



ОБЪЕДИНЕННАЯ
АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ
КОРПОРАЦИЯ

УТВЕРЖДЕНА

Советом директоров ОАО «ОАК»
(протокол заседания от 23 октября 2014 г. №106, приложение 1)

Стратегия развития ОАО «ОАК» до 2025 года
(материалы для опубликования)

Базовые принципы стратегии



ОАО «ОАК»: справка о компании



О компании

национальный авиастроитель России, Корпорация создана в соответствии с указом Президента РФ от 20 февраля 2006 года №140 путем внесения в уставный капитал государственных пакетов акций практически всех авиационных заводов и ОКБ России, а также взносов частных акционеров ОАО «Корпорация «Иркут»

Направления деятельности Корпорации

разработка, производство, реализация и постпродажное обслуживание военной, гражданской, транспортной и специальной авиационной техники

Основные задачи

консолидация активов и реструктуризация для повышения эффективности производства, удовлетворение потребностей государственных и частных заказчиков, развитие продуктового ряда и увеличение доли рынка

Бренды Корпорации

«Су», «МиГ», «Ил», «Ту», «Як», «Бе», «Мясищев»

Приватизация

Согласно Распоряжению Правительства Российской Федерации от 1 июля 2013 г. N 1111-р до 2024 года планируется сокращение доли участия Российской Федерации в Корпорации до 50 процентов» плюс 1 акция



Гражданская авиация



Военная авиация



Специальная авиация



Транспортная авиация

Характеристика отрасли

- Авиационная промышленность является важнейшим элементом обеспечения интересов РФ в оборонной и военно-политической сферах, а также в сфере создания эффективной транспортной инфраструктуры в народном хозяйстве

- Благодаря длинным технологическим цепочкам авиационная промышленность является сферой применения и генератором развития сразу нескольких высокотехнологичных областей, занятых в кооперационных процессах, и оказывает ключевое влияние на формирование машиностроительного комплекса страны в целом – дополнительный объем промышленного производства от трансфера технологий в смежные области в 2,8 раза превышает собственный прирост отрасли

- ОАО «ОАК» является крупнейшим производителем гражданской и военной авиационной техники и представляет собой одну из интегрированных структур отечественного оборонно-промышленного комплекса, включено в перечень стратегических предприятий РФ

Основные тенденции развития мирового самолетостроения



Увеличение доли гражданского сегмента мирового рынка самолетостроения и его доминирование по объемам продаж в долгосрочной перспективе



Обострение конкуренции в наиболее емком сегменте рынка магистральных пассажирских самолетов



На глобальном рынке конкурируют не только продукты (самолеты), а эффективные корпорации посредством своих ресурсов и компетенций



Формирование унифицированного конкурентоспособного продуктового ряда



Расширение функций авиастроительных корпораций в области маркетинга, разработки, финальной сборки и послепродажного обслуживания, с нарастающей тенденцией передачи функций по производству отдельных систем и компонентов интегрированным структурам



Глобализация производителей и развитие стратегического партнерства



Наличие государственной поддержки практически на всех этапах разработки и реализации программ и проектов авиастроительных компаний и корпораций является одним из решающих факторов коммерческого успеха конечной продукции самолетостроения



Широкая диверсификация бизнеса наиболее успешных компаний – лидеров отрасли

Стратегия развития до 2025 года: целевые ориентиры

Миссия

- Разработка, производство и послепродажное обслуживание самолетов военного и гражданского назначения с приоритетом потребностей государственных заказчиков, достижение и удержание долгосрочной конкурентоспособности авиастроительного комплекса России на глобальном рынке авиационной техники

Ключевая стратегическая цель Корпорации

- Достижение в пределах прогнозного периода статуса третьего мирового центра авиастроения, обладающего устойчивой позицией на глобальном рынке самолетостроения

