

**Утверждено**  
решением Совета директоров  
Открытого акционерного  
общества «Объединенная  
авиастроительная корпорация»  
от 12 февраля 2008 года  
(протокол №9)

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ  
СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
Открытого акционерного общества  
«Объединенная авиастроительная  
корпорация» до 2025 года**

2008 г.

## ВВЕДЕНИЕ

«Основные положения стратегии развития Открытого акционерного общества «Объединенная авиастроительная корпорация» до 2025 года» (далее – Стратегия) определяют основные принципы и направления, обеспечивающие эффективное динамичное развитие Корпорации с целью приобретения статуса одного из крупнейших мировых центров самолетостроения с широко диверсифицированным продуктовым рядом.

Реализация настоящей Стратегии должна способствовать решению приоритетных задач, стоящих перед ОАО «ОАК» в области развития военной, гражданской и транспортной авиации России, в том числе:

- удовлетворение потребностей государственных заказчиков (Минобороны России, МВД России, МЧС России и др.) в современной авиационной технике;
- удержание паритетных позиций с американскими и европейскими поставщиками на рынках военной авиации третьих стран;
- динамичное увеличение продаж гражданских воздушных судов, производимых ОАО «ОАК», на внутреннем рынке за счет выпуска продукции, конкурентоспособной по отношению к зарубежным аналогам;
- завоевание до 2025 года паритетных позиций на открытых (подчиняющихся законам свободной конкуренции) зарубежных рынках гражданской авиатехники в выбранных для позиционирования рыночных нишах.

Стратегия разработана с учетом целей и задач предусмотренных в:

- Указах Президента Российской Федерации, Постановлениях Правительства Российской Федерации и других директивных документах о развитии отечественной авиационной промышленности;
- Основах политики Российской Федерации в области развития оборонно-промышленного комплекса на период до 2010 года и на дальнейшую перспективу;
- Основах военно-технической политики Российской Федерации на период до 2015 года и на дальнейшую перспективу;
- Основных направлениях развития вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ) до 2020 года и дальнейшую перспективу;
- Государственной программе вооружения на 2007-2015 годы;
- Стратегии развития авиационной промышленности на период до 2015 года;
- Федеральной целевой программе «Развитие гражданской авиационной техники России на 2002-2010 годы и на период до 2015 года»;

- Транспортной стратегии Российской Федерации.

При подготовке Стратегии были учтены ранее принятые решения по срокам, объемам и инвестициям, предусмотренные в рамках государственных программ развития гражданской и военной авиационной техники. Стратегией предусматривается достижение следующих целевых показателей:

- достижение 10% доли мирового рынка в гражданской авиации и более 50% внутреннего рынка в 2025 году; сохранение доли рынка военной (включая военно-транспортную) авиации на уровне 12-15%;
- увеличение объема общей выручки ОАО «ОАК» с 4 до 12-14 млрд. долл. США в годовом исчислении к 2015 году и 20-25 млрд. долл. к 2025 году;
- рост эффективности производства (производительности труда) и достижение по этому показателю мирового уровня (250-300 тыс. долл. США) в 2015-2025 годах;
- рост капитализации ОАО «ОАК» со 100 до 400 млрд. рублей к 2015 году и до 1 трлн. рублей к 2025 году.

Реализация настоящей Стратегии должна обеспечить вклад авиационной промышленности в решение общенациональных задач современного этапа экономического развития России:

- диверсификацию промышленного роста и дополнительный прирост темпов экономического развития страны сверх тех значений, которые могут быть достигнуты в преимущественно сырьевой структуре экономики;
- удовлетворение потребностей российских Вооруженных Сил в новейшем авиационном вооружении, как в количественном, так и в качественном отношении, при одновременном сохранении позиций России на мировом рынке вооружений;
- преодоление технологического отставания и повышение уровня научно-технических разработок и инновационной активности российских компаний;
- развитие высокотехнологичного сектора российской экономики с точки зрения национальной безопасности и конкурентоспособности.

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Стратегия предусматривает развитие бизнеса ОАО «ОАК» в трех основных сегментах – гражданской, военной и военно-транспортной авиации. Для каждого из сегментов определяются стратегические ориентиры, достижение которых обеспечивает реализацию глобальной цели ОАО «ОАК» – выхода на лидирующие позиции в мировом авиастроении.

Для достижения стратегической цели развития необходимо определить рыночные ниши (продуктовые и географические) для позиционирования российских самолетов гражданской и военной авиации, обеспечить их конкурентоспособность по отношению к продукции иностранных самолетостроительных компаний, а также реализовать активную и гибкую политику продвижения российских самолетов на внутренний рынок и на экспорт.

