авиационной отрасли реализуются проекты по разработке пассажирских самолетов (например, МС-21). В рамках государственных программ удалось создать аналоги двигателей, систем управления и других критических деталей, что обеспечило непрерывность производства.

Для организации дальнейшего эффективного процесса импортозамещения целесообразно применение классификацию продукции по степени государственной поддержки, построенной на основе соотношения уровней изменения динамики спроса и внутреннего производства. На рисунке 3 показано деление импортозамещающей продукции по группам. В соответствии с такой классификацией принимаются решения о необходимости государственной поддержки отраслей.

Первая группа продукции обеспечивает высокую конкурентоспособность национальной экономики и является движущей силой роста, сле-

довательно, именно на данную категорию должна быть направлена максимальная государственная поддержка. Вторая группа продукции не нуждается в усиленном стимулировании со стороны государства, так как процессы по ее продвижению происходят самостоятельно без постороннего вмешательства за счет удовлетворения повышенного спроса внутреннего рынка. Третья группа – товары первой необходимости, производство продуктов питания. Данная категория влияет на экономическую безопасность страны, поэтому государственная поддержка необходима, однако, спрос полностью удовлетворяется отечественными производителями. Продукция четвертой группы характеризуется отложенным спросом и незначительным отечественным производством. У этого типа товаров много дешевых заменителей, поэтому государство влияет косвенно.

Таким образом, целесообразно рассматривать, в первую очередь, первую и третью группы товаров для усиления импортозамещения, так как это требует государственного внимания в связи с выполнением задач обеспечения экономической безопасности и независимости страны.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Авиационная отрасль является одним из приоритетных направлений государственной политики, так как определяет важнейший фактор обеспечения национальной безопасности страны и вносит вклад в валовый внутренний продукт в размере 0,34%. Однако, авиационное строение оказалось в числе первых по объему нанесенного ущерба в связи введением мер ограничительного характера. Значительно снизились объемы выпускаемой продукции, что не соответствовало