Количественные индикаторы

присутствие на доступном рынке авиационной военной техники с долевым участием не менее 18%, достижение доли продаж в сегменте узкофюзеляжных самолетов не менее 8%

Занятие позиции третьего игрока на мировом рынке авиационной техники с долей мирового рынка не ниже 3.2% и 10.2% в гражданском и военном самолетостроении соответственно

доведение доли выручки от реализации гражданских самолетов до уровня не менее 40%

обеспечение рентабельности продаж по чистой прибыли в 2025 г. на уровне не менее 10.8%

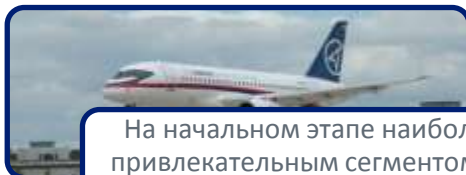
производительность труда должна достичь уровня не менее 19.2 млн руб. в расчете на одного работника

Рыночно-продуктовая стратегия



Рыночно-продуктовая стратегия в сегменте гражданской авиации

Мировой рынок самолетов гражданской авиации, как наиболее емкий, является главным приоритетом для деятельности ОАО «ОАК»



На начальном этапе наиболее привлекательным сегментом по стоимости входного барьера является рынок размерностью 75-120 кресел



После формирования бренда наиболее привлекательным по объемам продаж является рынок узкофюзеляжных магистральных самолетов размерностью 121-210 кресел



Выход на наиболее доходный рынок широкофюзеляжных самолетов размерностью 250-400 кресел

Проекты переходного периода: Ил-96, Ан-148, Ту-204/214/204СМ

- Ориентация программ на отечественные мелкосерийные комплектующие отрицательно сказалась на рентабельности производства и потребительских качествах продукта, однако стала преимуществом при госзакупках
- Наличие данных программ позволяет решить задачи по загрузке производственных мощностей до начала масштабного производства «рыночных» продуктов, удовлетворению потребностей госорганов РФ, поддержке смежных отраслей авиастроения

Проекты базовой продуктовой линейки: семейства SSJ-100 и MC-21

- Для создания сильного бренда в качестве стартового определен сегмент 75-120 кресел, на котором с 2011 года поставляются SSJ-100
- Планируется расширение линейки SSJ в сторону увеличения дальности и размерности, создание бизнес-версии
- Начиная с 2017 года запланированы поставки MC-21 в наиболее емком рынке – сегменте узкофюзеляжных магистральных самолетов вместимостью 150-180 кресел

Проекты на стадии инициации

- Создание широкофюзеляжного самолета (ШФДМС) на принципах риск-разделенного партнерства с китайским авиапроизводителем COMAC
- Создание ближнемагистрального самолета в сегменте рынка 120-140 кресел, с высокой степенью унификации с программами SSJ и MC-21
- Узкофюзеляжный самолет в сегменте рынка 200-240 кресел

Унификация продуктовой линейки дает:

- общность по обучению летного состава;
- общность по обучению наземного персонала
- унификация по системам и оборудованию, входящим в перечень необходимых запасных частей при ремонте и обслуживании;
- унификация по инструментарию;
- унификация по оборудованию и средствам обслуживанию в аэропортах

Модельный ряд гражданской авиации



Sukhoi Superjet 100 (продукт базовой продуктовой линейки)

- Ближнемагистральный узкофюзеляжный самолет на 98 пассажиров
- Первая поставка – 2011 г.
- Серийное производство



МС-21 (продукт базовой продуктовой линейки)

- Среднемагистральный узкофюзеляжный самолет на 150 - 180 пассажиров
- Первая поставка – 2017 г.
- В стадии планирования (сборка первого летного образца)



Ан-148 (продукт «переходной» программы)

- Ближнемагистральный узкофюзеляжный самолет на 75 пассажиров
- Первая поставка – 2009 г.
- Серийное производство



Ту-204/214/204СМ (продукт «переходной» программы)