### *1.1. Базовые стратегические принципы*

**Диверсификация и сбалансированность.** ОАО «ОАК» будет развивать свой бизнес во всех основных сегментах самолетостроения, подходя к каждому из сегментов дифференцированно, с учетом имеющихся рыночных возможностей и собственных компетенций. В стратегической перспективе должен быть достигнут баланс между производством самолетов гражданской и военной авиации, обеспечивающий устойчивое развитие Корпорации.

**Конкурентоспособность.** Все перспективные продукты ОАО «ОАК» должны быть конкурентоспособны на мировом рынке. Для обеспечения конкурентоспособности будет использован, в первую очередь, имеющийся интеллектуальный потенциал и ключевые компетенции системного интегратора самолетных проектов. Для достижения необходимых параметров конкурентоспособности будут привлекаться зарубежные партнеры или приобретаться необходимые технические и промышленные решения.

**Глобальный характер деятельности.** Основой расширения деятельности Корпорации является выход на новые международные рынки. ОАО «ОАК» ставит задачу перейти к открытой модели ведения бизнеса, используя возможности публичной компании для получения дополнительных инвестиций с рынка и технологических решений от своих партнеров.

## *1.2. Рыночные ориентиры*

**Максимальное удовлетворение потребностей Вооруженных Сил России** в самолетах военной и военно-транспортной авиации целиком и полностью за счет внутреннего производства продукции с использованием отечественных разработок или продукции, разработанной совместно со стратегическими партнерами по ВТС.

**Удержание паритетных позиций** с американскими и европейскими поставщиками на рынках военной авиатехники третьих стран, не связанных политическими и военными обязательствами с другими странами – производителями военной авиатехники.

**Перелом существующей тенденции** в оснащении или модернизации парка российских авиакомпаний за счет самолетов иностранного производства и обеспечение доминирования на внутреннем рынке продукции отечественного самолетостроения в период после 2015 года.

**Завоевание до 2025 г. паритетных позиций** на зарубежных рынках гражданской авиатехники в выбранных для позиционирования рыночных нишах путем проникновения на рынки авиатехники, в том числе за счет реализации совместных проектов с авиастроительными компаниями стран, контролирующими эти рынки.

## *1.3. Условия реализации*

Достижение ожидаемого результата реализации Стратегии обеспечивается при условии создания, как во внешней среде, так и внутри отрасли, необходимых условий роста производства и продаж российской авиатехники.

Необходимыми внешними условиями являются:

- ускоренное социально-экономическое развитие страны, обеспечивающее динамичный рост располагаемых доходов и, как следствие, транспортной подвижности населения;
- стимулирование со стороны государства развития в России грузовых и пассажирских авиационных перевозок, в том числе за счет поддержки системы авиализинга, а также государственной поддержки, в первую очередь региональных и местных воздушных перевозок;
- развитие авиационной инфраструктуры в интересах полноценного использования внутреннего рынка;

- совершенствование аэропортовой деятельности – в первую очередь гражданских аэродромов регионального и местного значения, включая меры государственной поддержки, предусмотренные законодательством Российской Федерации;
- проведение обновления парка военной авиационной техники Вооруженных сил России;
- активизация военно-технического сотрудничества и развитие инструментов поддержки машинотехнического экспорта для продвижения на внешний рынок самолетов военной, военно-транспортной и гражданской авиации;
- поддержание благоприятного инвестиционного климата в высокотехнологичных и стратегических отраслях экономики и реализация государственной инновационной политики.

Необходимыми условиями, которые должны быть созданы внутри отрасли, являются:

- обеспечение конкурентных преимуществ (цена и качество продукта, доступность послепродажного обслуживания, финансовые инструменты поддержки продаж) производимой продукции в выбранных для позиционирования рыночных нишах (продуктовых и географических);
- создание условий для обеспечения инвестиционной привлекательности отрасли, включая снижение издержек в производстве воздушных судов и комплектующих к ним;
- проведение гибкой политики международного сотрудничества, сочетающей закупки комплектующих с их возможной локализацией у мировых лидеров производства самолетных систем и агрегатов, участие в технологических цепочках зарубежных авиастроительных компаний, вхождение в стратегические альянсы и совместные проекты с этими компаниями;
- опережающее развитие или заимствование критических технологий самолетостроения, необходимых для создания конкурентоспособного продукта на фоне проведения последовательной политики государственной поддержки авиационной науки и национальной технологической базы авиастроения;
- ускоренное технологическое перевооружение, поддержка (в необходимых случаях) импорта новейшего производственного оборудования, необходимого для производства конкурентоспособной продукции авиастроения;
- развитие системы подготовки и переподготовки отраслевых кадров.