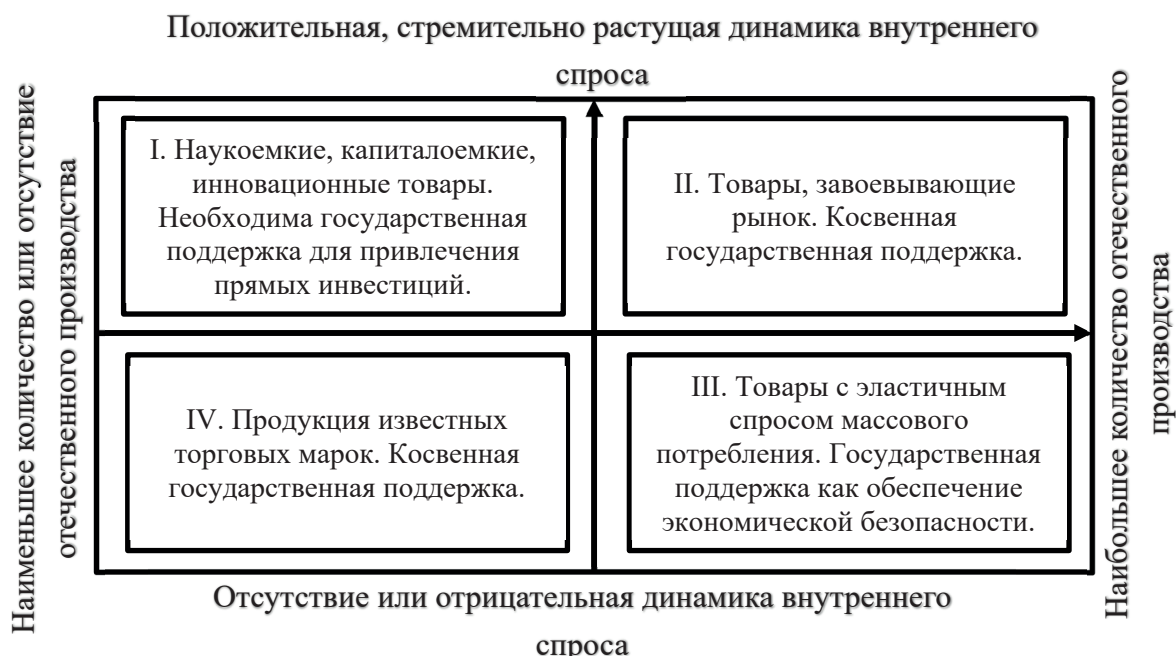


Рисунок 3. Классификация импортозамещающей продукции

намеченным производственным программам, сдвинулись сроки реализации ряда проектов. Распоряжением Правительства РФ от 25 июня 2022 г. № 1693-р [4] была утверждена комплексная программа развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года, цель которой состоит в формировании технологического суверенитета, выраженного в виде организации мобильности населения, авиатранспортной связанности регионов и безопасности полетов. Необходимость разработки документа связана с вынужденными действиями в результате столкновения с геополитическими вызовами и введением санкций в 2022 году. Среди существенных ограничений выделяют запрет на продажу авиационной техники и оказание услуг по техническому обслуживанию и ремонту, а также запрет на поставку комплектующих и технологического оборудования для производства отечественных воздушных судов. Таким образом, для отрасли авиационной промышленности оказался недоступен внешний рынок товаров и услуг, что повлекло возникновение следующих рисков:

- отсутствие запасных частей формирует перспективу потери состава современного парка воздушных судов и, как следствие, сокращение объемов перевозок особенно на международных линиях;
- деградация наземной инфраструктуры и ужесточение финансовых проблем;

— недостаточные темпы замены иностранных воздушных судов на отечественную авиационную технику.

Реализация потенциальных рисков приведет к всеобщей длительной деградации авиационной отрасли. Своевременное понимание проблемы предопределило оперативное реагирование со стороны государства в части разработки стратегических документов. Мероприятия комплексной программы предполагают прогноз и анализ показателей деятельности авиационной отрасли, включая объем перевозок пассажиров и построение оптимальной маршрутной сети. Кроме того, важной задачей является синхронизация планируемых критериев эффективности выполнения программы с фактическими показателями отрасли авиационной промышленности. Следовательно, введение в действие данного документа формирует ориентир для создания инвестиционных, инфраструктурных и технологических условий для устойчивого развития авиационной отрасли.

На данный момент структура парка воздушных судов российских эксплуатантов имеет неоптимальную структуру. Доля техники отечественного производства составляет 32,9%, что не соответствует устойчивому уровню независимости от зарубежных стран. Прогнозная динамика и потребность парка отечественных воздушных судов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Прогнозная динамика и потребность парка воздушных судов для России

Группы воздушных судов	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год
Дальнемагистральные	-	2	3	5	7	10	12
Среднемагистральные	16	38	75	131	201	293	385
Ближнемагистральные	192	212	232	252	272	292	312
Региональные	107	115	127	139	151	163	175
Самолеты местных воздушных линий	89	119	169	259	355	451	556
Итого	404	486	606	786	986	1209	1440

Соответственно, главная стратегическая задача для российской авиационной индустрии – ускоренный рост числа отечественных воздушных судов, что требует особого подхода к государственному регулированию в решении ряда проблем:

- обновление парка воздушных судов для покрытия дефицита отечественной сертифицированной техники;
- обеспечение безопасности полетов, которая нарушена в связи с невозможностью использования иностранного программного обеспечения и цифровых сервисов;
- обеспечение снабжения запасными частями современной авиационной техники.

В сложившейся ситуации, вызванной санкционными ограничениями, в комплексной программе развития авиационной отрасли сформирован прогнозный сценарий, включающий план поставок авиационной техники отечественного производства (таблица 2).

Авиационная промышленность характеризуется достаточным уровнем компетенций, необходимых для реализации поставленных стратегических планов. Продукция военного назначения занимает большую часть произ-

водственной деятельности, что объясняется ее высокой конкурентоспособностью, качеством, а также значительной долей государственной поддержки. Продукция гражданского назначения выпускается и реализуется в меньших количествах и обладает высокой стоимостью, что формирует дефицит отечественной техники. Также существует проблема нехватки современного оборудования и технологий, внедрение инновационных разработок производится с небольшим темпом и требует стимулирования. Совокупность существующих проблем усугубило ситуацию в развитии российской авиационной промышленности в рамках санкционной политики зарубежных стран. Восполнение сокращающегося парка иностранных судов за счет отечественных самолетов не представляется возможным в кратчайшие сроки из-за высокой степени импортозависимости, в частности в поставках критических технологий и комплектующих. Однако, ведутся работы в данном направлении, показывающие успешные результаты:

- ключевые проекты самолетостроения MC-21 и SJ-100;
- импортозамещение агрегатов и систем по самолету «Сухой Суперджет 100»;

Таблица 2

Целевые показатели поставок авиационной техники отечественного производства

Тип воздушного судна (самолеты)	Вместимость, человек	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	2030 год	Всего, единиц
SJ-100	98-103	-	-	30	28	28	28	28	142
MC-21-310	181-211	-	9	31	36	50	72	72	270
Ил-114-300	64-68	-	-	3	12	12	12	12	51
Ту-214	150-215	1	4	7	17	28	28	28	115
Ил-96-300	237-300	-	2	1	2	2	3	2	14
ТВРС-44 «Ладoga»	44	-	-	-	-	35	35	35	105
«Освей» (ЛМС-192)	15-19	-	-	-	20	46	46	46	158
«Байкал» (ЛМС-901)	9	-	5	25	25	25	25	34	139
Итого		1	20	97	140	226	249	257	994

— разработка маршевой силовой установки ПД-8 для SJ-100;

— получение сертификатов на самолет SJ-100, базовую транспортную версию легкого многоцелевого самолета «Байкал» (ЛМС-901) и двигатель ВК-800СМ;

— замена значительного объема импортных материалов, агрегатов и систем иностранного производства.

Общая стратегия развития авиационной промышленности определяется тремя условиями (рисунок 4):

1. Выдерживание запланированного графика поставок российских воздушных судов (ВС).

2. Обеспечение плавного снижения численности парка иностранного производства.

3. Сохранение действующего парка ВС отечественного производства.

С учетом сформировавшегося спроса на отечественную технику можно заключить, что прогнозные значения поставок авиационной продукции будут востребованы в полном объеме. Из первоочередных мероприятий для организации эффективного производства целесообразно осуществить комплексную модернизацию и реконструкцию зданий авиационных предприятий, а также обеспечить условия для проведения опытно-конструкторских разработок. При этом стратегический показатель роста поставок к 2030 году прогнозируется на уровне в 3,4 раза превышающий значение 2021 года. График поставок российских самолетов из нового производства представлен восьмью типами самолетов, пять из которых находится в зоне ответственности ПАО «ОАК»: (Ил-96-300, МС-21-310, Ту-214, SJ-100 и Ил-

114-300) и три в зоне ответственности АО «УЗГА» (ТБРС-44 «Ладога», L410, ЛМС-901 «Байкал»).

ПАО «ОАК» – крупнейший холдинг России, приоритетными направлениями деятельности которого являются разработка, производство и реализация авиационной техники различных назначений, а также послепродажное сервисное обслуживание, модернизация и ремонт продукции. Инновационная деятельность и последующее внедрение новых технологий и разработок в области самолетостроения определяют одно из важнейших условий сохранения устойчивости деятельности и являются двигателем роста конкурентных преимуществ.

Стратегия ПАО «ОАК» утверждается в соответствии положениями Стратегии развития авиационной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года и отраслевых государственных программ. Документ определяет ориентиры для решения государственных задач по обеспечению российского рынка достаточным объемом воздушных судов и увеличению выручки от реализации высокотехнологичной авиационной продукции, что предусматривает корректировки в продуктивном портфеле корпорации и осуществление организационных мер для оптимизации операционной деятельности [5]. Стратегия предусматривает реализацию инвестиционных проектов, направленных как на наращивание производства по программам импортозамещения (МС-21-300 и SJ-100) и программам Ту-214 и Ил-96-300, так и капиталовложения в производственные мощности. Актуализирована программа инновационного развития, содержащая комплекс мероприятий