- Среднемагистральный узкофюзеляжный самолет на 210 пассажиров
- Первая поставка – 1994 г. (для Ту-204)
- Серийное производство, может использоваться в качестве платформы специальной и транспортной авиации



Ил-96 (продукт «переходной» программы)

- Дальнемагистральный широкофюзеляжный самолет на 257-289 пассажиров
- Первая поставка – 1993 г.
- Серийное производство, может использоваться в качестве платформы специальной и транспортной авиации



Другие проекты до 2025

- Проект по созданию ближнемагистрального самолета вместимостью 130 пассажиров
- Проект по созданию широкофюзеляжного самолета вместимостью 250-400 пассажиров
- Проект по созданию узкофюзеляжного магистрального самолета вместимостью 200 – 240 пассажиров

Особенности рынка:

- основные производители: Россия (ОАК), США (Lockheed Martin и Boeing) и ЕС (EADS, Dasso и Saab), предлагающие продукты поколения «4+»;
- волнообразность спроса в сегменте боевой авиации, связанная с цикличностью разработки поколений самолетов, при высокой политизированности поставок;
- наличие тенденции по переходу ВВС стран-покупателей на технику пятого поколения, что в перспективе приведет к сокращению списка производителей боевых самолетов;
- уменьшение объемов производства от поколения к поколению при росте рынка в денежном выражении благодаря кардинальному росту стоимости новых поколений боевых самолетов.

Особенности стратегии Корпорации:

- рынок боевой авиации – 2-й по значимости для Корпорации;
- продуктовая стратегия в ближайшее 10-летие будет формироваться исходя из конъюнктуры внутреннего рынка РФ – основного заказчика самолетов боевой авиации Корпорации;
- Стратегия ОАО «ОАК» направлена на удержание существующих позиций как на внутреннем, так и на внешнем рынках за счет разработки продуктов следующего поколения;
- ПАК ФА (и версия ПМИ для экспорта) позволит удовлетворить спрос ВВС РФ и стран-партнеров.

Модельный ряд военной авиации

- Тяжелый многофункциональный истребитель поколения «4+»
- Макс. нагрузка – 8 т
- Первая поставка – 1996
- Серийное производство

Су-30



- Фронтовой бомбардировщик поколения «4+»
- Макс. нагрузка – 8 т
- Первая поставка – 2008
- Серийное производство

Су-34



- Средний многофункциональный истребитель поколения «4+»
- Макс. нагрузка – 4,5 т
- Первая поставка – 2010
- Серийное производство

МиГ-29К/М



- Учебно-боевой и тренировочный самолет
- Макс. нагрузка – 3 т
- Первая поставка – 2009
- Серийное производство

Як-130



- Тяжелый многофункциональный истребитель поколения «4+++»
- Макс. нагрузка – 8 т
- Первая поставка – 2011
- Развертывание серийного производства

Су-35



- Средний многофункциональный истребитель поколения «4+++»
- Макс. нагрузка – 4,5 т
- Развертывание серийного производства

МиГ-35



- Тяжелый многофункциональный истребитель поколения «5»
- Первая поставка – 2016
- В стадии планирования (разработка и испытание)

ПАК ФА



- Стратегический бомбардировщик-ракетоносец
- Первая поставка – 2022-2025
- В стадии инициации

ПАК ДА



Рыночно-продуктовая стратегия в сегменте транспортной авиации

Особенностью рынка рамповых транспортных самолетов являются поставки для двух обособленных групп заказчиков: госструктур (в первую очередь ВВС) и коммерческих авиакомпаний, осуществляющие перевозки негабаритных грузов

Модельный ряд корпорации в сегменте рамповых транспортных самолетов определяется, в первую очередь, номенклатурой закупаемых самолетов в соответствии с Государственной программой вооружения РФ на период 2011-2020 годы

При перевооружении ВВС РФ главным сегментом, поставки в который должны начаться в первую очередь, признан класс тяжелых военно-транспортных самолетов

Наиболее интенсивное увеличение спроса на тяжелые транспортные самолеты прогнозируется в 2014-2017 гг., легкие и средние - в 2018-2020 гг., сверхтяжелые - после 2020 г.

