

# Развитие инфраструктурного комплекса гражданской авиации в условиях санкционных ограничений

## Development of the Civil Aviation Infrastructure Complex under Sanctions Restrictions

DOI: 10.12737/2306-627X-2025-14-4-4-13

Получено: 15 ноября 2025 г. / Одобрено: 21 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 декабря 2025 г.

### Баурина С.Б.

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва, e-mail: baurinaaa@yandex.ru

### Лаптев В.А.

Магистрант программы «Экономический консалтинг», ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва, e-mail: laptevlaptev2018@gmail.com

### Аннотация

Современная геополитическая и экономическая ситуация выдвинула на первый план вопрос стратегической устойчивости бизнеса в условиях санкционного давления. Компании, действующие в таких условиях, должны адаптироваться к нестабильной внешней среде, ограниченному доступу к ресурсам, перебоям в логистических цепочках и изменяющимся регуляторным требованиям. При этом критически важным становится не просто сохранение операционной деятельности, а выработка стратегии, обеспечивающей не только выживание, но и развитие. Данная статья посвящена исследованию развития инфраструктурного комплекса гражданской авиации в условиях санкционных ограничений. Обоснована необходимость переосмысливания стратегических приоритетов современных компаний в условиях санкционного давления. Определены ключевые направления деятельности ФГУП «Администрация гражданских аэропортов, аэродромов», основной целью деятельности которого является управление, содержание и развитие аэродромной инфраструктуры, находящейся в федеральной собственности, в интересах устойчивого функционирования гражданской авиации. Выявлены проблемы, с которыми сталкивается предприятие в процессе реализации своей стратегии. Определены основные направления стратегического развития ФГУП «Администрация гражданских аэропортов, аэродромов» на ближайшую перспективу — модернизация аэродромов, цифровая трансформация, кадровая устойчивость, географическое выравнивание, и закреплены зоны ответственности за их реализацию среди подразделений компании. Предложены соответствующие действенные инструменты и методы реализации стратегии.

**Ключевые слова:** гражданская авиация, санкционные ограничения, аэродромная инфраструктура, стратегия, цифровая трансформация, кадровая устойчивость, географическое выравнивание.

### 1. ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальной турбулентности и геополитической нестабильности стратегическое развитие бизнеса приобретает решающее значение для сохранения устойчивости, конкурентоспособности и выживания российских организаций. Санкционная политика, применяемая в отношении Российской Федерации с 2014 г., а особенно резко ужесточившаяся с 2022 г., затронула ключевые сектора экономики, включая транспорт, промышленность, банковскую сферу, логистику и высокотехнологичные отрасли. С 2022 г. количество действующих санкционных ограничений в отношении российских юридических лиц и секторов экономики увеличилось более чем в два раза, достигнув порядка 15 тыс. пунктов [2]. Подавляющее большинство из них

### Baurina S.B.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: baurinaaa@yandex.ru

### Laptev V.A.

Master's Degree Student of the Program «Economic consulting», Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: laptevlaptev2018@gmail.com

### Abstract

The current geopolitical and economic environment has brought the issue of strategic business resilience under sanctions pressure to the forefront. Companies operating in such conditions must adapt to a volatile external environment, restricted access to resources, disruptions in supply chains, and shifting regulatory requirements. In this context, it is critically important not only to sustain operational activities but also to design strategies that ensure both survival and long-term growth. This study focuses on the development of the civil aviation infrastructure complex in the face of sanctions restrictions. It substantiates the need to reassess the strategic priorities of modern companies under such conditions. The research identifies the key areas of activity of the Federal State Unitary Enterprise «Administration of Civil Airports and Aerodromes» (FSUE ACAA), whose core mission is to manage, maintain, and develop aerodrome infrastructure in federal ownership to ensure the sustainable operation of civil aviation. The article outlines the challenges the enterprise encounters in implementing its strategy and defines its main strategic development priorities for the near term: aerodrome modernization, digital transformation, workforce resilience, and geographical alignment. Responsibility for achieving these objectives has been assigned to specific company divisions. The paper also proposes a set of effective tools and methods for implementing the strategy.

**Keywords:** civil aviation, sanctions restrictions, aerodrome infrastructure, strategy, digital transformation, personnel sustainability, geographical alignment.

имеют долгосрочный и структурный характер, что исключает возможность возвращения к прежним условиям ведения бизнеса в среднесрочной перспективе. Такая среда требует от организаций перехода к новому формату стратегического мышления — ориентированному на автономию, адаптивность и институциональную гибкость. В условиях санкционного давления становятся актуальными не столько классические рецепты стратегического менеджмента, сколько прикладные практики управления неопределенностью, переориентации поставок, локализации производства, технологического импортозамещения и институционального взаимодействия с государством.

Особую актуальность вопрос стратегического развития приобретает для предприятий, находящихся

в сфере ответственности государства. Одним из таких является Федеральное государственное унитарное предприятие «Администрация гражданских аэропортов, аэродромов» (ФГУП «АГАА»), которое играет ключевую роль в обеспечении функционирования и модернизации аэродромной инфраструктуры России. Такие предприятия формируют каркас транспортной системы страны, обеспечивают связность территорий и выступают гарантами стабильности регионального развития.

Теоретическую основу исследования составляют труды отечественных учёных и специалистов в области стратегического управления, экономики инфраструктурных отраслей и государственного регулирования, включая работы О.А. Немчинова [3], Д.А. Ваганова [7], А. Лаврентьева, Р. Третьякова [13], А.А. Николаева [15], В.П. Шпалтакова [19] и др., рассматривающих вопросы стратегического развития в условиях институциональных и внешнеэкономических ограничений. Также были проанализированы публикации, посвящённые цифровой трансформации, государственно-частному партнёрству и инвестиционной политике в транспортной сфере [5; 6; 9–11; 14]. При написании работы были задействованы материалы интернет-источников [1; 2; 16–18; и др.].

