

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**В.К. Михайлов, студент<sup>1</sup>, начальник бюро эксплуатации и энергонадзора<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Уфимский университет науки и технологий**

**<sup>2</sup>ПАО «ОДК-УМПО»**

**(Россия, г. Уфа)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-216-221*

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки стратегии экономического роста промышленного предприятия на основе инноваций. В качестве объекта исследования выбрано ПАО «ОДК-УМПО» – крупнейший российский производитель авиационных газотурбинных двигателей. Проведен стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментов PEST, SWOT и модели пяти сил М. Портера. Определены ключевые факторы внешней и внутренней среды, влияющие на развитие компании. Обоснованы направления инновационного роста, включающие модернизацию производства, развитие научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, внедрение цифровых технологий и расширение кооперации. Сформулированы практические рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия и обеспечению устойчивого экономического роста.

**Ключевые слова:** инновации, стратегия экономического роста, промышленное предприятие, ПАО «ОДК-УМПО», PEST-анализ, SWOT-анализ, модель пяти сил Портера.

Развитие промышленного производства в России в последние годы сталкивается с целым рядом вызовов, среди которых ключевыми являются санкционное давление, рост затрат на ресурсы, технологические ограничения и необходимость ускоренного импортозамещения. В этих условиях именно инновации становятся базовым фактором обеспечения устойчивого экономического роста предприятий и повышения их конкурентоспособности.

Особое значение данная проблема имеет для предприятий оборонно-промышленного комплекса, деятельность которых напрямую связана с выполнением государственного оборонного заказа и обеспечением технологической независимости страны. Одним из крупнейших предприятий данной отрасли является ПАО «ОДК-УМПО», входящее в состав Объединённой двигателестроительной корпорации Госкорпорации «Ростех». Компания специализируется на разработке, серийном производстве и сервисном обслуживании авиационных газотурбинных двигателей для военной и гражданской авиации, а также оборудования для газотранспортной отрасли [3].

В настоящее время ПАО «ОДК-УМПО» реализует крупномасштабную программу модернизации, в рамках которой до 2026 года

планируется инвестировать более 40 млрд рублей в строительство новых производственных объектов, внедрение передовых технологий и обновление производственного оборудования. Эти меры направлены на повышение инновационного потенциала предприятия и обеспечение его устойчивого развития [1].

Таким образом, актуальность исследования определяется необходимостью разработки стратегии экономического роста промышленного предприятия, основанной на внедрении инновационных решений, которые позволяют повысить эффективность деятельности, укрепить рыночные позиции и обеспечить долгосрочную конкурентоспособность.

### Анализ последних исследований и публикаций

Исследования 2020-2025 гг. сходятся в том, что устойчивый рост промышленных предприятий в условиях высокой внешней неопределенности обеспечивают не столько масштабы производственных мощностей, сколько качество управлеченческих практик инноваций, кооперация и динамические способности (*sensing–seizing–transforming*) [7]. Теоретическая база эволюционировала от классического ресурсо-ориентированного подхода (VRIN) к концепции динамических

способностей, подчеркивающей необходимость регулярной перенастройки ресурсной базы и бизнес-модели под изменения технологии и рынков. Для высокотехнологичных отраслей (в т.ч. авиа двигателестроение) это означает приоритет НИОКР, цифровизации производственных процессов, работы с экосистемами поставщиков и образовательных партнёров [2].

Отраслевые и национальные статистические обзоры подтверждают: в обрабатывающей промышленности России инновационная активность предприятий после просадки 2020–2021 гг. демонстрирует стабилизацию и умеренный рост. По данным НИУ ВШЭ и Росстата, в 2023 г. увеличились доли организаций, осуществлявших технологические и организационные инновации; сохраняется значимость кооперационных форм, включая взаимодействие с вузами и научными организациями [4]. Одновременно фиксируются узкие места: дефицит высококвалифицированных кадров, износ оборудования и рост издержек на трансфер технологий и комплектующие – факторы, особенно критичные для предприятий ОПК.

С методологической точки зрения в прикладных работах по промышленным стратегиям доминируют инструменты отраслевого и стратегического анализа – модель пяти сил М. Портера для оценки структуры конкуренции и давления со стороны поставщиков/покупателей, а также SWOT/PEST для увязки макрофакторов и внутренних компетенций. Их комбинированное применение позволяет связать «внешнюю картину» (санкции, импортозамещение, госзаказы, технологические разрывы) с «внутренней архитектурой» предприятия (НИОКР, кадровые и производственные компетенции, цифровая зрелость), что и требуется для разработки инновационной стратегии экономического роста в двигателестроении.

