Лишь 9 ноября оценка ОАК была утверждена, и к концу того же месяца ее юридическая регистрация завершилась. Госдоля в корпорации составила 90,1%, соответственно, частные владельцы «Иркута» получили лишь 9,9% акций объединенной корпорации.

ЧТО ПРОИСХОДИТ СЕЙЧАС И БУДЕТ ДАЛЬШЕ

В настоящее время идет второй этап формирования ОАК. В ходе него должны быть акционированы два еще оставшихся ФГУПами крупных авиапредприятия — РСК МиГ и Казанское авиапроизводственное объединение имени Горбунова. Все пакеты акций этих ОАО, принадлежащие государству, будут внесены в ОАК. Кроме того, в корпорацию будут довнесены госактивы, не попавшие по разным причинам в ОАК на первом этапе. Также ожидается внесение в ОАК частных пакетов акций предприятий, попавших в указ президента от 20 февраля 2006 года. Несмотря на длинный перечень в указе этих частных активов (см. справку), по словам Сергея Иванова, и после второго этапа формирования ОАО ОАК доля государства в нем составит не менее 90%. В первую очередь эти проценты обеспечит стопроцентный госпакет РСК МиГ, портфель заказов которой, по официальным данным, достиг $4,5 млрд.

Очевидно, государство старалось увеличить свою долю отнюдь не для искусственного занижения частной доли ОАК, а в расчете на будущее первичное размещение акций корпорации на фондовой бирже. Первоначально такое размещение госчиновники анонсировали чуть ли не на начало 2008 года, однако затем планы изменились. Было решено в 2007–2008 годах для завершения консолидации активов авиастроительной отрасли разместить акции ОАО ОАК дополнительного выпуска в пользу частных инвесторов и государства. В этот же период корпорация планирует провести листинг на российских биржах и консолидацию управления заемным капиталом предприятий холдинга. Само IPO теперь предполагается провести в 2009–2010 годах. Раньше проводить размещение не имеет смысла: ОАК необходимо завершить свое структурное формирование, накопить трехлетний срок финансовой отчетности, вывести реализацию ряда новых проектов на стадию серийного производства.

По заявлению руководства ОАК, после IPO доля государства может быть снижена до уровня, обеспечивающего контроль государства над деятельностью корпорации,— 50% плюс одна акция. Чем большая изначально будет госдоля, тем больший пакет сможет при IPO реализовать государство, выручив за него максимальные средства. Правда, для этого необходимо, чтобы через четыре года ОАК выглядела как успешная компания, акции которой будут хорошо котироваться.

Конечной целью ОАК является переход от существующей структуры управления, где каждая компания — это центр прибыли, обеспечивающий полный набор бизнес-компетенций, к структуре, основанной на концепции продуктовых бизнес-единиц. Эта структура схожа с той, которую избрала европейская корпорация EADS. Ее российский аналог также будет разделен на дивизионы-субхолдинги: «Гражданская авиация», «Военная авиация», «Транспортная и специальная авиация». В каждом из них предусмотрено формирование головного конструкторского бюро, центра продаж, головного сервисного центра и группы сборочных заводов. Кроме того, в структуре ОАК предусмотрены общие центры обслуживания, группы «Производство узлов и компонентов» с общими центрами комплектации, испытательные, научно-технические и учебные центры, проектные компании (в том числе совместные предприятия).

Обеспечение такого перехода подразумевает формирование и развитие ОАО ОАК в качестве центра капитализации. Кроме того, произойдет преобразование организационно-правовых форм и корпоративных механизмов управления компаниями, которые вошли в состав ОАК, в соответствии с их ролями и функциями в целевой структуре. Наконец, в ОАК планируется внедрение стандартов корпоративного управления, учета, отчетности и уровня раскрытия информации, необходимого для эффективного привлечения инвесторов и превращения корпорации в публичную компанию, что как раз и необходимо для проведения IPO. Процесс организационных преобразований должен быть реализован поэтапно в течение 2007–2010 годов.