Цель статьи: определение ключевых направлений развития инфраструктурного комплекса гражданской авиации в условиях санкционных ограничений.

## 2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическая основа исследования представлена современными методами стратегического анализа и планирования. В работе применялись такие подходы, как *SWOT*-анализ, сценарное планирование. В рамках проектного управления использовались календарно-сетевое планирование, визуальные панели мониторинга и специальные программные решения, включая ГРАНД-Смету и *Primavera*.

Научная новизна данной статьи состоит в четком обосновании ключевых приоритетов развития инфраструктурного комплекса гражданской авиации на современном этапе.

Научные выводы и результаты исследования могут быть полезны как менеджменту российских компаний при разработке и реализации стратегий развития, так и представителям сферы консалтинга и иных профессиональных сообществ, работающих в сфере гражданской авиации.

## 3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Россия с 2014 г. также столкнулась с нарастающим санкционным давлением, однако особенно

остро его эффект проявился в 2022 г., после введения комплексных ограничений против финансовой, энергетической, транспортной, авиационной, ИТ и логистической сфер. Более 10 000 иностранных компаний полностью или частично свернули деятельность в России, из которых 1800 — крупнейшие транснациональные корпорации [2; 18]. Это вынудило российский бизнес в кратчайшие сроки перестраивать каналы поставок, локализовать производство, внедрять цифровые решения и выстраивать новые связи с партнёрами из Азии, Ближнего Востока и СНГ.

Это санкционное давление затронуло широкий спектр отраслей — от нефтегазового сектора до высоких технологий — и вызвало системные сбои в производственно-логистических цепочках. Стало очевидно, что зависимость от иностранных поставок критически важных компонентов, программного обеспечения, сервисных мощностей и технологий представляет прямую угрозу национальной экономической безопасности. Под удар попали ключевые сегменты: авиационная техника и обслуживание, телекоммуникационное оборудование, фармацевтика, микроэлектроника, машиностроение и транспортная логистика. Массовый выход иностранных производителей привёл к остановке или замедлению производства, росту себестоимости, дефициту запчастей и критических технологий [4; 8; 22].

В ответ российское государство и бизнес начали переосмысливать стратегические приоритеты. Вместо прежней экспортно-сырьевой логики в повестку вышла идея технологического суверенитета, опоры на внутренние ресурсы, диверсификации внешнеэкономических связей и формирования собственного индустриального ядра. Это выразилось не просто в отдельных антикризисных мерах, а в смещении самой логики стратегического мышления: от инерционного планирования к проактивному сценарию, учитывающему риски, международную обстановку и необходимость выстраивания независимых производственных контуров. Всё больше предприятий стали воспринимать стратегию как инструмент навигации в среде высокой неопределенности, позволяющий быстро перенастраивать бизнес-модели, внедрять цифровые решения и интегрироваться в новые экономические альянсы — с Китаем, странами ЕАЭС, БРИКС и др.

В этих условиях реакция российского бизнеса стала не просто ответом на внешнее давление, а формой стратегического самоопределения. Компании оказались перед выбором: либо сократить масштабы деятельности и «залечь на дно» в ожидании лучших времён, либо перестроиться, взять на себя больше

ответственности, выйти за рамки привычных решений. Во многих случаях был сделан второй выбор — более сложный, но стратегически зрелый. Предприятия начали не только адаптироваться, но и формировать собственные сценарии будущего, ориентируясь на внутренние резервы, партнёрство с государством и переосмыслиенные ценности [21].

ФГУП «АГАА» занимает важное место в структуре гражданской авиации России. Оно обеспечивает эксплуатацию и развитие аэродромной инфраструктуры, находящейся в федеральной собственности, а также участвует в реализации масштабных проектов модернизации и реконструкции объектов.

Основной целью деятельности предприятия является управление, содержание и развитие аэродромной инфраструктуры, находящейся в федеральной собственности, в интересах устойчивого функционирования гражданской авиации. Основные направления деятельности предприятия охватывают широкий спектр задач — от организационного управления объектами до технического надзора и реализации федеральных программ (табл. 1).

Таблица 1

**Ключевые направления деятельности ФГУП «АГАА»**

Направление деятельности	Содержание
Управление аэродромной инфраструктурой	Организация эксплуатации и принятие решений по развитию объектов, находящихся в федеральной собственности
Обеспечение эксплуатационной годности	Поддержание технического состояния взлётно-посадочных полос, перронов, рулёжных дорожек и сопутствующего оборудования
Контроль над использованием	Надзор за соблюдением нормативов и стандартов при эксплуатации объектов
Участие в госпрограммах	Реализация проектов в рамках национальных и региональных программ, включая модернизацию и строительство
Реконструкция и модернизация	Организация капитальных ремонтов, реконструкций и строительства новых объектов
Проектирование и технадзор	Подготовка проектно-сметной документации, сопровождение строительства, контроль за подрядными организациями

Составлено автором на основании [1].

Деятельность предприятия носит не только операционный, но и стратегический характер, формируя основу для долгосрочного развития отрасли. Через участие в реализации федеральных целевых программ, контроль за состоянием аэродромной инфраструктуры и внедрение проектных решений ФГУП «АГАА» обеспечивает функционирование транспортной системы, имеющей критическое значение

для территориальной связанности и социально-экономической устойчивости регионов России. Сочетание управлеченческих, инженерных и надзорных функций позволяет предприятию выполнять государственную миссию в полном объёме, адаптируясь к меняющимся условиям и вызовам внешней среды.