Таким образом, современная литература задаёт для ПАО «ОДК-УМПО» рамку: стратегия должна опираться на развитие динамических способностей (ускорение НИОКР, масштабирование цифрового производства, коопeração в экосистеме поставщиков/вузов), при этом меры следует соотносить со струк-

турой отраслевой конкуренции и барьерами ресурсов/поставок [5].

#### **Методы и организация исследования**

Для достижения цели исследования был применён комплекс методов стратегического анализа, которые позволяют комплексно оценить положение предприятия во внешней и внутренней среде. В работе использованы следующие инструменты:

1. PEST-анализ, применяемый для выявления ключевых факторов макросреды (политических, экономических, социокультурных и технологических), оказывающих влияние на деятельность предприятия. Этот метод позволил определить характер и силу воздействия внешних условий на развитие ПАО «ОДК-УМПО»;

2. SWOT-анализ, позволивший систематизировать сильные и слабые стороны предприятия, а также выявить возможности и угрозы, формирующие стратегические ориентиры развития;

3. Модель пяти сил М. Портера, используемая для оценки конкурентного давления в отрасли и определения факторов, влияющих на уровень прибыльности и устойчивости компании на рынке.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе:

- официальных данных предприятия ПАО «ОДК-УМПО» (годовые отчёты, пресс-релизы, материалы официального сайта) [4];

- статистических данных Росстата о состоянии и динамике инновационной активности в промышленности;

- аналитических материалов НИУ ВШЭ и публикаций в рецензируемых научных изданиях, посвящённых вопросам инновационного развития и стратегического управления промышленными предприятиями [2];

- новостных источников о реализации инвестиционных проектов и государственной политике в области импортозамещения.

Таким образом, выбранный методический инструментарий обеспечивает комплексный подход к анализу положения предприятия в отрасли и формированию рекомендаций по разработке инновационной стратегии экономического роста.

Таблица 1. PEST-анализ макросреды ПАО «ОДК-УМПО»

Фактор	Содержание	Характер воздействия
Политико-правовые	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Санкционные ограничения со стороны ряда стран;</li> <li>- Государственная политика в сфере импортозамещения;</li> <li>- Антимонопольное и сертификационное законодательство;</li> <li>- Участие в государственных программах поддержки ОПК.</li> </ul>	Усиление государственного регулирования и ограничений, что повышает зависимость предприятия от гособоронзаказа.
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Государственный оборонный заказ и долгосрочные контракты;</li> <li>- Государственные инвестиции (планируемые вложения свыше 40 млрд руб. до 2026 г.);</li> <li>- Инфляционные процессы;</li> <li>- Волатильность цен на металлы и энергоносители.</li> </ul>	С одной стороны, обеспечивается стабильность заказов, с другой — усиливается давление издержек.
Социокультурные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокий уровень технической культуры региона (Уфа – центр авиаапрома);</li> <li>- Дефицит высококвалифицированных инженерных кадров;</li> <li>- Снижение численности трудоспособного населения;</li> <li>- Вовлечение молодых специалистов через программы стажировок и вузовское сотрудничество.</li> </ul>	Кадровый фактор становится критическим условием инновационного развития.
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Быстрое развитие научно-технического прогресса в сфере двигателестроения;</li> <li>- Рост значимости цифровых технологий (CAD/CAM, цифровые двойники, 3D-печать деталей);</li> <li>- Износ части оборудования;</li> <li>- Увеличение расходов на НИОКР.</li> </ul>	Технологии открывают возможности для модернизации, но требуют значительных инвестиций.

### PEST-анализ макросреды ПАО «ОДК-УМПО»

Для выявления факторов внешней среды, оказывающих наибольшее влияние на развитие ПАО «ОДК-УМПО», проведён PEST-анализ. Результаты представлены в таблице 1.

Анализ показывает, что наиболее сильное воздействие на деятельность предприятия оказывают санкционные ограничения, зависимость от гособоронзаказа, а также кадровый

дефицит. В то же время инвестиционная программа до 2026 года и развитие цифровых технологий формируют основу для инновационного роста и повышения эффективности производства.

### SWOT-анализ ПАО «ОДК-УМПО»

Для выявления сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, влияющих на его развитие, был проведён SWOT-анализ.