ЧТО СТРОИТЬ

Продуктовый ряд ОАК планируется утвердить на заседании совета директоров лишь осенью этого года. Однако, судя по уже сделанным заявлениям, корпорация уже достаточно определилась с тем, что ей предстоит строить в ближайшее время. ОАК стремится адаптировать модель российского самолетостроения к мировым стандартам для создания конкурентоспособности. Это и будет являться основным способом достижения стратегических целей: позиция третьего в мире производителя гражданской авиационной техники, выход на мировой рынок с конкурентоспособными пассажирскими самолетами, обеспечение потребностей РФ во всех видах военной техники, а также выпуск всего необходимого спектра транспортных самолетов.

ИГОРЬ ЧИЖОВ

ОДНА ИЗ ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ ОАК — ОБНОВИТЬ ПРОДУКТОВЫЙ РЯД, ОСТАВИВ В ПРОШЛОМ МОРАЛЬНО УСТАРЕВШИЕ ПРОЕКТЫ (НА ФОТО — РЕМОНТ САМОЛЕТОВ ЯК-42 НА САРАТОВСКОМ АВИАЦИОННОМ ЗАВОДЕ)

В области гражданской авиации предполагается наладить производство конкурентоспособных региональных самолетов вместимостью до 100 мест, а также воздушных судов во всем сегменте узкофюзеляжных самолетов вместимостью от 100 до 210 мест. Приоритетами гражданского продуктового ряда ОАК в ближайшее десятилетие, очевидно, будут региональные самолеты семейства Sukhoi SuperJet 100, а также среднемагистральные Ту-204/214.

Серийное производство SSJ-100 (подробнее о проекте см. стр. 22) планируется на период как минимум до 2024 года. Для расширения продаж самолета будет вестись развитие модельного ряда SSJ-100. В частности, на базе 75-местной модели уже сейчас планируется создать бизнес-версию. Кроме того, уже в этом году начались работы по проработке проекта под условным наименованием SSJ-1XX на пассажировместимость 110–130 мест. Во всяком случае, французская группа Safran, являющаяся наравне с рыбинским НПО «Сатурн» разработчиком и производителем двигателя SaM-146 для SSJ-100, еще в мае 2007 года заявила, что их мотор может использоваться и на 130-местной машине. Такое заявление, очевидно, говорит о том, что проработки в этой области уже велись. Серийное производство SSJ-1XX могло бы начаться уже в 2013 году. Не исключено, что для реализации этого проекта будет создан международный альянс.

Самолеты Ту-204/214 пока планируется производить до 2012–2013 годов. Очевидно, что для них уже необходимы модернизация и развитие модельного ряда, а также увязка по ресурсам с перспективным узкофюзеляжным магистральным самолетом МС-21. Среди модернизированных Ту-204 наиболее перспективными считаются варианты Ту-204М с двигателем RB211–535E4 фирмы Rolls-Royce, а также среднемагистральный Ту-204СМ с уменьшенным взлетным весом за счет сниженной до 3600 км дальности полета, облегченной конструкции и перехода на двигатели меньшей размерности V2500 или CFM56. Сертификацию Ту-204СМ планируется завершить к концу 2009 года.

В 2015–2016 годах им на смену должны начать поступать новые самолеты семейства МС-21. За ближайшее десятилетие его создателям предстоит разработать бизнес-план, провести проектирование, создание технологической базы и начать производство таких машин (см. стр. 24). Сохраняется шанс и на создание международного альянса для реализации проекта.

В области широкофюзеляжных самолетов до 2013 года планируется вести штучное производство дальнемагистрального Ил-96. Вместе с тем с прошлого года ведется проработка нового продукта — широкофюзеляжного ближнемагистрального самолета (ШФБМС). В настоящее время готовятся бизнес-план программы ШФБМС и модель его кооперации. Здесь возможна кооперация с Индией и Китаем. Начало производства ожидается с 2011 года.