## 2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ В ОБЛАСТИ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

### 2.1. Цели и принципы реализации стратегии

Целью стратегии ОАО «ОАК» в области гражданской авиации является превращение гражданского сегмента российского авиастроительного комплекса в конкурентоспособную отрасль, обеспечивающую на мировом рынке не менее 10% ежегодных поставок магистральных и региональных самолетов вместимостью более 50 мест.

В настоящее время Корпорация не является значимым игроком на мировом рынке. В условиях существующего технологического уклада доступны два основных типа конкуренции – выведение на рынок нишевых продуктов, обеспечивающих начальные позиции на целевых рынках и реализация тактики «последователя», заимствующего технологии и решения на взаимовыгодных условиях с целью создания необходимого базиса для новых проектов.

Для сохранения доли на традиционных рынках в 2008-2012 годах должны быть реализованы существующие проекты и разработки. При невозможности обеспечения коммерческой эффективности в реализации всех проектов в данный период должны остаться только проекты, обеспеченные ресурсами.

ОАО «ОАК» при поддержке государства должно разработать и реализовать в 2008-2015 годах программу создания критических технологий, необходимых для создания конкурентоспособных продуктов в 2015-2025 годах. Ключевыми факторами успеха будут являться доступность современных материалов и технологии их обработки.

Существующие научно-технологическая, конструкторская и производственная базы, выпускаемый типаж авиационной техники и позиция на рынке не позволяют достичь этой цели, поэтому необходимо решить следующие задачи:

- выбрать среди номенклатуры выпускаемых воздушных судов и самолетостроительных проектов, реализуемых Корпорацией, приоритетные проекты стратегического значения и сконцентрировать ресурсы на этих проектах;
- ускорить формирование научно-технического задела (НТЗ), достаточного для разработки конкурентоспособной авиационной техники;
- сформировать интегрированную проектно-производственную среду, способную реализовать созданный НТЗ в конкурентоспособную продукцию;

- обеспечить выход конкурентоспособной продукции как на внутренний рынок путем стимулирования спроса российских авиакомпаний, как стартового заказа, так и на внешний, в том числе путем вхождения в международные альянсы и использования кооперационных связей.

Для стратегического развития продуктового ряда коммерческих самолетов необходимо проведение глубоких концептуальных исследований, в ходе которых должен быть определен облик перспективных самолетов, складывающийся под влиянием таких факторов как быстрый рост цен на топливо, ужесточение экологических требований и конкуренция со стороны других видов транспорта. Следует ожидать радикальных изменений конструкции и системы обслуживания самолетов, а также возможное появление новых классов летательных аппаратов, и поэтому такие исследования должны проводиться систематически и быть начаты незамедлительно.

Важнейшим элементом Стратегии ОАО «ОАК» является организация научных работ в обеспечение модернизации выпускаемых и разработки перспективных воздушных судов. При этом необходимо развитие фундаментальных исследований и поисковых работ, реализуемых и координируемых научным сообществом, объединенным в единый авиационный научный центр.

Для минимизации затрат, исключения дублирования работ и соблюдения требуемых сроков вывода продуктов на рынок, будут сформированы несколько крупных межпрограммных проектов, выполняемых в интересах разработки нескольких типов воздушных судов. К таким проектам, в частности, относятся:

- конструктивные элементы самолетов из полимерных композитных материалов;
- новое поколение авиационных двигателей;
- новое поколение интегрированной модульной авионики с открытой архитектурой (применимое также на военных и транспортных самолетах);
- конкурентоспособная система послепродажного обслуживания;
- новые материалы и методики их сертификации.

## 2.2. Продуктовый ряд

Стратегия Корпорации в области гражданской авиации предусматривает развитие трех групп проектов воздушных судов:

**Текущие проекты.** Модернизация и серийный выпуск освоенных в производстве самолетов семейств Ил-96, Ту-204/214, Ил-114, Ту-334, Ан-148 и Бе-200. Модернизация этих самолетов должна производиться в минимальных, экономически обоснованных объемах и быть направлена, в первую очередь, на снижение себестоимости. Одновременно должно вестись техническое перевооружение производства, направленное не только на увеличение выпуска самолетов по текущим проектам, но и на подготовку к выпуску перспективных летательных аппаратов. Для повышения эффективности процесса должны быть внедрены глубокая кооперация и специализация производства.