Основной прирост потребностей коммерческих авиакомпаний в рамповых транспортных самолетах придется на период после 2020-2023 гг., что связано с исчерпанием ресурса воздушных судов, построенных во времена СССР

Модельный ряд транспортной авиации



Легкий военно-транспортный самолет: Ил-112В

- Максимальная грузоподъемность – 5т.
- Первая поставка – 2017-2019 гг.
- Находится в стадии проектирования



Средний военно-транспортный самолет: российско-индийский проект Многоцелевого транспортного самолета (МТА)

- Максимальная грузоподъемность – 20 т
- Первая поставка – 2018-2019 гг.
- Находится в стадии проектирования



Тяжелый военно-транспортный самолет Ил-76МД-90А

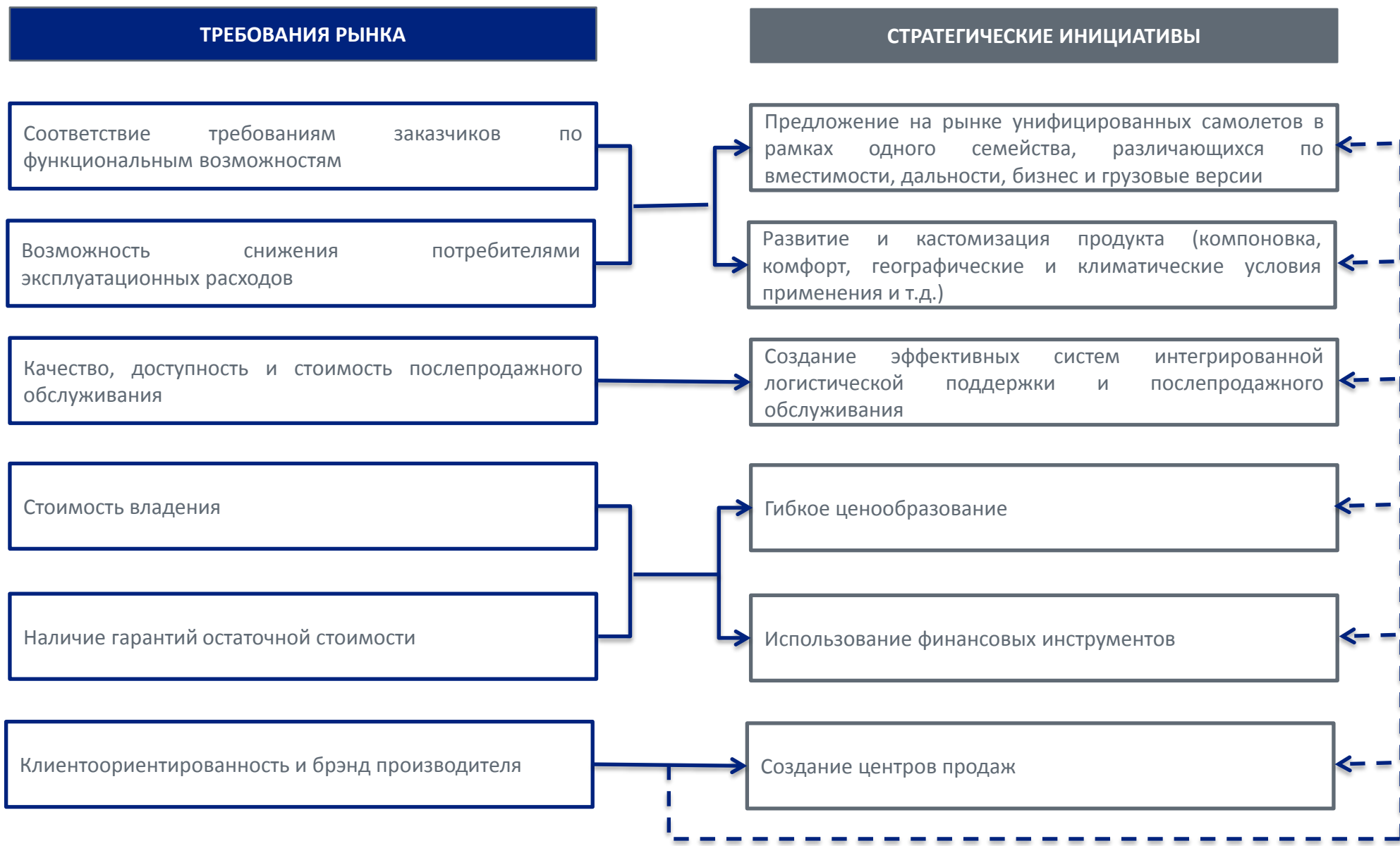
- Максимальная грузоподъемность – 60 т
- Первая поставка – 2014 г.
- Развернуто серийное производство