Таблица 2. SWOT-анализ ПАО «ОДК-УМПО»

Внутренняя среда	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Ресурсы и компетенции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100-летний опыт работы в отрасли;</li> <li>- Вхождение в Объединенную двигателестроительную корпорацию «Ростех»;</li> <li>- Наличие собственной научно-исследовательской и производственной базы;</li> <li>- Ассортимент продукции для военной и гражданской авиации;</li> <li>- Работа по индивидуальным заказам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая степень износа части производственного оборудования;</li> <li>- Ограниченная гибкость производственных процессов;</li> <li>- Зависимость от государственных заказов;</li> <li>- Недостаточный уровень цифровизации отдельных производственных участков.</li> </ul>
Внешняя среда	Возможности (O)	Угрозы (T)
Факторы развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост спроса на продукцию военного и гражданского назначения;</li> <li>- Государственные программы импортозамещения и технологической независимости;</li> <li>- Возможность расширения кооперации с вузами и исследовательскими центрами;</li> <li>- Развитие цифровых и аддитивных технологий (цифровые двойники, 3D-печать);</li> <li>- Уход с российского рынка ряда иностранных производителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усиление санкционного давления;</li> <li>- Рост цен на сырье и энергоресурсы;</li> <li>- Логистические ограничения в международных поставках;</li> <li>- Дефицит квалифицированных инженерных кадров;</li> <li>- Инфляционные риски и ограниченный доступ к зарубежным инвестициям.</li> </ul>

SWOT-анализ показал, что ПАО «ОДК-УМПО» обладает значительными конкурентными преимуществами: уникальным опытом, устойчивым положением в отрасли и доступом к гособоронзаказу. Однако у предприятия сохраняются уязвимости, связанные с технологическим обновлением и кадровым обеспечением. Использование возможностей (расширение кооперации, цифровизация, участие в госпрограммах) позволит компенсировать данные слабые стороны.

### Анализ конкурентной среды по модели пяти сил М. Портера

Для оценки положения ПАО «ОДК-УМПО» в отрасли двигателестроения была применена модель пяти сил М. Портера. Она позволяет определить интенсивность конкуренции, угрозы со стороны новых игроков и товаров-заменителей, а также силу влияния поставщиков и покупателей [6].

Таблица 3. Анализ конкурентной среды ПАО «ОДК-УМПО» по модели пяти сил М. Портера

Сила	Характеристика факторов	Уровень влияния
Конкуренция внутри отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Небольшое количество крупных игроков на российском рынке;</li> <li>- Ограниченные темпы роста отрасли;</li> <li>- Высокие барьеры входа (НИОКР, лицензии, государственное регулирование);</li> <li>- Продукция стандартизована по ключевым параметрам, но имеет индивидуальные технологические отличия.</li> </ul>	Средний → высокий (существуют сильные конкуренты, но позиции предприятия устойчивы).
Угроза новых игроков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокие капитальные затраты на вход в отрасль;</li> <li>- Государственный контроль и участие в оборонных заказах;</li> <li>- Необходимость доступа к уникальным технологиям и квалифицированным кадрам.</li> </ul>	Низкий (барьеры входа слишком высоки).
Угроза товаров-заменителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие прямых заменителей авиационных газотурбинных двигателей;</li> <li>- В гражданской авиации возможен рост конкуренции со стороны зарубежных производителей (ограничено санкциями).</li> </ul>	Низкий.
Сила поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ограниченный круг поставщиков высокотехнологичных материалов и комплектующих;</li> <li>- Высокая стоимость переключения на альтернативные каналы;</li> <li>- Логистические ограничения и зависимость от внутреннего рынка.</li> </ul>	Средний → высокий.
Сила покупателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основной заказчик — государство (Минобороны РФ и госкорпорации);</li> <li>- Более 70% продукции приобретается в рамках гособоронзаказа;</li> <li>- Высокая значимость продукции для покупателей (стратегическая отрасль).</li> </ul>	Средний (покупатели концентрированы, но зависимы от предприятия).

Таким образом, анализ показал, что ключевыми ограничивающими факторами для ПАО «ОДК-УМПО» являются высокая сила поставщиков и сильная конкуренция среди ограниченного числа игроков, тогда как угрозы со стороны новых конкурентов и заменителей практически отсутствуют.

### Стратегия инновационного роста ПАО «ОДК-УМПО»

Результаты проведённого анализа показывают, что дальнейшее развитие ПАО «ОДК-УМПО» должно строиться на приоритетах

инновационного обновления, что соответствует как национальным программам в сфере промышленности, так и потребностям самой компании. Основные направления инновационной стратегии можно сгруппировать следующим образом:

1. Технологическая модернизация и цифровизация производства:

- внедрение технологий цифрового проектирования и моделирования (CAD/CAM, цифровые двойники);

- применение аддитивных технологий (3D-печать деталей авиационных двигателей);

- автоматизация производственных процессов и развитие систем управления жизненным циклом продукции.

2. Развитие НИОКР и научно-производственной кооперации:

- увеличение финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;

- создание совместных лабораторий с профильными вузами (например, Уфимским государственным авиационным техническим университетом);

- участие в государственных программах по технологическому развитию и импортозамещению.

3. Кадровая политика и подготовка специалистов:

- разработка программ целевой подготовки и стажировок для студентов инженерных специальностей;

- повышение квалификации сотрудников за счёт внедрения корпоративных образовательных платформ.