**Перспективные проекты нишевого позиционирования.** Разработка и организация серийного выпуска самолетов, разработанных с использованием новых технологий, причем, не только технических, но и информационных, управленческих и др. К этой категории относятся проекты самолетов семейства SSJ (SSJ-100 и последующие), Ту-204СМ и проект широкофюзеляжного ближнесреднемагистрального самолета (ШФ БСМС). Данная группа проектов должна обеспечить выход на новые международные рынки и позиционирование ОАО «ОАК», как поставщика, предлагающего современный продукт. Учитывая технологические, финансовые и рыночные барьеры, реализация перспективных проектов предполагает кооперацию и альянсы с иностранными авиастроительными компаниями.

**Перспективные проекты глобального позиционирования.** В ходе реализации проектов первых двух категорий создается развитая база для того, чтобы начать выпуск самолетов для наиболее массовых рыночных ниш мирового рынка. Прорывной продукт будет продолжать модельный ряд, выпускаемый Корпорацией, и образовывать семейство узкофюзеляжных самолетов МС-21 вместимостью от 150 до 210 мест.

В период действия Стратегии необходимо определить облик и необходимые научно-технические заделы для начала производства дальнемагистральных самолетов большой пассажироместимости в кооперации с другими авиапроизводителями.

Перспективные разработки позиционируются на достижение технических характеристик, превосходящих параметры самолетов, выпускаемых основными конкурентами. Превосходство технических характеристик должно компенсировать объективные барьеры для выхода на рынок нового игрока – размер и качество сервисной сети, худшую стартовую

рыночную позицию и снижающееся в связи с ростом цен на топливо влияние цены собственно самолета на общий уровень эксплуатационных расходов.

Стоимость проекта современного гражданского самолета делает невозможной его реализацию при ориентации только на внутренний российский рынок, поэтому важнейшим элементом Стратегии ОАО «ОАК» будет привлечение к проектам иностранных участников при условии сохранения за Корпорацией роли системного интегратора. При этом не исключается участие ОАО «ОАК» в проектах зарубежных авиапроизводителей в качестве субподрядчика.

### 2.3. Индикаторы реализации стратегии в области гражданской авиации.

Целевой показатель – не менее 5% общемирового производства магистральных и тяжелых региональных (вместимостью более 50 мест) самолетов в 2015 году и не менее 10% в 2025 году.

Уровень продаж к 2025 году – 260-290 самолетов в год.

Средний годовой рост объемов производства – 22-25% в период 2008-2025 годов.

Общий объем производства в период 2008-2025 годов – около 2 600 самолетов.

Доля поставок на экспорт – не менее 60%.

Доля выручки от поставок гражданской авиатехники в общем объеме выручки ОАО «ОАК» в 2025 году – не менее 50%.

### 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ В ОБЛАСТИ ВОЕННОЙ АВИАЦИИ

#### 3.1. Цели и принципы реализации стратегии

Стратегической целью ОАО «ОАК» в области военной авиации является обеспечение потребности Вооруженных сил России в перспективных образцах авиационной техники и увеличение доли России на мировом рынке военной авиации до 15-16%.

Для достижения указанной цели необходимо обеспечить:

- возможность разработки и серийного производства самолетов военной авиации целиком и полностью за счет внутреннего производства продукции на основе отечественных разработок или продукции, разработанной совместно со стратегическими партнерами по военно-техническому сотрудничеству;
- удержание паритетных позиций с ведущими производителями США и ЕС на рынках военной авиатехники третьих стран, не связанных политическими и военными обязательствами с другими странами-производителями военной авиатехники.

В настоящее время Корпорация является значимым игроком на мировом рынке. Основными потребителями существующих моделей в сегменте боевой авиации являются экономически развитые страны, проводящие независимую от США и ЕС политику в области вооружений (Китай, Индия, ряд других стран). В то же время стремление основных партнеров России к созданию собственной авиационной промышленности требует адаптации модели партнерских отношений и сохранения технологического лидерства.

Существующие проекты и разработки для создания техники нового поколения должны быть реализованы в 2008-2015 годах для сохранения доли на традиционных рынках. При этом предполагается, что предусмотренные государственными программами закупки со стороны российских вооруженных сил новых образцов авиационной техники, обеспечат «стартовый заказ» и дальнейшее продвижение самолетов боевой авиации на внешнем рынке.