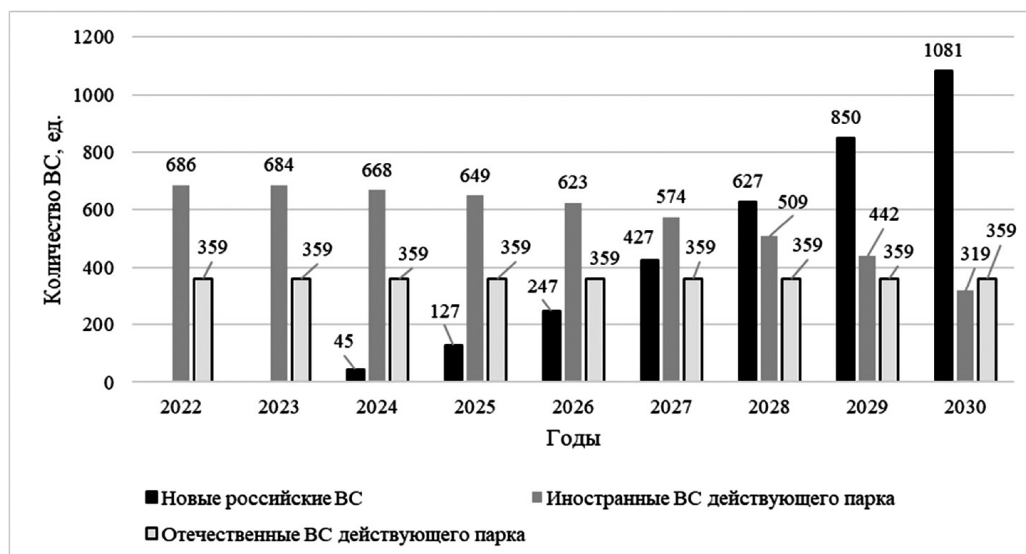


Рисунок 4. Прогноз количества ВС в Россию до 2030 г.

по управлению НИОКР по созданию передовых технологий и перспективных продуктов.

ПАО «ОАК» играет ключевую роль в российской авиационной промышленности, и ее стратегия участия в международном экономическом взаимодействии значительно изменилась в условиях санкционного давления. Среди основных направлений:

1. Диверсификация рынков сбыта. В связи с ограничениями на сотрудничество с традиционными иностранными партнерами, ОАК столкнулась с проблемой поиска новых поставщиков для обеспечения бесперебойного режима производства и избегания вероятности срывов планов выпуска продукции. В первую очередь укрепились рабочие отношения с Китаем, Индией и странами Ближнего Востока. Данная мера позволяет в краткосрочной перспективе наладить эффективную деятельность и снизить угрозы, вызванные отстранением и запретами некоторых зарубежных стран.

2. Очевидным стало развитие собственных технологий и производство отечественных компонентов. Данный вопрос особенно остро встал в период санкционного давления, что потребовало от ОАК инвестиций в формирование отечественной базы поставщиков, снижая зависимость от импортных комплектующих и технологий. Корпорация делает упор на отечественное двигателестроение, в частности развиваются проекты ПД-14 и ПД-35, которые предназначены для гражданских и военных самолетов. Для обеспечения вопросов безопасности полетов проводятся разработки и внедрение систем управления, навигации и связи. Важным направлением является использование современных композитных материалов, что позволяет повысить ресурсную базу самолетов, обеспечивающую их конкурентоспособность. Для оптимизации затрат и роста качества собственной продукции используются системы цифрового моделирования, которые наряду с автоматизацией производства гарантируют грамотное распоряжение имеющимися ресурсами. Развитие беспилотной авиации расширяет технологический портфель компании в различных сферах жизни. ОАК разрабатывает отечественные беспилотные авиационные комплексы, что формирует задел для развития аэромобильности в гражданских целях.

3. Локализация производства. Для обхода санкций корпорация старается локализовать производство за рубежом, особенно совместно с дружественными странами, что позволяет сохранять технологический уровень и экспортные возмож-

ности. ПАО «ОАК» ведет переговоры и реализует проекты по локализации сборки и технического обслуживания авиационной техники с рядом стран Ближнего Востока, что помогает сохранять экспортный потенциал несмотря на санкции.

4. Совместные проекты и кооперация. Обеспечение обмена технологиями осуществляется посредством реализации совместных проектов ПАО «ОАК» с зарубежными партнерами, которые не вовлечены в санкционные ограничения. Данная мера также позволяет выйти на новые внешние рынки. ПАО «ОАК» сотрудничает с китайской компанией COMAC для совместной разработки и производства региональных самолетов. В рамках военно-технического сотрудничества Россия поставляет в Индию военную авиационную технику, а также участвует в совместных разработках и модернизации самолетов. ПАО «ОАК» в данном партнерстве выступает в роли системного интегратора и производителя. В рамках Евразийского экономического союза ПАО «ОАК» активно работает с производителями и ремонтными предприятиями Белоруссии и Казахстана для кооперации и взаимной поддержки авиационного производства и обслуживания.