- привлечение молодых специалистов через участие в конкурсах и грантовых программах.

4. Финансово-инвестиционные меры:

- реализация инвестиционной программы стоимостью более 40 млрд рублей до 2026 года, направленной на строительство новых производственных объектов и модернизацию оборудования;

- оптимизация структуры затрат и повышение эффективности использования ресурсов;

- привлечение государственных субсидий и участие в программах льготного кредитования предприятий ОПК.

5. Расширение рынков сбыта и экспортный потенциал:

- увеличение доли гражданской продукции в портфеле заказов;

- расширение сервисных услуг по ремонту и модернизации двигателей;

- укрепление кооперации с зарубежными партнёрами из дружественных стран.

Реализация данных направлений позволит ПАО «ОДК-УМПО» укрепить конкурентные

преимущества, снизить технологические риски и обеспечить устойчивый экономический рост. Важным условием является интеграция инновационной стратегии с государственной промышленной политикой и долгосрочными планами корпорации «Ростех».

### **Заключение**

Проведённое исследование показало, что ПАО «ОДК-УМПО» занимает ключевые позиции в российском двигателестроении и обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. Анализ макросреды выявил сильное влияние политico-правовых и экономических факторов, связанных с санкционными ограничениями, зависимостью от гособоронзаказа и инфляционными процессами. SWOT-анализ подтвердил наличие у предприятия значительных конкурентных преимуществ – богатого опыта, развитой производственной базы и доступа к государственным ресурсам, при этом обозначил проблемы модернизации оборудования и кадрового дефицита. Модель пяти сил Портера показала, что наибольшую угрозу для компании представляют ограниченность поставщиков и высокая концентрация конкурентов, тогда как барьеры для новых игроков и риск товаров-заменителей остаются минимальными.

Разработанная стратегия инновационного роста ориентирована на технологическую модернизацию, цифровизацию производства, расширение НИОКР, формирование кадрового потенциала и реализацию масштабных инвестиционных проектов. В совокупности эти меры позволят укрепить позиции предприятия, повысить эффективность и обеспечить устойчивый экономический рост в условиях внешних вызовов.

Таким образом, инновации становятся неотъемлемым условием долгосрочного развития ПАО «ОДК-УМПО» и российской авиационной отрасли в целом. Перспективы будущих исследований связаны с оценкой результативности внедрения цифровых технологий, анализом эффективности кадровой политики и сравнением стратегий российских и зарубежных производителей авиационных двигателей.

### **Библиографический список**

1. Интерфакс-Поволжье. ОДК-УМПО до 2026 г. планирует инвестировать в развитие производства более 40 млрд руб. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru>

[russia.ru/volga/news/odk-umpo-do-2026-g-planiruet-investirovat-v-razvitiie-proizvodstva-bolee-40-mlrd-rub](http://russia.ru/volga/news/odk-umpo-do-2026-g-planiruet-investirovat-v-razvitiie-proizvodstva-bolee-40-mlrd-rub).

2. НИУ ВШЭ. Индикаторы инновационной деятельности: 2025. Новости серии, 11.02.2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1015093288.html>.

3. Официальный сайт ПАО «ОДК-УМПО». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uecrus.com/about/structure/pao-odk-umpo/>.

4. Росстат. Форма № 4-инновация (Сведения об инновационной деятельности организации), методические материалы, 2023/2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://43.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Памятка%20по%20заполнению%20Формы%20№%204-инновация%20за%202023%20год.pdf>.

5. Harvard Business School. Faculty page for “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=34522>.

6. Porter M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>.

7. Shiferaw R. M. Dynamic capabilities view practices of business firms: a review. Cogent Business & Management, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2336309>.

## **DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR ECONOMIC GROWTH OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

**V.K. Mikhailov, Student<sup>1</sup>, Head of the Operations and Energy Supervision Bureau<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Ufa University of Science and Technology**

**<sup>2</sup>PJSC «UEC-UMPO»**

**(Russia, Ufa)**

***Abstract.*** The article examines theoretical and practical aspects of developing an economic growth strategy for an industrial enterprise based on innovation. The object of the study is PJSC «UEC-UMPO», the largest Russian manufacturer of aircraft gas turbine engines. A strategic analysis of the enterprise was carried out using PEST, SWOT, and Porter's Five Forces model. Key external and internal environmental factors affecting the company's development were identified. Innovation-driven growth directions were substantiated, including production modernization, development of R&D, implementation of digital technologies, and expansion of cooperation. Practical recommendations were formulated to improve the company's competitiveness and ensure sustainable economic growth.

***Keywords:*** innovations, economic growth strategy, industrial enterprise, PJSC UEC-UPO, PEST-analysis, SWOT-analysis, Porter's five forces model.