ОАО «ОАК» необходимо обеспечить безусловное выполнение задач по развитию стратегической авиации как неотъемлемой части стратегических сил сдерживания.

Для достижения стратегических целей в области военной авиации ОАО «ОАК» необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить выполнение контрактных обязательств, предусмотренных государственной программой вооружений и экспортными контрактами;
- завершить в установленные сроки приоритетные опытно-конструкторские работы и развернуть производство новых авиационных комплексов боевой авиации и учебно-боевых самолетов;
- обеспечить продвижение новых модификаций авиационных комплексов фронтовой авиации, учебно-боевых самолетов и беспилотных авиационных комплексов (БАК) как на освоенные, так и на новые международные рынки;
- обеспечить ускоренное развитие и техническое перевооружение научно-технологической и проектно-производственной базы для создания и серийного производства конкурентоспособной продукции военного назначения;
- обеспечить условия для вхождения в международные альянсы и развития кооперационных связей;
- создать современную систему интегрированной логистической поддержки авиационной техники военного назначения.

### 3.2. Продуктовый ряд

Продуктовый ряд военной авиационной промышленности разделен на два основных сегмента.

**В сегменте дальней авиации** стратегия Корпорации предусматривает обеспечение поставок самолетов семейства Ту-160 за счет использования имеющихся заделов и модернизацию самолетов семейства Ту-95 и Ту-22М3.

Основным проектом является создание перспективного авиационного комплекса дальней авиации (ПАК ДА), обеспечивающего решение стратегических задач Вооруженных Сил РФ и поддержание необходимого потенциала, предусмотренного концепцией обеспечения национальной безопасности страны.

**В сегменте фронтовой авиации** предусматривается производство и поставки на экспорт освоенных в производстве многофункциональных самолетов семейств Су-27/30, МиГ-29 различных модификаций, а также фронтового бомбардировщика Су-34. Реализация новых разработок будет осуществляться при выводе на рынок в 2010-2015 годах усовершенствованных моделей семейств Су-35 и МиГ-35, относящихся к поколению 4+, а также учебно-боевого самолета Як-130.

К 2015 году должны быть завершены опытно-конструкторские работы и постановка на серийное производство перспективного авиационного комплекса фронтовой авиации (ПАК ФА). Создание ПАК ФА и реализация

межправительственного соглашения с Индией должны стать важными предпосылками усиления позиций России на международных рынках. Научно-технический задел ПАК ФА будет развиваться в проектах перспективной военной авиационной техники.

Важнейшим направлением развития военной авиации являются беспилотные авиационные комплексы (БАК). Интенсивные ОКР по их созданию должны быть развернуты в кратчайшие сроки.

### 3.3. Индикаторы реализации стратегии в области военной авиации

Целевой показатель – 15% ежегодных продаж на мировом рынке.

Уровень продаж к 2025 г. – 110-130 самолетов в год.

Ежегодный рост объемов производства – 10-12% в период 2008-2025 годов.

Доля выручки от поставок военной авиатехники в общем объеме выручки ОАО «ОАК» в 2025 году – 30-40%.

Общий объем производства в период 2008-2025 годов – около 2 300 самолетов фронтовой авиации и учебно-боевых самолетов, комплексов БЛА, где значительная доля произведенной военной авиационной техники должна быть поставлена на экспорт и/или произведена в режиме международной кооперации.

## 4. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ В ОБЛАСТИ ТРАНСПОРТНОЙ АВИАЦИИ

### 4.1. Цели и принципы реализации стратегии

Стратегической целью развития ОАО «ОАК» в области транспортной авиации является восстановление независимости России в области разработки и производства транспортных самолетов; полное обеспечение потребности Вооруженных сил РФ и широкое продвижение России на мировые рынки транспортной авиации.

Развитие продуктового ряда в сегменте военно-транспортной авиационной техники обусловлено ограничением традиционных рынков и длительным циклом смены модельного ряда. Рыночное позиционирование Корпорации в данном сегменте связано с необходимостью обеспечения стратегических интересов Вооруженных сил РФ и замещением выбывающих самолетов (в том числе украинской разработки).

Для коммерческого сектора транспортной авиации ОАО «ОАК» может стать одним из главных поставщиков, как в сегменте рамповых самолетов, так и в сегменте грузовых модификаций пассажирских самолетов (на базе Ил-96, Ту-204, Ил-114 и зарубежных моделей). В данном секторе возможно эффективное производство традиционных моделей с необходимыми технологическими усовершенствованиями.