5. Усиление внутреннего рынка. Стратегия предусматривает концентрацию на внутренних государственных заказах, в частности для Министерства обороны России, что является стабильным источником финансирования и спроса.

6. Развитие научно-технического потенциала. В условиях ограниченного доступа к иностранным технологиям уделяется большое внимание развитию собственных научных исследований и инноваций. Сотрудничество с научными и промышленными организациями для наращивания инновационного потенциала ведет к росту конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

7. Продвижение продукции на международных площадках. Несмотря на санкции, ПАО ОАК участвует в международных авиационных выставках и форумах, чтобы поддерживать имидж и искать новые возможности для сотрудничества. Например, авиасалон МАКС в России с приглашением зарубежных партнеров, а также участие в авиационных форумах в Китае (Российско-Китайский бизнес-форум) и ОАЭ (Dubai Airshow) позволяют поддерживать контакты и искать новые совместные проекты. Делегация ПАО ОАК также участвовала в мероприятиях: Международная промышленная выставка «ИННОПРОМ. Центральная Азия»,

Петербургский международный экономический форум 2023, Международный военно-технический форум «АРМИЯ-2023».

В рамках международного сотрудничества определяющим направлением работы ПАО «ОАК» выступает продвижение на внешний рынок перспективных моделей авиационной техники, а также разработка вариантов технологического сотрудничества с рядом стран-заказчиков. Ежегодно продлевается работа по обеспечению участия ПАО «ОАК» в заседаниях межправительственных комиссий по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между Российской Федерацией и зарубежными странами (МПК) и их рабочих органов.

Таким образом, стратегия ПАО «ОАК» в условиях санкционного давления направлена на повышение технологической независимости, расширение сотрудничества с новыми международными партнерами и укрепление позиций на внутреннем рынке. Корпорация имеет успешный опыт адаптации проектов и международных связей в изменившихся условиях, сохраняя конкурентоспособность и развивая новые партнерства.

ОБСУЖДЕНИЕ

В качестве основных рисков ПАО «ОАК» в условиях международных санкций выделяют: ограничение доступа к западным технологиям, что замедляет темпы производства; сокращение международных контрактов, влияющее на экспорт; сложность проведения финансовых операций в части международных расчетов, ведущая к серьезным препятствиям для финансирования ключевых проектов; рост издержек на импортозамещение; риск потери квалифицированных кадров из-за экономических и политических условий.

Несмотря на серьезные вызовы, ПАО «ОАК» имеет возможности для усиления своих позиций в новых условиях за счет адаптации стратегий и технологического развития. К таким возможностям относятся: укрепление сотрудничества с дружественными странами; развитие внутреннего инновационного потенциала; рост государственных заказов; развитие цифровизации и автоматизации. Кроме того, уход с российского рынка ключевых игроков, таких как Boeing и Airbus создает базу для укрепления позиций ПАО «ОАК» на рынке. По словам первого заместителя генерального директора корпорации Олега Бочарова, результаты работы ПАО «ОАК» позволяют открыть новые перспективы для покорения внешнего рынка.

Для организации дальнейшего эффективного участия ПАО «ОАК» в международном экономическом взаимодействии целесообразно придерживаться определенных действий рекомендательного характера:

1. Продолжение укрепления партнерских отношений с азиатскими странами для реализации возможностей взаимовыгодного обмена технологиями и удовлетворения спроса на авиационную технику. Импорт из Китая вырос в девять раз, однако данный рост вызван преимущественно за счет поставок беспилотников и комплектующих к ним. Со своей стороны ПАО «ОАК» может предложить китайским партнерам двигатели нового поколения (ПД-14 и ПД-35), что снизит зависимость от санкционных моделей; технологии композитных материалов; элементы микроэлектроники для систем управления. Также, по заявлению генерального директора ПАО «ОАК» В. Бадехи, одним из стратегических партнеров для российской авиационной промышленности по-прежнему будет выступать Индия, на производственных линиях которой вероятно появится SJ-100. Как следствие, Корпорация реализует планы по получению доступа к рынкам Азии, а также привлечению иностранных инвестиций в НИОКР.