Формирование и реализация стратегии развития ФГУП «АГАА» происходит в контексте жёсткой регламентации со стороны государства, что обусловлено стратегическим значением объектов, находящихся в ведении предприятия. Стратегическое развитие здесь — не отвлечённая формулировка, а инструмент достижения реальных инфраструктурных, логистических и социальных целей, включая повышение транспортной связанности страны, обеспечение бесперебойной работы авиационной сети и выполнение задач национальной безопасности.

В управлении стратегическим развитием ФГУП «АГАА» задействованы различные уровни — от федеральных министерств до проектных команд на местах. Такая система предполагает многоуровневую координацию, чёткое разграничение функций и согласованность действий при формировании и реализации проектов.

Проблемы, с которыми сталкивается ФГУП «АГАА» в процессе реализации своей стратегии, имеют как объективную внешнюю, так и внутреннюю природу. С одной стороны, предприятие функционирует в условиях санкционного давления, высокой степени географической рассредоточенности объектов, зависимости от бюджетного финансирования и нестабильных логистических цепочек.

С другой — внутриорганизационные ограничения, кадровый дефицит и необходимость модернизации управленческих подходов оказывают не меньшее влияние на динамику стратегического развития.

Анализ показывает, что наиболее критичными остаются следующие блоки:

- финансово-бюджетная нестабильность, приводящая к кассовым разрывам, задержкам в реализации проектов и срыву графиков;
- отсутствие полного импортозамещения в ключевых технических направлениях, особенно в навигации и спецоборудовании;
- недостаточная цифровая зрелость — частичная автоматизация процессов затрудняет оперативное управление масштабными программами;
- инфраструктурные ограничения в отдалённых регионах, не позволяющие обеспечить равномерное развитие сети аэродромов;
- кадровый дефицит, особенно в северных и восточных филиалах, осложняющий реализацию проектов в запланированные сроки (табл. 2).

Таблица 2

## Региональное распределение проблем стратегического развития ФГУП «АГАА» по оценке на 2024 г.

Регион	Доля незакрытых инженерных вакансий (%)	Ограниченный строительный сезон	Проблемы с логистикой и снабжением
Республика Саха	34	Да	Да
Архангельская область	28	Да	Частично
Камчатский край	25	Да	Да
Красноярский край	22	Частично	Да
Республика Коми	21	Частично	Частично

Составлено автором на основании [1].

Проведённый анализ деятельности ФГУП «АГАА» позволил выявить совокупность проблем, напрямую влияющих на реализацию стратегии развития предприятия. Первая группа связана с технологической зависимостью: по состоянию на 2021–2022 гг. свыше 60% светосигнального и навигационного оборудования закупалось за рубежом. В условиях санкционного давления это привело к срыву поставок и необходимости срочного импортозамещения, что замедлило темпы модернизации инфраструктуры.

Кадровая проблема стала ещё одним критическим фактором. Согласно внутренней статистике предприятия, в северных и труднодоступных субъектах РФ уровень незакрытых инженерных вакансий превышает 25–30%, достигая 34% в Якутии. Это приводит к недоукомплектованности бригад, увеличению сроков реализации проектов и росту нагрузки на имеющийся персонал.

Финансовые ограничения проявляются в трёх направлениях: задержках бюджетных субсидий (что нарушает графики капитальных ремонтов), росте стоимости материалов (в среднем на 15–20% по данным Минстроя за 2022–2023 гг.) и ограниченных лимитах по федеральным программам, из-за чего часть объектов исключается из инвестиций. В результате по итогам 2022 г. предприятие зафиксировало убыток в 8,5 млрд руб., несмотря на высокую степень исполнения госконтрактов [1].

Отдельную сложность создают территориальные и климатические условия: значительная часть объектов расположена в районах с коротким строительным сезоном и затруднённой логистикой, что увеличивает расходы и риски простоев.

Наконец, низкий уровень цифровизации ограничивает управляемость: на 2023 год цифровые двойники были внедрены лишь на 17 аэродромах из более чем 200, а система сквозного мониторинга и управления пока реализуется фрагментарно.

Все эти проблемы требуют системных и комплексных решений — от развития локальных произ-

водственных цепочек и целевой подготовки специалистов до гибкого бюджетного планирования и ускоренной цифровой трансформации. Только в этом случае предприятие сможет преодолеть структурные ограничения и выйти на устойчивую траекторию развития.

При этом, несмотря на перечисленные сложности, ФГУП «АГАА» демонстрирует способность адаптироваться, реализуя ключевые проекты в рамках национальных программ, внедряя цифровые технологии и поддерживая эксплуатационную готовность аэродромной сети. Эффективное преодоление перечисленных проблем требует продолжения институциональных реформ, повышения гибкости внутреннего управления, а также системной поддержки со стороны федеральных и региональных органов власти

ФГУП «АГАА» выполняет важную государственную миссию — обеспечивать устойчивое, безопасное и доступное воздушное сообщение на всей территории России, в том числе в отдалённых и труднодоступных регионах. Развитие аэродромной сети — это не только вопрос транспорта, но и элемент территориальной целостности, социальной справедливости и национальной безопасности. Таким образом, текущая стратегия ФГУП «АГАА» ориентирована на поддержание эксплуатационной готовности и выполнение обязательств в рамках государственных программ при ограниченных ресурсах. Стратегия ФГУП «АГАА» — обеспечение устойчивой эксплуатации аэродромной инфраструктуры и выполнение государственных обязательств в условиях ресурсных и внешнеэкономических ограничений [16].

