

ОАК — ПЕРВЫЙ ГОД РАБОТЫ

ГОД НАЗАД БЫЛО ЗАРЕГИСТРИРОВАНО ОАК «ОБЪЕДИНЕННАЯ АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ». ОНО СТАЛО КРУПНЕЙШЕЙ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРОЙ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ОПЫТ ЕГО ФОРМИРОВАНИЯ ТЕПЕРЬ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ПРИ СОЗДАНИИ РОССИЙСКИМ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ НОВЫХ ХОЛДИНГОВ. ВИКТОР СЕРЕГИН

«Правительством принято решение о дальнейшем создании холдингов, например, в радиоэлектронной промышленности, в области ВПК, в других секторах», — заявил 6 ноября первый вице-премьер Сергей Иванов, посещающий очередное оборонное предприятие в Северной Осетии. Процесс интеграции в оборонку действительно идет быстрыми темпами. 6 ноября Росимущество зарегистрировало ОАО «Объединенная судостроительная корпорация» (ОСК), которое президент РФ своим указом предписал создать в марте 2007 года. В августе был подписан указ о внесении в ОАО «ОПК „Оборонпром“» акций ряда вертолетных предприятий России. Одновременно было объявлено о предстоящей двухэтапной реформе авиационного двигателестроения, конечная цель которой формирование единой корпорации. Позже указ главы государства «Об ОАО „Научно-производственная корпорация „Уралвагонзавод“»» положил начало интеграции в промышленности, специализирующейся на разработке и производстве бронетанковой и артиллерийской техники для сухопутных войск.

Между тем первой из интегрированных структур нового типа — ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАК) — 20 ноября исполняется год. Президент РФ Владимир Путин, председатель правительства РФ Виктор Зубков и первый вице-премьер Сергей Иванов, курирующий в правительстве оборонный комплекс, скупают на публичные оценки деятельности ОАК. Однако руководство страны в целом, по-видимому, удовлетворено первыми результатами работы корпорации. Во всяком случае, авиационный холдинг стал моделью отраслевого устройства оборонно-промышленного комплекса России — образование новых интегрированных структур правительство РФ продолжает по образу и подобию ОАК.

Корпорации, созданные в оборонке в конце 2006 — 2007 годах, стали развитием более ранних тенденций формирования интегрированных структур по отраслевому принципу. Очевидно, придя к выводу о неэффективности бюрократического отраслевого управления, Кремль сделал ставку на коммерческие структуры, которые будут иметь свободу тактики, реализуя государственные стратегические установки.

У ОАК, ОСК и «Уралвагонзавода» есть характерная черта, отличающая их от ранее созданных отраслевых интегрированных структур. Это высокая степень диверсификации и ориентация на значительное число заказчиков. Образованные в начале 2000-х годов ОАО «Концерн ПВО „Алмаз-Антей“» или ОАО «Тактическое ракетное вооружение» — гораздо более специализированные компании. Их заказчики — это напрямую или через посредников Минобороны РФ или военные ведомства иностранных государств.

Интегрированные структуры нового типа (ОАК, ОСК, «Уралвагонзавод») продают значительную долю финишной продукции коммерческим заказчикам, причем как российским, так и зарубежным. Более того, государство ставит перед ОАК и ОСК задачу резкого наращивания выпуска гражданской продукции для выхода на глобальный рынок. По словам президента ОАК Алексея Федорова, выручка авиастроительной корпорации до 2025 года должна составить \$250 млрд, из которых на гражданскую продукцию придется больше половины, а с учетом транспортных самолетов — две трети.

Из диверсифицированных отраслевых интегрированных структур именно ОАК пришлось преодолевать трудности, связанные с отсутствием законодательной базы и необходимого опыта у всех участников процесса. Отчасти по этой причине задерживались выкуп акций у миноритариев и оценка активов предприятий, намеченных к вхождению в ОАК. Ведь по указу президента РФ ОАК должна была завершить формирование к 1 апреля 2007 года, но этот процесс продолжается и сейчас.

Во всех создаваемых в оборонном комплексе интегрированных структурах государство имеет контрольный пакет акций. В рамках нынешнего курса у частного капитала нет шансов на получение даже блокирующего пакета отраслевых корпораций. Фактически лозунг частно-государственного партнерства заменен на принцип сюзерена-государства и вассала-бизнеса при учете частных интересов тех, кто готов играть по новым правилам. Как показывает практика формирования ОАК, ОАО «Оборонпром» и других структур, новый порядок большинством субъектов принимается. В этом есть своя логика. Глобальная конкуренция — а именно в ней для выживания должны участвовать корпорации — отраслевые монополисты — предполагает соревнование систем, а не отдельных компаний. Это отчетливо видно при анализе действий и политики таких гигантов, как EADS и Boeing. Без полномасштабной и всесторонней господдержки авиа- и судостроение не имеют шансов на успех на рынке.