Меньше определенности пока с еще двумя проектами региональных самолетов. По проекту Ан-148 необходимы развитие продаж, подготовка производства на ВАСО, лицензионное соглашение и нишевое позиционирование с SSJ-100. В свою очередь, для проекта Ту-334 необходимы разработка бизнес-плана и принятие решения о запуске продаж (о позиционировании проектов региональных самолетов см. стр. 22 и 24). Продуктовый ряд может быть пополнен самолетом Ил-114 в случае решения вопроса о взаимоотношениях ОАК и Ташкентского авиаобъединения имени Чкалова.

Есть в планах ОАК и еще один узкоспецифический проект — сверхзвуковой административный самолет SSBJ, прорабатываемый ОКБ имени Сухого. По оценкам, объем рынка таких самолетов до 2020 года составит 300–400 машин по цене до $80 млн за штуку. Однако пока этот проект, уже давно анонсированный «Сухим», находится в начальной стадии проработки. Главной проблемой остается поиск зарубежного партнера для организации международного консорциума. По мнению представителей «Сухого», без привлечения внешних инвестиций реализовать проект сложно.

В области военной авиации в следующем десятилетии ОАК, очевидно, будет продолжать модернизацию семейств истребителей Су-27/30 и МиГ-29, завершит разработку и приступит к производству авиационной техники пятого поколения и беспилотных летательных аппаратов. Кроме того, будет поддерживаться необходимая компетенция в области стратегической авиации в соответствии с требованиями государственной программы вооружений. По проектам Су-27/30 и МиГ-29 будут выполняться контрактные обязательства государственного оборонного заказа и экспорта, будут подписываться новые контракты. К 2010 году ожидается выход на экономически приемлемую мощность производства 10–12 машин в год самолетов Су-34 для российских ВВС. К 2010 году должны быть завершены опытно-конструкторские работы по самолетам семейства 4++ Су-35 и МиГ-35 (см. стр. 25–26). Их планируется продвигать на рынки Китая, Индии и других стран. К 2012 году должны быть завершены опытно-конструкторские работы и по перспективному авиационному комплексу фронтовой авиации Т-50. Примерно к этому же сроку ожидается и формирование рынка для этой машины. Ожидается завершение создания к этому времени альянса с Индией для создания авиационного комплекса пятого поколения. В области создания перспективных беспилотных летательных аппаратов до 2015 года планируется согласование концептуальных позиций в рамках ОАК, а также консолидация ресурсов на приоритетных направлениях (о состоянии проекта БПЛА в России см. стр. 27). В свою очередь, с 2008 года должны начаться серийные поставки в российские ВВС и зарубежным заказчикам учебно-тренировочных самолетов Як-130. А с 2015 года должно начаться продвижение на рынок легкого ударного самолета (ЛУС), боевой модификации Як-130.

В области военно-транспортной авиации в ближайшее десятилетие планируется переход к трехзвенной структуре парка самолетов ВВС России. С 2010 года должен быть запущен в серийное производство легкий транспортный самолет Ил-112. Средний транспортный самолет МТА будет создаваться совместно с Индией. В этом году ожидается подписание по нему межправительственного соглашения, а к 2012 году должны быть завершены опытно-конструкторские работы и начаться серийное производство. В качестве тяжелого транспортного самолета будет использоваться новая модификация Ил-76, которая будет серийно производиться на ульяновском предприятии «Авиастар-СП» с 2010 года под названием Ил-476. Все три типа самолетов будут продвигаться на зарубежные рынки. Одновременно ОАК планирует вести ремонт и модернизацию существующего парка сверхтяжелых транспортных самолетов Ан-124.

В целом прогноз выручки ОАК от реализации финальной продукции в 2007–2025 годах составляет около $250 млрд. Из них на долю новых продуктов придется примерно 83% доходов, а на долю старых продуктов — лишь 17%. Ключевым фактором успеха должно стать увеличение производства самолетов гражданской авиации — их выпуск должен быть увеличен в 10–12 раз. Причем для достижения успеха потребуется преодолеть существующие барьеры входа на новые рынки практически во всех сегментах. При этом российский рынок будет ключевым для обеспечения стартовых заказов в новых проектах, но получение требуемого масштаба производства возможно только за счет экспансии на всех ключевых рынках.