Ограниченный размер рынка в данном сегменте определяет необходимость применения комбинированной стратегии – модернизация старых моделей, разработка не более одного полноценного нового проекта и большой объем услуг по ремонту и сохранению на рынке существующего парка военно-транспортных самолетов.

Особенностью развития сегмента транспортной авиации является историческое распределение конструкторских и производственных мощностей вне пределов Российской Федерации. Основу ранее сформированного парка составляют самолеты, разработанные или производимые в Украине (ГСК «Авиация Украины») и Узбекистане (ГАО «ТАПОиЧ»). Интеграция или формирование стратегических альянсов с традиционными разработчиками и поставщиками самолетов данного сегмента позволят ОАО «ОАК» расширить рыночные возможности и оптимизировать производственные ресурсы.

Для достижения стратегических целей Корпорации необходимо решить следующие задачи:

- освоить производство средних и легких транспортных самолетов нового поколения;

- обеспечить модернизацию и производство тяжелых и сверхтяжелых военно-транспортных самолетов;
- обеспечить формирование к 2025 году обновленной группировки военно-транспортной и транспортной авиации военно-воздушных сил не ниже минимально допустимого уровня;
- создать условия реализации программ экспорта военно-транспортных самолетов для обеспечения доминирующего положения России на рынке грузовых рамповых самолетов;
- развить международное сотрудничество с целью завоевания новых рынков, получения новейших технологий и специализаций по агрегатам;
- создать современную систему интегрированной логистической поддержки транспортной авиации.

#### 4.2. Продуктовый ряд

Продуктовый ряд рамповых транспортных самолетов выпускаемых, модернизируемых и разрабатываемых ОАО «ОАК» основан на реализации четырехзвенной концепции базовых моделей.

Сохранение за Российской Федерацией компетенции в производстве **транспортных самолетов сверхтяжелого класса (семейство Ан-124)** в условиях перемещения акцента с военного на гражданский сегмент рынка перевозок уникальных негабаритных грузов обеспечивается за счет формирования консолидированного заказа на модернизацию, достройку и производство новых самолетов со стороны операторов рынка гражданских перевозок.

В начальный период возможно использование самолетов Ан-124 ВТА ВВС для их последующей модернизации и передачи в эксплуатацию коммерческим операторам рынка перевозок и восстановление надежной системы кооперации по основным комплектующим.

Реализация данного этапа обеспечит формирование рынка для этих самолетов и принятие в 2010-2011 годах решения о возобновлении серийного производства Ан-124 или о начале альтернативного проекта, обеспечивающего доминирование Корпорации в данном сегменте.

В сегменте **тяжелых транспортных самолетов** предусматривается развитие семейства **Ил-76** с переносом производства (финальной сборки) на территорию Российской Федерации. При реализации этого проекта будет осуществлен переход на современные технологии проектирования и производства и достигнут современный технический уровень моделей данного класса, что обеспечит возможности ценового и рыночного репозиционирования.

Расширение рынка тяжелых транспортных самолетов обеспечит экономически эффективную производственную программу выпуска в объеме 10-12 самолетов в год, начиная с 2010 года, и сохранение позиций ОАО «ОАК» в данном классе воздушных судов на долгосрочную перспективу. Для поддержки и расширения рынка сбыта также будет осуществлена программа модернизации эксплуатирующегося в России и за рубежом парка самолетов семейства Ил-76.

В классе **средних транспортных самолетов** предусматривается вывод на рынок международного проекта **МТА**, где в качестве системного интегратора выступает ОАО «ОАК». Осуществление данного проекта предполагает реализацию положений межправительственного соглашения с Республикой Индия, включая совместное проведение НИОКР и обеспечение производственной программы выпуска самолетов.

Для организации конструкторских работ в условиях дефицита в России проектных мощностей предусмотрена разработка схемы участия и условий привлечения к проекту конструкторских ресурсов Украины, а также кооперации работ в данном сегменте с ведущими мировыми производителями самолетов ВТА (например, испанская компания CASA).

Для обеспечения потребностей российских ВВС и эффективного вывода на рынок нового **легкого военно-транспортного самолета**, разрабатываемого на платформе **Ил-112**, предусмотрено формирование риск-разделенного партнерства, партнерами в котором могут стать украинские компании. За счет привлечения партнеров предполагается обеспечить привлечение дополнительных финансовых средств при одновременном увеличении финансирования программы со стороны Министерства обороны России.

#### 4.3. Индикаторы реализации стратегии в области транспортной авиации

Целевой показатель – 20-30% ежегодных продаж на мировом рынке.