В условиях санкционного давления, ограниченного бюджета и растущих требований к качеству инфраструктуры перед предприятием стоит задача перехода к новому этапу своего функционирования — от поддержания текущего состояния к планомерному и сбалансированному развитию. Предлагаемая стратегия развития ФГУП «АГАА» направлена на комплексную модернизацию аэродромной инфраструктуры, цифровую трансформацию управления и преодоление институциональных ограничений в условиях санкционного давления. Ключевые направления этой трансформации сформированы на основе анализа текущих проблем, внутренних ресурсов и приоритетов государственной политики.

Формирование направлений стратегического развития ФГУП «АГАА» опирается на многоплановую оценку: текущего технического состояния объектов, географической структуры аэродромной сети, доступности ресурсов, а также общенациональных

целей в транспортной политике. С учётом выявленных ранее проблем и приоритетов государственной стратегии, ключевые направления развития можно сгруппировать по четырём основным блокам: техническая модернизация, цифровизация, институциональное развитие и региональный фокус (табл. 3).

Таблица 3

**Основные направления стратегического развития ФГУП «АГАА» на период до 2030 г.**

Направление	Цель	Ожидаемый результат к 2030 г.
Модернизация аэродромов	Повышение безопасности и технической надёжности	Обновление не менее 80 ВПП и 100 перронов
Цифровая трансформация	Повышение управляемости и прозрачности	100% объектов с цифровыми досье и системами мониторинга
Кадровая устойчивость	Уменьшение дефицита специалистов	Снижение доли незакрытых вакансий ниже 10%
Географическое выравнивание	Обеспечение равной доступности транспортных услуг	Снижение доли «инфраструктурно уязвимых» аэродромов до уровня не выше 20%

Составлено автором.

Ключевые векторы стратегии развития ФГУП «АГАА» до 2030 г. направлены на комплексное укрепление инфраструктуры, цифровизацию процессов управления, устранение кадрового дефицита и повышение транспортной доступности отдалённых регионов. Заявленные целевые показатели (например, обновление 80 ВПП, цифровое охватывание всех объектов, сокращение незакрытых вакансий и снижение инфраструктурной уязвимости) свидетельствуют о системном и сбалансированном подходе к модернизации аэродромной сети.

Новая стратегия ФГУП «АГАА» ориентирована на комплексное обновление аэродромной инфраструктуры на основе цифровых решений, расширение механизмов государственно-частного партнёрства, повышение эффективности управления и приоритетное развитие аэродромов, имеющих стратегическое значение для социально-экономического роста регионов. В основе стратегии лежит сбалансированный подход к поддержанию текущей операционной устойчивости и созданию условий для масштабной трансформации системы управления государственной аэродромной собственностью. Стратегия ФГУП «АГАА» до 2030 г. включает четыре приоритетных направления. Модернизация аэродромов направлена на повышение технической надёжности и безопасности эксплуатации ключевых объектов. Цифровая трансформация предполагает формирование цифровых досье и внедрение систем мониторинга для повышения управляемости и про-

зрачности. Кадровая устойчивость фокусируется на сокращении дефицита специалистов и стабилизации кадрового состава. Географическое выравнивание охватывает развитие инфраструктуры в слабообеспеченных регионах, что позволяет повысить доступность транспортных услуг и территориальную связанность [1].

Первым и основополагающим направлением остаётся поэтапная модернизация физической инфраструктуры аэродромов, направленная на устранение износа, повышение уровня безопасности и продление срока службы объектов. Согласно анализу Минтранса РФ, свыше 48% взлётно-посадочных полос, находящихся в федеральной собственности, требуют капитального ремонта в ближайшие 5 лет. Устаревшие светосигнальное и метеооборудование, отсутствие систем автоматической посадки (ILS), изношенные покрытия перронов — всё это снижает оперативную готовность объектов.

В приоритетной зоне оказываются:

- аэродромы с высокой социальной значимостью (северные, арктические, региональные узлы);
- объекты, входящие в перечни федеральных программ развития транспорта и туризма;
- аэродромы, входящие в перечень резервных или дублирующих маршрутов для МЧС, МВД, Минобороны и Роскосмоса.

Предполагается наращивание объёма реконструкций, с переходом от точечных ремонтов к комплексной модернизации, включая ВПП, РД, перроны, локальные источники энергии, ангары, ограждение и подъездные пути.

Вторым направлением является развитие цифровой среды управления инфраструктурой. В перспективе 2025–2030 гг. предполагается переход к следующим этапам:

- внедрение цифрового досье на каждый аэродром с интеграцией технического состояния, проектной документации, истории ремонтов и планов развития;
- создание единой диспетчерской платформы для управления инфраструктурой аэродромов в реальном времени;
- интеграция цифровых моделей с системами госзакупок, контролем сроков и смет, учётом подрядчиков и технического надзора.

Цифровизация, наряду с автоматизацией проектного управления, позволит сократить сроки планирования, повысить прозрачность процедур и улучшить контроль за подрядными организациями [18].

Устойчивое стратегическое развитие невозможно без институционального обновления. Наиболее остро стоит задача преодоления кадрового дефицита

и повышения квалификации сотрудников. В этой связи ключевыми направлениями являются:

- развитие системы целевой подготовки специалистов в партнёрстве с профильными вузами (например, МГТУ ГА, СибГУТИ, СПбГУПС);
- расширение системы внутрикорпоративного обучения и сертификации для инженерно-технического персонала;
- создание системы стимулирования закрепления специалистов в удалённых регионах, включая предоставление жилья, дополнительных социальных гарантий, включение в жилищные и субсидированные программы.

Кроме того, важным направлением является упрощение и оптимизация регламентных процедур, в том числе через разработку типовых проектных решений и сокращение согласовательных циклов.

Стратегия предприятия будет опираться на дифференцированный географический подход. В центре внимания — неравномерность развития и инфраструктурного оснащения аэродромов. На сегодняшний день средний уровень технической оснащённости аэродромов в Центральном федеральном округе более чем в 2,5 раза выше, чем в Дальневосточном, что создаёт дисбаланс в доступности транспортных услуг [12].