Начиная с позиций нишевого игрока и избегая открытой конкуренции с глобальными лидерами, ОАК должна к 2020–2025 годам консолидировать новую модель международной кооперации, способную обеспечить устойчивые позиции на рынках и долю собственного производства не менее 10% во всех сегментах. Для этого потребуется форсированное инвестирование в новые проекты на первом этапе развития ОАК, которое должно быть обеспечено на основе риск-разделенного партнерства с компаниями мирового уровня. ■

ние», «Высокоточное авиационное вооружение», «Авиационное стекло», «ГипроНИИавиапром», компании «Авионика», «Авиаприбор-Холдинг», «Топливорегулирующая аппаратура». На втором этапе (2005–2006 годы) — образование двух суперхолдингов.
Февраль 2002 года. Доработанный план: в 2002–2004 годах образовать 18 холдинговых компаний, а на втором этапе — в 2005–2006 годах — шесть-семь крупных интегрированных структур.
2003 год. Первые предложения по концепции создания ОАК путем объединения всех самолетостроительных государственных и частных активов (доля государства от 25,5 до 51%).
Февраль 2006 года. Указ президента РФ «Об Объединенной авиастроительной корпорации». Доля государства — не менее 75%.
Первый этап — консолидация госдолей авиастроительных предприятий: 100% акций ОАО «Авиационная холдинговая компания "Сухой"» (Москва), 86% акций ОАО «Межгосударственная авиастроительная компания "Ильюшин"» (Москва), 65,8% акций ОАО «Туполев» (Москва), 58% акций ОАО «Финансовая лизинговая компания» (Москва), 38% акций ОАО «Ильюшин Финанс Ко» (Москва), 38% акций ОАО «Нижегородский авиастроительный завод "Сокол"», 25,5% акций ОАО «Комсомольское-на-Амуре авиапроизводственное объединение имени Гагарина», 25,5% акций ОАО «Новосибирское авиапроизводственное объединение имени Чкалова», 15% акций ОАО «Внешнеэкономическое объединение "Авиаэкспорт"» (Москва). Внесение частного пакета из 38,2% акций корпорации «Иркут».
Второй этап (до 1 апреля 2007 года) — преобразование ФГУП РСК МиГ и ФГУП «Казанское авиапроизводственное объединение имени Горбунова» в ОАО, 100% акций которых принадлежат государству и вносятся в ОАК. Внесение в ОАК оставшихся госпакетов акций предприятий, предусмотренных указом президента РФ от 20 февраля 2006 года. Внесение частных пакетов ЗАО «Авиастар-СП» (Ульяновск), ОАО «Авиакомплекс имени Ильюшина» (Москва), ОАО «Внешнеэкономическое объединение "Авиаэкспорт"» (Москва), ОАО «Ильюшин Финанс Ко» (Москва), ОАО «Финансовая лизинговая компания» (Москва), ОАО «Туполев» (Москва), ОАО «Нижегородский авиастроительный завод "Сокол"», ОАО «НПК "Иркут"» (Москва), ОАО «ОКБ имени Сухого» (Москва), ОАО «ОКБ имени Яковлева» (Москва), ОАО «Таганрогский авиационный научно-технический комплекс имени Бериева» и ОАО «Таганрогская авиация».
Ноябрь—декабрь 2006 года. Регистрация и первый этап создания ОАК. Уставный капитал — 96 млрд рублей, доля государства — 90,1%.
До конца 2007 года. Второй этап создания ОАК — довнесение государственных активов, внесение частных активов, предусмотренных указом президента РФ от 20 февраля 2006 года. Предположительный уставный капитал — до 200 млрд рублей, доля государства — не менее 75%.
После 2008 года. Возможно объединение ОАК и холдинга «Вертолеты России».