Уровень продаж к 2025 году – 40-60 самолетов в год.

Общий объем производства в период 2008-2025 годов – 900-950 рамповых самолетов всех классов.

Доля выручки от поставок рамповых военно-транспортных самолетов в общем объеме выручки Корпорации в 2025 году – 10-20%.

Экспортные поставки могут составлять не менее 55-65% годового выпуска рамповых транспортных самолетов.

## 5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

### 5.1. Этапы реализации Стратегии

Переход от существующей модели ведения бизнеса к целевому состоянию потребует проведения нескольких этапов. На каждом этапе должны быть выполнены свои задачи рыночного позиционирования и развития ресурсов. Реализация Стратегии предусматривает выделение трех основных этапов.

#### Этап 1. Реорганизация и антикризисное управление (2007-2010)

Основными целями первого этапа являются мобилизация ресурсов, необходимых для реализации Стратегии и формирование ключевых научно-технических заделов, необходимых для обеспечения устойчивого развития. В отношении структуры активов ОАО «ОАК» потребуются проведение их частичной реструктуризации и организационных преобразований, обеспечивающих целевую структуру ведения бизнеса по основным направлениям в гражданской, военной и транспортной авиации.

Рыночное позиционирование Корпорации на этом этапе будет обеспечиваться за счет максимальной отдачи от традиционных рынков и продуктов, а приоритетным будет внутренний рынок как элемент формирования «стартового заказа». Проникновение на мировой рынок в сегменте гражданской и военно-транспортной авиации будет носить нишевый характер.

На первом этапе будет также осуществлен запуск инвестиционных программ в критических технологиях, начата реорганизация работы с поставщиками, проведены необходимые корпоративные преобразования и подготовлен выход ОАО «ОАК» на рынок капитала для первичного размещения акций.

Финансирование деятельности Корпорации будет обеспечиваться в рамках принятых государственных программ и бюджетных параметров 2008-2010 годов в режиме сильной государственной поддержки. Основными источниками собственных средств будут доходы от реализации традиционных продуктов с высокой долей экспорта.

#### Этап 2. Развитие ключевых проектов (2010-2015)

Основными целями второго этапа являются реализация ключевых проектов в каждом сегменте бизнеса и построение современной индустриальной модели, обеспечивающей расширение производства на

новой технологической основе и достижение рентабельности производства, соответствующей лучшим международным отраслевым показателям.

Рыночное позиционирование будет определяться выводом новых продуктов (отдельных проектов) на традиционные и новые рынки. В этот период будут сформированы устойчивые альянсы с зарубежными партнерами и потенциал присутствия Корпорации на международном рынке в качестве самостоятельного сильного игрока.

В новых проектах ОАО «ОАК» будут реализованы результаты созданных научно-технических заделов. Неэффективные элементы производственного цикла будут замещены путем приобретения технологий и развития аутсорсинга как в России, так и за рубежом. Для всех продуктов будет установлен эффективный контроль над всей цепочкой их создания и производства, включая поставщиков.

Финансирование деятельности будет осуществляться при умеренной государственной поддержке, ограниченной механизмами ВТО. За счет получения статуса публичной компании ОАО «ОАК» будет иметь возможность привлечения дополнительных финансовых ресурсов для своего развития.

### Этап 3. Устойчивое развитие в новой модели (2015-2025)

Основными целями третьего этапа являются достижение целевых позиций на рынке и глобальная диверсификация деятельности Корпорации.

Рыночное позиционирование будет определяться развитием продуктового ряда по всем выбранным направлениям с приоритетом продаж на мировом рынке. Для расширения объемов деятельности Корпорации возможен «выход в новые бизнесы», обеспечивающий дальнейшее развитие перспективных проектов и гибридных продуктов.

В развитии ресурсов произойдет концентрация на ключевых компетенциях в области системной интеграции и обеспечении критических технологий с одновременным расширением аутсорсинга.

Финансирование деятельности ОАО «ОАК» будет осуществляться преимущественно за счет собственных ресурсов и роста капитализации, в том числе путем слияний и поглощений.

### 5.2. Ресурсное обеспечение Стратегии

Объективная ограниченность ресурсов требует их концентрации на наиболее перспективных направлениях в соответствии с приоритетами, определенными в продуктовой стратегии ОАО «ОАК». При этом недостаточно перспективные направления деятельности должны быть

закрыты. Перераспределение ресурсов между гражданским и военным секторами авиации осуществляется с учетом соблюдения принципа безусловного достижения целей развития в соответствующих секторах авиации, определенных в Стратегии.