Ожидается, что государство на первых порах будет важным инвестором ОАК. Однако эти инвестиции будут осуществляться не только напрямую из бюджета, но и через принадлежащие или контролируемые государством банки. Есть надежда, что они окажутся более квалифицированными инвесторами, чем государственные бюрократические структуры.

Первым финансовым успехом ОАК стало получение государственных дотаций — порядка 6 млрд руб. ежегодно, а также поддержка столь мощных игроков на рынке полугосударственных инвестиций, как Внешэкономбанк. В августе 2007 года ВЭБ подписал протокол о намерениях по сотрудничеству с ОАК, упрощающий процедуру вхождения банка в число акционеров холдинга. Стороны договорились о будущих инвестпроектах, относящихся и к продукции ОАК, и к лизинговым программам, и к созданию инфраструктуры корпорации. Позже исполнительный вице-президент ОАК Валерий Безвержный заявил, что ОАК может провести private placement в пользу ВЭБа. И лишь за этим — не ранее 2010 года — последует IPO, в котором, по-видимому, также будут играть важную роль подконтрольные государству инвесторы. Именно им предстоит де-юре уменьшить госпакет ОАК до 51%, но при этом де-факто сохранить госконтроль.

Важным рычагом структурной политики новых корпораций стала их поддержка на очень высоком уровне, поскольку в ходе преобразований им приходится вести дела с региональными властями. Заметим, что неспособность преодолеть сопротивление региональных лоббистов оказалась серьезной проблемой на более ранних этапах формирования интегрированных структур в оборонке. Это успели испытать на себе и «Оборонпром», и «Алмаз-Антей», испытала и ОАК. Впрочем, пока руководство ОАК стремится не обострять конфликты, связанные с неизбежными структурными преобразованиями. Оно также официально декларировало принцип невмешательства в оперативное управление пред-



ПРЕЗИДЕНТ ОАК АЛЕКСЕЙ ФЕДОРОВ (СЛЕВА) И ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАК МИХАИЛ ПОГОСЯН НА АВИАСАЛОНЕ МАКС-2007

приятиями и отказ от замыкания на себя текущих финансовых потоков. Возможно, поэтому создание ОАК не привело к ухудшению экономической ситуации в отрасли. За девять месяцев 2007 года авиастроение увеличило промышленное производство на 18,6%. Аналогичный показатель по всему ОПК составил, по данным Минпромэнерго, 14,1%.

При этом основной проблемой авиастроения глава ОАК Алексей Федоров считает не дефицит заказов на новые российские самолеты, а технологическую деградацию производственных мощностей и нарастающий кадровый голод. Руководство ОАК за год существования корпорации провело анализ состояния авиастроительных заводов. В качестве рецепта Алексей Федоров предложил построение новой индустриальной модели отрасли: отказ от сохранения на каждом заводе полного производственного цикла, высокая степень специализации производственных единиц. «У нас слишком много заводов-финалистов», — заявил недавно ВГ глава ОАК. — Необходимо сокращать их количество, переводя на сборку компонентов».

Первый проект, который в какой-то степени демонстрирует эту новую индустриальную модель ОАК, — восстановление серийного производства транспортных самолетов Ил-76 (Ил-476 в новой версии). Такой шаг стал практически неизбежным после решения о выходе России из украинского проекта Ан-70. Вопреки более ранним планам сборку Ил-476 будет вести не воронежское ВАСО, а ульяновский «Авиастар-СП», который должен стать, по словам Алексея Федорова, центром по созданию специальной транспортной авиации. ВАСО в программе достается роль важнейшего производителя комплектующих и «утешительный приз» в виде 5 млрд руб. на технологическое переоснащение за счет ОАК. Руководство ОАК удалось найти устраивающее всех решение и развести конкурентов по разным нишам. Причем в разработанную ОАК схему кооперации по Ил-476 вошел и преж-

ний финальный сборщик Ил-76 — Ташкентское производственное объединение имени Чкалова (ТАПОиЧ). Следующим шагом стало решение о вхождении узбекского ТАПОиЧ в ОАК. Оно позволило руководству ОАК получить политические дивиденды, поскольку лежало в русле кремлевской политики интеграции постсоветского пространства, а также снизить риски, связанные с колебаниями украинской политики. Место Ан-70 занял Ил-476, вместо регионального Ан-140 ставка теперь делается на российско-узбекский Ил-114. Впрочем, в период потепления отношений Москвы и Киева господин Федоров не исключал и объединения авиапромов двух стран, но позитивного ответа до сих пор не получил.