Сверхтяжелый военно-транспортный самолет: семейство перспективных транспортных самолетов (ПТС)

- Максимальная грузоподъемность – 80 т, 160 т и 240 т
- Первая поставка – 2025 г.
- Проект в стадии инициации

Формирование спроса и стимулирование сбыта



Операционная стратегия



Индустриальная модель Корпорации

Текущая индустриальная модель ОАО «ОАК» сложилась в СССР и характеризуется набором заводов «полного цикла», включающих все передельные и ориентированных на выпуск финальной продукции при минимуме внутриотраслевых кооперационных связей



Трансформация структуры индустриальной модели заключается в переходе к организации производства на основе широкого развития горизонтальных кооперационных связей при минимизации дублирующих производств



Новый подход предполагает сокращение до 5-6 числа заводов-финалистов, реинжиниринг техпроцессов в рамках развития внутреннего производства, а также создание новых объектов индустриальной инфраструктуры – центров компетенции и специализации



К 2025 г. вектор развития Корпорации будет направлен преимущественно в сторону развития ключевой компетенции интегратора верхнего уровня при одновременном сохранении в периметре Корпорации части нижних переделов, критичных для устойчивости бизнеса

Заводы-финалисты – осуществляют финальную сборку продукции

Внутреннее производство – производство, организованное на базе одного из подразделений предприятия и осуществляющее поставки полуфабриката внутри одной производственной площадки (снижение издержек за счет внедрения принципов поточного или группового способа организации производства)

Субъекты целевой индустриальной модели

Центр специализации – производство с высоким уровнем концентрации специализированного оборудования задействованного в специальных технологических процессах и обеспечивающее потребности всех предприятий Корпорации в продукции определенной номенклатуры (продукция одного передела либо типовые комплектующие, при производстве которых используется одна технологическая цепочка с минимальными вариациями)

Центр компетенции – высшая форма развития специализированного производства, которая включает в себя компетенции как по производству, так и по разработке профильной продукции (во многом ориентирован на внешний рынок и нацелен на привлечение в акционерный капитал средств стратегических инвесторов)

Научно-техническое развитие

Основные направления научно-технического развития Корпорации

широкомасштабное внедрение в конструкцию планера композитных материалов

внедрение прогрессивных решений в самолетных системах, включая вопросы интегрирования в конструкцию самолета конкурентоспособных силовых установок

внедрение интегрированного комплекса бортового оборудования с использованием концепции интегрированной модульной авионики IMA