Концентрация ресурсов на выбранных направлениях осуществляется путем координации использования ресурсов входящих в Корпорацию конструкторских бюро и заводов и реструктуризации ее активов; интеграции ресурсов авиастроительных комплексов стран СНГ; приобретения и интеграции других зарубежных активов; рационального аутсорсинга.

Создание необходимых ресурсов будет происходить поэтапно. Для достижения конкурентного уровня ряда ресурсов, в частности трудовых и инженерно-технологических, потребуются время и инвестиции, выходящие за пределы полномочий ОАО «ОАК».

Ключевыми ресурсами являются персонал, передовые технологии и организация бизнеса.

Наращивание ресурсов Корпорации будет происходить за счет опережающего роста инвестиций в новые программы и технологическое перевооружение, создания научно-технических заделов и приоритетного развития критических технологий.

Финансирование новых проектов и изменение динамики развития будет осуществляться за счет привлечения дополнительных внебюджетных источников, альянсов со стратегическими партнерами и повышения инвестиционной привлекательности ОАО «ОАК».

Развитие профессиональных знаний и навыков будет обеспечено внедрением системы профессиональных стандартов и инновационных программ в профильных ВУЗах и средних специальных учебных заведениях (в том числе в рамках национального проекта «Образование»). Реализация Стратегии предусматривает привлечение в отрасль до 50 000 новых сотрудников и обновление состава персонала предприятий Корпорации на 70%.

Повышение престижа работы в отрасли подразумевает рост уровня оплаты труда. Существенное повышение базовой заработной платы возможно при росте эффективности, производительности труда и добавленной стоимости, создаваемой ОАО «ОАК».

Переход на новый технологический уровень потребует глубокой технологической и организационной реструктуризации путем внедрения индустриальной модели, основанной на системе центров компетенций и специализированных производств. В совокупности с другими мерами организационного характера, технологическая реструктуризация обеспечит конкурентоспособный уровень издержек и прибыльности основных программ Корпорации.

Важной особенностью реализации Стратегии в отрасли является региональный аспект. Концентрация конструкторских, производственных, научных, образовательных ресурсов в специализированных центрах («авиагородах»), расположенных в различных регионах России, и перенос значительной части организаций из Москвы обеспечат значительный синергетический эффект и позволят создать базовые условия для ускоренного развития региональных экономик и самолетостроения в целом.

## ИТОГОВЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Реализация настоящей Стратегии будет осуществляться на основе программно-целевых механизмов, предусматривающих разработку внутрикорпоративных программ по основным направлениям в соответствии с целями и задачами Стратегии.

К 2025 году Корпорация должна стать одним из лидеров мирового самолетостроения, к этому времени должно быть произведено около 5 800 самолетов различного назначения и классов.

Реализация Стратегии предусматривает приведение производственных мощностей предприятий Корпорации к современным требованиям:

- формирование центров компетенций;
- проведение мероприятий по техническому перевооружению и созданию условий по внедрению современных технологий в отечественном самолетостроении (композиционные материалы, углепластики, материалы и изделия на основе нанотехнологий и др.) с последующей реализацией избыточных активов;
- усиление интеграционных процессов производства и науки, а также развитие смежных отраслей промышленности.

Стратегия предполагает обеспечение концентрации имеющихся материально-технических, финансовых и интеллектуальных ресурсов на нишах с ограниченной конкурентной напряженностью с постепенным переходом к конкуренции на сегментах массового спроса.

Комплекс мер, предусмотренных в рамках настоящей Стратегии, позволит обеспечить динамичное развитие ОАО «ОАК» и связанных с Корпорацией предприятий российской промышленности на основе современных рыночных принципов и механизмов корпоративного управления.

Развитие Корпорации на первоначальном инвестиционном этапе будет поддерживаться комплексом структурных, финансовых и внешнеполитических усилий государства при сохранении его

доминирующих позиций в капитале ОАО «ОАК» и привлечении частных инвесторов и партнеров.

Развитие ОАО «ОАК» позволит сохранить позиции России как государства, самостоятельно обеспечивающего свои потребности во всех видах военной авиационной техники и являющегося одним из крупнейших её экспортеров, войти в число ведущих мировых производителей гражданской авиационной техники, а также выпускать весь необходимый спектр транспортных самолетов. При этом, становясь международным игроком, Корпорация реализует «открытую модель» ведения бизнеса, предусматривающую формирование альянсов разного типа с зарубежными авиастроительными компаниями.

---