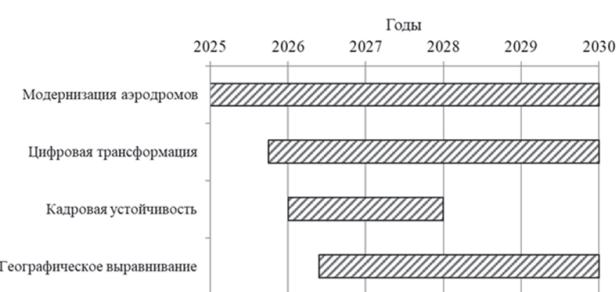
В приоритет должны быть поставлены:

- аэродромы, обеспечивающие круглогодичную связность северных территорий (ЯНАО, Республика Саха, Красноярский край);
- объекты на Дальнем Востоке, входящие в программу развития макрорегиона;
- резервные и эвакуационные аэродромы, критичные в условиях ЧС и климатических рисков.

Для обеспечения поэтапного и управляемого внедрения стратегических инициатив на период до 2030 г. ФГУП «АГАА» мной разработана дорожная карта реализации ключевых направлений развития. Она отражает распределение приоритетов во времени, последовательность запуска и завершения мероприятий, а также позволяет контролировать нагрузку на организационную структуру предприятия.

Основной акцент сделан на комплексном охвате всех блоков стратегии — от технической модернизации и цифровизации до кадровых решений и устранения регионального дисбаланса. Карта (рис. 1) также учитывает начальные ресурсные ограничения и организационную готовность к масштабным изменениям.

Для эффективного исполнения мероприятий, предусмотренных стратегией, реализована система распределения ответственности между ключевыми



**Рис. 1.** Дорожная карта реализации ключевых направлений стратегического развития ФГУП «АГАА» на период 2025–2030 гг.

Составлено автором.

подразделениями предприятия. Каждый блок развития закреплён за профильными структурами, обладающими необходимой экспертизой и ресурсами для реализации поставленных задач. Такой подход обеспечивает целенаправленное внедрение инициатив, повышает управляемость процессов и позволяет адаптировать исполнение под особенности отдельных регионов и объектов. Каждое из направлений реализуется с участием профильных департаментов предприятия. Централизация координации обеспечивается через Департамент стратегического планирования, в то время как непосредственная реализация мероприятий делегирована по функциональному признаку. Такая модель организационной ответственности позволяет согласовать усилия различных структур, избежать дублирования функций и обеспечить эффективное исполнение задач в установленные сроки (табл. 4).

**Таблица 4**

**Ответственные подразделения за реализацию ключевых направлений стратегии ФГУП «АГАА»**

Направление	Ответственные подразделения/должности
Модернизация аэродромов (начало: март 2025 г.)	Департамент капитального строительства и модернизации. Главные инженеры филиалов. Региональные проектные группы
Цифровая трансформация (начало: сентябрь 2025 г.)	Департамент цифрового развития. ИТ-служба. Управление эксплуатации аэродромов
Кадровая устойчивость (начало: январь 2026 г.)	Отдел по работе с персоналом. Департамент внутреннего обучения. Центр взаимодействия с вузами
Географическое выравнивание (начало: май 2026 г.)	Департамент стратегического планирования. Аналитический отдел. Координационные региональные комиссии

Составлено автором.

Таким образом, структура реализации стратегии выстроена на принципах функциональной специ-

ализации и территориальной адаптивности. Это позволяет не только повысить эффективность выполнения мероприятий, но и минимизировать риски, связанные с перегрузкой отдельных подразделений.

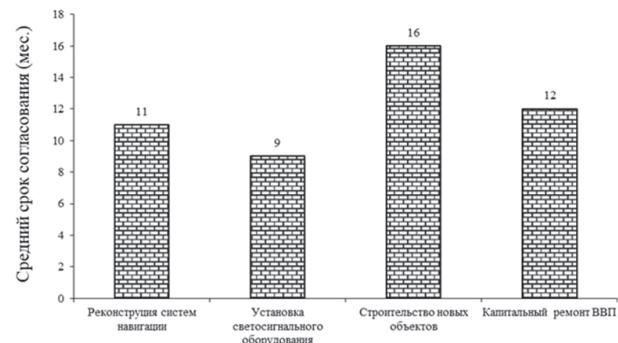
Реализация стратегии ФГУП «АГАА» осуществляется в условиях высокой степени комплексности, где приходится одновременно учитывать техническое состояние инфраструктуры, требования нормативной среды, кадровые ограничения, территориальные особенности и долгосрочные задачи государственного масштаба. В этих условиях важнейшее значение приобретает не только формирование стратегических приоритетов, но и набор реальных, применимых и адаптивных инструментов, с помощью которых эти приоритеты могут быть реализованы на практике [15].

Базовым инструментом реализации стратегии является программно-целевое планирование, связанное с включением проектов в рамки государственных программ. ФГУП действует в контексте таких инициатив, как государственная программа «Развитие транспортной системы», комплексный план по модернизации инфраструктуры, федеральная адресная инвестиционная программа (ФАИП), а также ведомственные программы Росавиации и Минтранса [1].

Процедура прохождения проекта от стадии диагностики до включения в план занимает длительное время. По данным внутренних отчётов, средний срок согласования проектов по капитальному ремонту ВПП составляет 12 месяцев, а при строительстве новых объектов может достигать 16 месяцев.