повышение боевой эффективности применения военных самолетов

применение суперкомпьютерных технологий

прогрессивная производственная среда

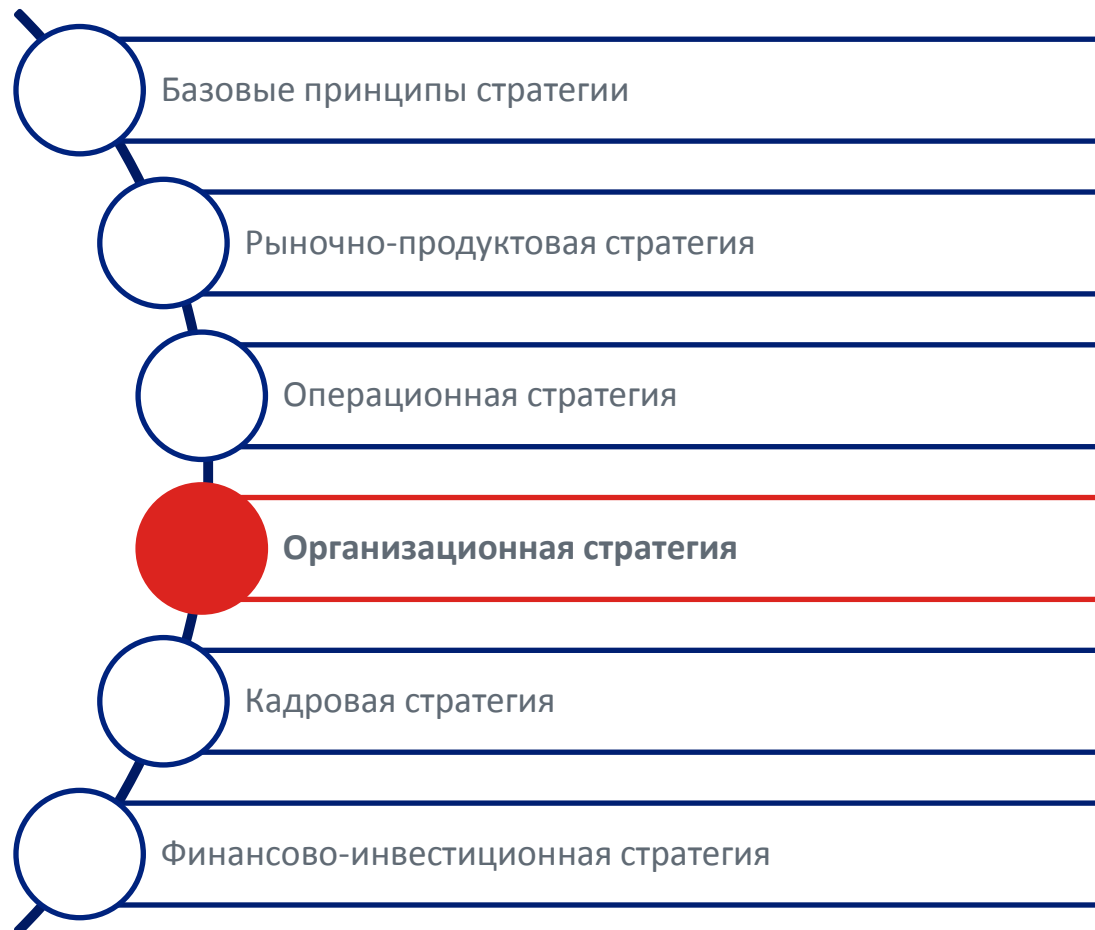
развитие уникальной стендовой и экспериментально-испытательной базы

создание систем полной цифровой поддержки жизненного цикла изделий послепродажного обслуживания

кооперация научной и научно-исследовательской деятельности ВУЗов

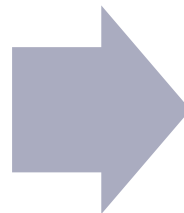
авиационные технологии 2020

Организационная стратегия



Организационная стратегия

Существующая корпоративная структура Корпорации представляет горизонтально интегрированный холдинг, в котором ОАО «ОАК» выступает в роли материнской компании, владеющей акциями самолетостроительных компаний