2. Создание единой авиационной промышленной платформы с помощью кооперации с производителями стран Евразийского экономического союза (Белоруссией, Казахстаном и других).

3. Реализация совместных международных проектов, в особенности по цифровому производству. Синергетический эффект достигается при объединении достижений зарубежных и отечественных разработчиков. В качестве инициатив, направленных на повышение качества кадрового резерва, может быть предложено создание международных центров подготовки и повышения квалификации специалистов.

4. Совершенствование логистических цепочек реализуя гибкий подход для адаптации к изменяющимся международным условиям, что минимизирует влияние санкций.

5. Расширение сервисной инфраструктуры путем создания центров технического обслуживания за рубежом. Это позволит укрепить деловые связи посредством организации поддержки эксплуатации поставляемой техники. В частности, Россия стремится расширить взаимодействия с предприятиями Белоруссии, в ближайших планах создание на территории дружественной страны площадок для ремонта и сервисного обслуживания поставляемой из России авиатехники.

Эти шаги позволят ПАО «ОАК» не только адаптироваться к текущим вызовам, но и заложить основу для устойчивого развития в глобальном авиационном секторе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная глобальная экономика характеризуется высокой степенью взаимозависимости и интеграции, что создаёт как новые возможности, так и серьёзные вызовы для крупных промышленных предприятий. Результатом проведенного исследования является углубленное рассмотрение вопросов формирования стратегии в условиях санкционного давления. Среди основных современных сопутствующих проблем выделены зависимость от импорта и экспорта, отставание в технологическом развитии, неконкурентоспособность несырьевых секторов экономики. Данные препятствия и недостатки устраняются переориентацией профессионального сотрудничества на страны Азии; стимулированием НИОКР, государственной поддержкой стратегически важных направлений; развитием отечественного производства.

ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация» (ОАК), являясь ключевым игроком рос-

сийского авиационного комплекса, сталкивается с особенно острыми вызовами в условиях уже сточения международных санкций. Эти ограничения существенно влияют на доступ к технологиям, финансированию и экспортным рынкам, что требует разработки эффективной стратегии адаптации и международного сотрудничества. Комплексной программой развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года установлены целевые ориентиры, которыми необходимо руководствоваться при организации деятельности корпорации на ближайшую перспективу. Это позволит в полной мере реализовать задачи политики импортозамещения, что обеспечит рост уровня независимости от зарубежных стран. Стратегия участия ПАО «ОАК» в международном экономическом взаимодействии заключается в укреплении взаимовыгодного сотрудничества с дружественными странами в части реализации совместных проектов, обмена технологиями, расширения доступа к рынкам. Таким образом, дальнейшее успешное развитие авиационной отрасли позволит укрепить позиции России на мировом рынке и обеспечить рост экономической безопасности страны.

Список литературы

1. Павлова, С. А., Павлов, И. Е., Амирасланов, И. Д. Экономические санкции как предпосылка развития национальной экономики России // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2023. – № 11 (125).
2. В поисках технологий // Big-i.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://big-i.ru/innovatsii/tekhnologii/v-poiskakh-tekhnologii/>
3. Импортзамещение // Szudc.ru. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://szudc.ru/import-substitution/>
4. Комплексная программа развития авиатранспортной отрасли РФ до 2030 г. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.06.2022 № 1693-р. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/45834/>
5. Годовой отчет ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация» за 2024 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reportcollection.inion.ru/reports/download/?reportId=4046>.
6. Тихонов, А. И., Просвирина, Н. В. Импортзамещение в авиационной промышленности. – М.: Знание-М, 2022. – 178 с.
7. Денисова, Н. И., Гравшина, И. Н. Повышение уровня импортозамещения и усиление продовольственной безопасности как важнейшие факторы устойчивого развития российской экономики // *Устойчивое развитие и национальные приоритеты. Материалы XIX Международного конгресса*. – М., 2023. – С. 1426-1433.
8. Чеботарев, С. С. Стратегическая актуальность импортозамещения как одна из важнейших компонент экономической безопасности современной России // *На страже экономики*. – 2017. – № 1(1). – С. 49-57.
9. Писарева, О. М. Анализ санкционной устойчивости секторов экономики: приоритеты суверенного развития и технологической модернизации // *Экономика и математические методы*. – 2024. – Т. 60. – № 4. – С. 27-39.
10. Язев, Г. В., Сазонова, М. А. Способы импортозамещения России, противодействующие санкциям развитых стран // *Парадигма повышения экономической безопасности России на основе реализации эффективных механизмов взаимодействия с мировым сообществом. Международная научно-практическая конференция. МГУТУ. – Белгород, 2016. – С. 46-52.*
11. Павлова, С. А., Павлов, И. Е., Амирасланов, И. Д. Экономические санкции как предпосылка развития национальной экономики России // *Международный научно-исследовательский журнал*. – 2023. – № 11 (125).
12. Иванов, П. С. Механизмы и эффективность импортозамещения в современной российской экономике: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2020.
13. Кузнецова, Н. А. Импортзамещение как инструмент развития промышленного потенциала России: дис. ... канд. экон. наук. – 2019.
14. Кербер, Л. С., Тихонов, А. И. Современные особенности конъюнктуры международного рынка авиационной техники // *Вестник академии знаний*. – 2025. – № 3.