С учётом сложной многослойной структуры управления, согласование и запуск инфраструктурных проектов требует учёта большого числа ведомств, процедур и технических регламентов. Это обуславливает необходимость точного планирования сроков и оценки рисков на каждом этапе. В частности, длительность процедур согласования существенно варьируется в зависимости от типа работ и степени вмешательства в действующую инфраструктуру. Наиболее продолжительными оказываются процессы, связанные с новым строительством и капитальными изменениями аэродромных объектов.

В этих условиях становится критически важным предварительное проектное моделирование, позволяющее определить узкие места во взаимодействии с регуляторами и минимизировать задержки на ранних этапах реализации инициатив. На рис. 2 представлена средняя продолжительность согласования различных видов проектов по данным внутренних оценок предприятия.



**Рис. 2.** Данные о средней продолжительности согласования проектов ФГУП «АГАА» в 2023 г.

Составлено автором на основании [17].

Такая продолжительность обусловлена необходимостью прохождения экспертных процедур, согласований с федеральными органами, получения технических условий и проектной документации. Именно поэтому одним из стратегических инструментов выступает типизация проектных решений, позволяющая ускорить процессы путём повторного применения уже согласованных технических решений и стандартов.

На фоне масштабной территориальной рассредоточенности аэродромов критически важным инструментом становится цифровизация управления. Общее число цифровых двойников уже достигло 27, и в 2025–2026 г. планируется охват порядка 50 объектов, что обеспечит централизованный мониторинг технического состояния аэродромов и повышение качества управления собственностью [16].

Помимо этого, на предприятии развиваются и другие формы цифрового контроля:

- электронные паспорта объектов с данными об истории эксплуатации;
- онлайн-журналы строительных работ;
- системы визуального контроля подрядчиков и соблюдения сроков.

Цифровизация станет одним из ключевых направлений трансформации управления в ФГУП «АГАА». В условиях географической распределённости объектов и высокого уровня капиталоёмкости проектов цифровые инструменты позволяют существенно повысить прозрачность процессов, обеспечить оперативный контроль над выполнением работ и улучшить качество принятия решений. В табл. 5 представлены основные цифровые решения, уже внедрённые на предприятии, а также целевые показатели их охвата к 2030 г.

Расширение цифровой среды не только сокращает затраты и сроки, но и позволяет упростить взаимодействие между филиалами, подрядными ор-

ганизациями и центральным аппаратом, формируя единую цифровую экосистему управления стратегическими объектами.

Таблица 5

## Внедрение цифровых решений в ФГУП «АГАА», ед.

Инструмент цифровизации	Внедрено объектов	План до 2030 г.
Цифровые двойники	17	50
Электронные паспорта аэродромов	22	100
Онлайн-журналы СМР	15	80
Системы контроля подрядчиков	9	60
Панели мониторинга сроков	13	75

Составлено автором на основании [1].

Фактор кадров остаётся ключевым в реализации стратегии. В перспективе ФГУП планирует усилить региональную кадровую политику за счёт расширения партнёрств с образовательными учреждениями, внедрения целевого набора и систем долгосрочной мотивации. Особое внимание будет уделено поддержке молодых специалистов, развитию корпоративных образовательных программ и созданию условий для карьерного роста внутри территориальных филиалов (табл. 6).

Таблица 6

## Рекомендуемые кадровые программы ФГУП «АГАА», ед.

Программа	Охват сотрудников
Целевое обучение в вузах	320
Стажировки в филиалах	190
Программы закрепления (жильё, выплаты, бонусы)	110
Повышение квалификации инженерно-технического состава	450
Корпоративная аттестация и переквалификация	270

Составлено автором.

Долгосрочной целью является снижение уровня незакрытых вакансий в северных и восточных филиалах до уровня не выше 10% и формирование резерва кадров на случай роста объёмов реконструкций к 2030 г. В этом направлении активно развиваются также дистанционные формы обучения, обмен практиками между филиалами, единые методические стандарты.

Для крупных проектов ФГУП использует методики проектного управления, включая календарно-сетевое планирование, визуальные панели контроля и совещательный формат управления графиками. Работа ведётся в специализированном ПО, включая «ГРАНД-Смету» и *Primavera*, а также собственные ИТ-платформы, интегрированные в документооборот предприятия [14; 20].

Контроль исполнения ведётся в два уровня:

- внутренний — через ежемесячную отчётность, проверки филиалов, аудиты графиков и отклонений;
- внешний — через Росавиацию, Минтранс, Федеральное казначейство и Счётную палату РФ.

Внедрение цифрового мониторинга позволяет получать отчёты о ходе выполнения работ в реальном времени, фиксировать фото- и видеодоказательства, сравнивать динамику по регионам и подрядчикам.

Таким образом, инструменты реализации стратегии ФГУП «АГАА» формируют многоуровневую, гибкую и адаптируемую систему. Она сочетает классические формы бюджетного планирования с современными цифровыми решениями, кадровую устойчивость с внешней нормативной поддержкой, а также проектную методологию с государственным надзором. За счёт этого обеспечивается возможность двигаться вперёд даже в условиях высокой неопределённости, нестабильных поставок, логистических сложностей и меняющейся нормативной среды.

## 4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика стратегического управления в условиях кризиса показала, что наиболее эффективными оказываются подходы, сочетающие долгосрочное планирование с элементами быстрой адаптации и институциональной поддержки. Успешные компании демонстрируют способность к сценарному моделированию, формированию устойчивых партнёрств с государственными институтами, переходу на цифровые методы управления и синхронизации внутренней структуры. Стратегия при этом становится не инструментом «мягкой силы», а механизмом выживания, перезапуска и интеграции в новую экономическую реальность. Возрастает значение таких факторов, как межуровневая координация, участие в нацпроектах, инфраструктурная совместимость и соблюдение нормативных ограничений.