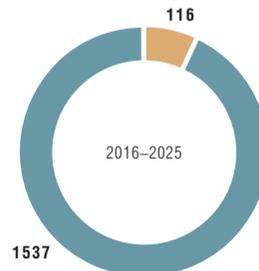
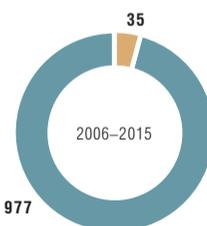
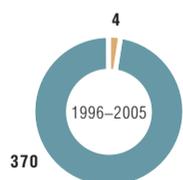
В зрелом виде новую индустриальную модель отрасли планируется реализовать в рамках программы создания среднемагистральных лайнеров МС-21. Подготовленный корпорацией «Иркут» проект был одобрен комиссией ОАК в августе 2007 года. Особенность МС-21 — беспрецедентно для России широкая кооперация как при разработке самолета, так и при его производстве. В число проектантов входят головной разработчик и интегратор ОАО «Корпорация „Иркут“», ОАО «ОКБ им. А. С. Яковлева», ОАО «Туполев», ЗАО «Гражданские самолеты Сухого», ТАНТК им. Г. М. Бериева, ОАО «Гидромаш». Финальная сборка, по-видимому, будет организована на Иркутском авиазаводе. Однако субподрядчиками станут почти все ведущие авиазаводы России — ВАСО, «Авиастар-СП», НПО «Технология» (см. стр. 27).

Как и в случае с Ил-76, у программы МС-21 есть международный аспект. Команда Алексея Федорова, известная своими близкими отношениями с руководством EADS и Airbus, попыталась организовать строительство нового самолета в кооперации с европейцами, сохраняя и развивая ключевые авиастроительные компетенции в России. Пока трудно сказать, насколько это реально. Однако сотрудничество между западноевропейским и российским авиапромом развивается довольно успешно. Руководство EADS уже заявило, что оно заинтересовано в обмене принадлежащего концерну 10-процентного пакета «Иркута» на акции ОАК в рамках готовящейся оферты (см. стр. 38). И хотя условия сделки еще не согласованы, банковские аналитики считают, что намерения EADS стали позитивным сигналом для остальных инвесторов, решающих, продать акции в рамках оферты или стать миноритарными акционерами ОАК. Первый вице-премьер Сергей Иванов, являющийся председателем совета директоров ОАК, также выразил надежду на то, что EADS и большинство других акционеров выберут второй путь, оказав тем самым доверие менеджменту ОАК.

В целом холдинг под руководством Алексея Федорова постепенно развивается. Менеджменту до сих пор удавалось решать большинство возникающих проблем без серьезных конфликтов и скандалов, которые, как правило, сопровождали формирование крупных интегрированных структур в оборонно-промышленном комплексе и, в частности, в авиапроме. Объединенную авиастроительную корпорацию, похоже, считают эффективной и полезной не только руководители государства, но и директора предприятий, а также региональные лидеры. Это дает господину Федорову и его команде возможность провести в жизнь намеченные преобразования и реализовать амбициозные планы, поставленные перед ними государством, — вывести российский авиапром в тройку мировых лидеров. ■

ПОКА РУКОВОДСТВО ОАК СТРЕМИТСЯ НЕ ОБОСТРЯТЬ КОНФЛИКТЫ, СВЯЗАННЫЕ С НЕИЗБЕЖНЫМИ СТРУКТУРНЫМИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ, НЕ ВМЕШИВАЕТСЯ В ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И НЕ ПЫТАЕТСЯ ЗАМКНУТЬ НА СЕБЯ ТЕКУЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ

■ ОБЪЕМ МИРОВОГО РЫНКА ■ ОБЪЕМ РЫНКА ОАК



ОЦЕНКИ ДОЛИ ОАК В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ МИРОВОГО РЫНКА ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ (\$ МЛРД) ИСТОЧНИК: ДАННЫЕ ОАК.