References

1. Pavlova, S. A., Pavlov, I. E., Amiraslanov, I. D. Economic sanctions as a prerequisite for the development of the Russian national economy // International Scientific Research Journal. – 2023. – № 11 (125).
2. In search of technology // Big-i.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://big-i.ru/innovatsii/tekhnologii/v-poiskakh-tekhnologii/>
3. Import substitution // Szudc.ru. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://szudc.ru/import-substitution/>
4. Comprehensive program for the development of the air transport industry of the Russian Federation until 2030. Decree of the Government of the Russian Federation dated 06/25/2022 № 1693-R. – [Electronic resource]. – Access mode: <http://government.ru/docs/45834/>
5. Annual Report of PJSC United Aircraft Corporation for 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://reportcollection.inion.ru/reports/download/?reportId=4046>.
6. Tikhonov, A. I., Prosvirina, N. V. Import substitution in the aviation industry. – Moscow: Znanie-M, 2022. – 178 p.
7. Denisova, N. I., Gravshina, I. N. Increasing the level of import substitution and strengthening food security as the most important factors of sustainable development of the Russian economy // Sustainable development and national priorities. Proceedings of the XIX International Congress, Moscow, 2023. – Pp. 1426-1433.
8. Chebotarev, S. S. The strategic relevance of import substitution as one of the most important components of the economic security of modern Russia // On Guard of Economics. – 2017. – № 1(1). – Pp. 49-57.
9. Pisareva, O. M. Analysis of the sanctions resistance of economic sectors: priorities of sovereign development and technological modernization // Economics and mathematical methods. – 2024. – Vol. 60. – № 4. – Pp. 27-39.
10. Yazev, G. V., Sazonova, M. A. Ways of import substitution of Russia, countering the sanctions of developed countries // The paradigm of increasing Russia's economic security based on the implementation of effective mechanisms of interaction with the world community. International Scientific and Practical Conference. MGUTU. – Belgorod, 2016. – Pp. 46-52.
11. Pavlova, S. A., Pavlov, I. E., Amiraslanov, I. D. Economic sanctions as a prerequisite for the development of the Russian national economy // International Scientific Research Journal. – 2023. – № 11 (125).
12. Ivanov, P. S. Mechanisms and effectiveness of import substitution in the modern Russian economy: Dissertation of the Candidate of Economic Sciences. – Moscow, 2020.
13. Kuznetsova, N. A. Import substitution as a tool for the development of Russia's industrial potential: dis. ... candidate of Economic Sciences. – 2019.
14. Kerber, L. S., Tikhonov, A. I. Modern features of the international aviation equipment market // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2025. – № 3.

Информация об авторах

Кербер Л.С., аспирант кафедры № 512 ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (Москва, Российская Федерация).

Тихонов А.И., кандидат технических наук, доцент, Заведующий кафедрой № 512 ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (Москва, Российская Федерация).

© Кербер Л.С., Тихонов А.И., 2025.

Information about the authors

Kerber L.S., postgraduate student of Department № 512 "Moscow Aviation Institute (National Research University)" (Moscow, Russian Federation).

Tikhonov A.I., Ph.D. of Engineering Sciences, Associate Professor, Head of Department № 512 of the Moscow Aviation Institute (National Research University)" (Moscow, Russian Federation).

© Kerber L.S., Tikhonov A.I., 2025.