На примере инфраструктурного предприятия ФГУП «АГАА» выявляется специфическая логика стратегического развития в условиях высокого государственного участия. Здесь стратегия перестаёт быть бизнес-планом и трансформируется в управлеченческую модель, сочетающую технические, социальные и административные компоненты. В условиях сложной регуляторной среды и территориальной разобщённости объектов особенно остро встает вопрос синхронизации цифровых решений, типизации проектных решений и гибкой приоритизации объектов. Стратегия таких организаций требует не только ориентации на конечный результат, но и учёта

процесса — согласований, сроков, рисков, общественной значимости и межведомственных интересов.

Гибридные модели стратегирования, сочетающие цифровые инструменты, институциональную логику и элементы кризисного управления, становятся наиболее жизнеспособными в современных условиях. Они позволяют сохранять связность в долгосрочных целях, интегрировать интересы регионов и ведомств, адаптироваться к бюджетным ограничениям и при этом запускать конкретные инфраструктурные проекты в сложных условиях. Особенно важно, что подобные подходы формируют у организации стратегическую устойчивость — способность не просто выполнять текущие задачи, но и поддерживать функциональность, когда привычные каналы и форматы перестают работать.

Стратегия сегодня — это не шаблон, не документ, не формальность, а глубокая управленческая культура. Она проявляется в способах мышления, принятия решений, координации действий между уровнями и в способности видеть за краткосрочной турбулентностью долгосрочные ориентиры. В условиях санкционной трансформации экономики, высокой капиталоёмкости и общественной значимости госу-

дарственная инфраструктура требует от стратегии не столько эффективности, сколько зрелости — способности интегрировать риски, учитывать контекст, быть навигационной системой в сложной институциональной среде. Именно в этом ключе должна рассматриваться стратегия предприятий, подобных ФГУП «АГАА» — не как инструмент развития, а как основа устойчивости, непрерывности и ответственности.

В ходе исследования были выявлены ключевые барьеры, сдерживающие развитие ФГУП «АГАА» в условиях внешнеэкономических ограничений. Среди них — высокая зависимость от бюджетного финансирования, затруднённая синхронизация проектов с федеральными программами, фрагментарность цифровой инфраструктуры и ограниченные механизмы долгосрочного планирования. Предложенные меры — расширение инструментов цифрового управления, внедрение типовых проектных решений, развитие кооперации с отечественными подрядчиками и повышение прозрачности внутренней отчётности — направлены на формирование устойчивой модели функционирования, способной адаптироваться к рискам.

## Литература

1. Администрация гражданских аэропортов (аэродромов) (ФГУП «АГАА»). Официальный сайт [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.agaa.ru> (дата обращения: 02.08.2025).
2. Авиатранспортное обозрение [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.ato.ru> (дата обращения: 02.08.2025).
3. Немчинов О.А. Авиатранспортный маркетинг: экономическая эффективность функционирования аэропорта [Текст]: учеб. пособие / О.А. Немчинов. — Самара: Изд-во Самарского университета, 2020. — 96 с.
4. Баурина С.Б. Инструменты и технологии реализации стратегических решений современных компаний [Текст] / С.Б. Баурина // Промышленность: экономика, управление, технологии. — 2024. — Т. 3. — № 3. — С. 35–44.
5. Беляков И.В. О количественной оценке рисков инфраструктурных проектов с государственным участием [Текст] / И.В. Беляков // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2022.
6. Бровкина А.В. Инвестиционная стратегия транспортных компаний: содержание и структуризация [Текст] / А.В. Бровкина, О.В. Малиновская // Транспортное дело России. — 2009. — № 4.
7. Ваганов Д.А. Особенности организации стратегического планирования в крупных компаниях с государственным участием [Текст] / Д.А. Ваганов // Доклад Экспертно-консультационного совета при Росимуществе. Комитет по приватизации крупных компаний с государственным участием. — М., 2014. — 39 с.
8. Баурина С.Б. ГайдСкилл для руководителя: от вопросов планирования до контроля деятельности [Текст]: учеб. пособие / С.Б. Баурина, Е.С. Кравченко. — М.: РУСАЙНС, 2025. — 168 с.

## References

1. Administration of civil airports (airfields) (FSUE "AGAA"). Official website [Electronic resource]. URL: <https://www.agaa.ru> (accessed: 02.08.2025).
2. Air Transport Review [Electronic Resource]. URL: <http://www.ato.ru> (accessed: 02.08.2025).
3. Nemchinov O.A. Air transport marketing: economic efficiency of the airport: a training manual. Samara: Samara University Publishing House, 2020. 96 p.
4. Baurina S.B. Tools and technologies for the implementation of strategic solutions of modern companies // Industry: economics, management, technology. 2024. vol. 3, no. 3, pp. 35–44.
5. Belyakov I.V. On quantitative risk assessment of infrastructure projects with state participation // Issues of state and municipal management. 2022.
6. Brovkina A.V., Malinovskaya O.V. Investment strategy of transport companies: content and structuring // Transport Affairs of Russia. 2009, no. 4.
7. Vaganov D.A. Features of the organization of strategic planning in large companies with state participation. Report of the Expert Advisory Council under the Federal Property Management Agency. Committee on the Privatization of Large Companies with State Participation. Moscow, 2014. 39 p.
8. Baurina S.B. HydeSkill for the manager: from planning issues to activity control: training manual / S.B. Baurina, E.S. Kravchenko. M.: RUSINES, 2025. 168 p.
9. Infrastructure for sustainable development. How to attract investment in a new quality of projects. [Electronic resource]. URL: <https://вэб.рф/downloads/infrastructure-for-sustainability-web.pdf> (accessed: 02.08.2025).
10. Kiriyenko O.E. Risk management of infrastructure projects based on the use of public-private partnership models in