В целевой корпоративной структуре корпоративный центр (ОАО «ОАК») управляет продуктовыми бизнес-единицами, выступая в роли «Стратегического архитектора», осуществляя стратегический, финансовый, инвестиционный, операционный контроль, кадровую политику, политическую помощь и информационную поддержку компаниям группы

Целевая корпоративная структура



*решение о выделении бизнес-направления в формате отдельного дивизиона находится на стадии рассмотрения

Кадровая стратегия



Основные цели кадровой стратегии

Обеспечение реализации бизнес-стратегии Корпорации

- Качественное формирование и эффективное использование кадровых ресурсов на основе лучших российских и международных практик в области управления персоналом

Укрепление имиджа ОАО «ОАК» как привлекательного работодателя

- Профориентация учащихся средних школ и студентов профильных учебных заведений, создание условий для привлечения и удержания квалифицированных кадров (современное оснащение рабочих мест, адекватная оплата труда и социальная политика, возможность обучения и карьерного роста), формирование новых подходов к подготовке кадров, в том числе в рамках сотрудничества с учебными заведениями

Формирование социально-ответственного работодателя

- Реализация мероприятий, направленных на улучшение качества трудовой жизни работников предприятий, входящих в состав ОАО «ОАК», и максимально возможное сохранение рабочих мест на градообразующих предприятиях

Управление результативностью труда

- Создание системы мотивации на основе ключевых показателей эффективности

Омоложение персонала предприятий Корпорации

- Привлечение и удержание работников до 30 лет, работа с молодежью

Финансово-инвестиционная стратегия



Система стратегических финансовых целей Корпорации

- Стратегические финансовые цели Корпорации являются основой долгосрочного финансового планирования, принятия всех стратегических финансовых и инвестиционных решений и служат ориентиром стратегических преобразований финансовой деятельности и контроля за их осуществлением
- Разработка стратегических финансовых целей Корпорации осуществляется в обеспечение Государственной программы РФ «Развитие авиационной промышленности» на 2013-2025 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 24.12.2012 года №2509-р.

Этап I «Стабилизация бизнеса» 2013-2015 годы	Этап II «Инновационное обновление» 2016-2020 годы	Этап III «Ускоренное развитие» 2021-2025 годы
Главная финансовая цель		
Выход Корпорации на операционную безубыточность	Финансовое обеспечение инновационного обновления	Максимизация рыночной стоимости Корпорации
I. Финансовая цель корпоративного уровня		
Достижение Корпорацией состояния финансовой устойчивости	Достижение Корпорацией уровня стабильной самоокупаемости	Достижение Корпорацией уровня полного самофинансирования
II. Финансовая цель программного уровня		
Обеспечение инвестиционной поддержки высоких темпов развития за счет бюджетного финансирования	Оптимизация продуктового портфеля и повышение доходности программ	Осуществление инвестиций в инновационные и прорывные программы
III. Финансовая цель уровня ДЗО		
Достижение всеми ДЗО «стабильного» состояния	Построение новой индустриальной модели	Формирование добавленной стоимости

Целевые консолидированные показатели Корпорации на период 2013-2025 годы

Показатель (индикатор)	Этап I «Стабилизация бизнеса» 2013-2015 годы	Этап II «Инновационное обновление» 2016-2020 годы	Этап III «Ускоренное развитие» 2021-2025 годы
Выручка, млрд руб.	>370	>500	>800
Операционная рентабельность	>0%	>5%	>10%
Рентабельность продаж	>-5%	>0%	>5%
Рентабельность активов	>-5%	>0%	>5%
Свободный денежный поток, млрд руб.	>-60	>0	>50
Кредитный портфель на конец периода, млрд руб.	<450	<400	<200
Долг/выручка	<1,1	<0,7	<0,3
ЕВИТ/Проценты	>0,5	>1,0	>2,0