9. Инфраструктура для устойчивого развития. Как привлечь инвестиции в новое качество проектов [Электронный ресурс]. — URL: <https://вэб.рф/downloads/infrastructure-for-sustainability-web.pdf> (дата обращения: 02.08.2025).
10. Кириенко О.Э. Управление рисками инфраструктурных проектов на основе использования моделей государственно-частного партнёрства в условиях нестабильности [Текст] / О.Э. Кириенко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». Вып. 32: Экономика и управление народным хозяйством / Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС». — Донецк: Изд-во ДОНАУИГС, 2023. — С. 87–96.
11. Ковалева Е.Н. Государственно-частное партнерство в сфере инфраструктурных проектов: проблемы и перспективы развития [Текст] / Е.Н. Ковалева // Экономика: реалии времени. — 2013. — № 2.
12. Коршунов А. Взлёт и падение: будущее аэропортовых комплексов [Электронный ресурс]. — URL: <https://infraoneresearch.ru/finansovye-strategii/vzlet-i-padenie-budushhee-aeroportovyh-kompleksov> (дата обращения: 02.08.2025).
13. Лаврентьев А. Концепция социально-экономического развития мировой инфраструктуры в условиях современной экономики [Текст]: монография / А. Лаврентьев, Р. Третьяков. — Краснодар: ЮГ, 2013. — 243 с.
14. Мирошниченко И.В. Проектное управление в государственном секторе: зарубежный опыт и российская практика [Текст] / И.В. Мирошниченко, Л.А. Шпиро // Вестник Удмуртского университета. — 2019. — Т. 3. — Вып. 3.
15. Николаев А.А. Стратегическое управление организацией [Текст]: учебник / А.А. Николаев. — М.: Прометей, 2022.
16. Росавиация. Официальный сайт [Электронный ресурс]. — URL: <https://favt.gov.ru> (дата обращения: 02.08.2025).
17. Транспорт России. Всероссийская транспортная еженедельная информационно-аналитическая газета [Электронный ресурс]. — URL: <https://transportrussia.ru> (дата обращения: 02.08.2025).
18. Цифровой транспорт — будущее Большой Евразии. [Электронный ресурс]. — URL: [https://roscongress.org/news/tsifrovoj-transport-buduschee-bolshoj-evrazii/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://roscongress.org/news/tsifrovoj-transport-buduschee-bolshoj-evrazii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (дата обращения: 02.08.2025).
19. Шпальтаков В.П. Теоретические основы экономики транспортной системы [Текст] / В.П. Шпальтаков // Инновационная экономика и общество. — 2025. — № 2. — С. 2–14.
20. Терёшина Н.П. Экономика транспорта [Текст]: учеб. пособие [Текст] / Н.П. Терёшина, Е.В. Потапова, Н.В. Терёшина, И.А. Епишкин. — М.: Изд-во РУТ (МИИТ), 2018. — 142 с.
21. Baurina S.B. Smart Industry: Technology for the Future. International Multi-Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies, FarEastCon 2020, 9271398.
22. Garnov A., Chelukhina N., Myagkova Yu., Asyaeva E., Kaderova V. Achieving sustainable development and national interests in the context of geo-economic fragmentation // Revista Jurídica. 2024, vol. 1, no. 77, p. 210.
- conditions of instability // Collection of scientific papers of the series "Public Administration." N 32: Economy and management of the national economy/Ministry of Education and Science of the Russian Federation, FSBEI HE "DONAUIGS." Donetsk: DONAUIGS, 2023, pp. 87–96.
11. Kovaleva E.N. Public-private partnership in the field of infrastructure projects: problems and development prospects // Economy: realities of the time. 2013, no. 2.
12. Korshunov A. Rise and fall: the future of airport complexes [Electronic resource]. URL: <https://infraoneresearch.ru/finansovye-strategii/vzlet-i-padenie-budushhee-aeroportovyh-kompleksov> (accessed: 02.08.2025).
13. Lavrentiev A., Tretyakov R. The concept of socio-economic development of world infrastructure in a modern economy: a monograph. Krasnodar: Publishing House "South," 2013. 243 p.
14. Miroshnichenko I.V., Shpiro L.A. Project management in the public sector: foreign experience and Russian practice // Bulletin of Udmurt University. 2019, vol. 3, no. 3.
15. Nikolaev A. A. Strategic management of the organization: textbook. M.: Prometheus, 2022.
16. Rosaviatsia. Official website [Electronic resource]. URL: <https://favt.gov.ru> (accessed: 02.08.2025)
17. Transport of Russia. All-Russian transport weekly information and analytical newspaper [Electronic resource]. URL: <https://transportrussia.ru> (access date: 02.08.2025)
18. Digital transport is the future of Greater Eurasia [Electronic resource]. URL: [https://roscongress.org/news/tsifrovoj-transport-buduschee-bolshoj-evrazii/?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://roscongress.org/news/tsifrovoj-transport-buduschee-bolshoj-evrazii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) (accessed: 02.08.2025).
19. Shpaltakov V.P. Theoretical foundations of the economy of the transport system // Innovative economy and society. 2025, no. 2, pp. 2–14.
20. Tereshina N.P. Transport economics: Textbook / N.P. Tereshina, E.V. Potapova, N.V. Teryoshina, I.A. Epishkin. M.: RUTH (MIIT), 2018. 142 p.
21. Baurina S.B. Smart Industry: Technology for the Future. International Multi-Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies, FarEastCon 2020, 9271398.
22. Garnov A., Chelukhina N., Myagkova Yu., Asyaeva E., Kaderova V. Achieving sustainable development and national interests in the context of geo-economic fragmentation // Revista Jurídica. 2024, vol. 1, no. 77, p. 210.