

Анализ конкурентоспособности

УДК 629.7:338.45

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ АЭРОКОСМИЧЕСКИХ КОРПОРАЦИЙ*

Л.Б. СОБОЛЕВ,

*доктор технических наук,
профессор кафедры экономики инноваций
и управления проектами
E-mail: sobolevLB@yandex.ru*

И.Л. КУПРИН,

*кандидат экономических наук,
ведущий научный сотрудник,
профессор кафедры экономики инноваций
и управления проектами
E-mail: tenoz@mail.ru*

Московский авиационный институт

(национальный исследовательский университет)

В статье проведен сравнительный анализ диверсификационных процессов в аэрокосмических корпорациях стран Евросоюза и России. Показано, что корпорации ЕС, как правило, специализируются в одном из секторов гражданского авиастроения (основной бизнес), имеют подразделение боевой авиации и еще один высокотехнологичный бизнес. Подобная структура обеспечивает устойчивость этих корпораций на высококонкурентном авиационном рынке, рост производительности труда и стоимости акций. При этом правительства европейских государств, несмотря на наличие сильных американских соперников на этой площадке, поддерживают конкуренцию, в первую очередь в секторе боевой авиации, обеспечивая экономию бюджетных ресурсов своих стран. Предлагается использовать этот опыт при структурных преобразованиях ОАО «Объединенная авиационная корпорация». Цель исследования – повышение экономической эффективности

деятельности корпорации. Проведен сравнительный анализ деятельности ведущих корпораций Евросоюза и России, занимающихся разработкой и производством авиационной техники. Анализ показал, что западные аэрокосмические корпорации благодаря конкуренции и продуманной диверсификации своих бизнесов обеспечивают стабильный рост экономических показателей (суммарная выручка, биржевая стоимость акций, модернизация продукции). Сделан вывод о том, что в условиях усиления конкуренции в мировом авиастроении необходимо отказаться от монополизации производства авиационной техники в России, сохранить внутреннюю конкуренцию, более продуманно подходить к проблеме диверсификации авиационных холдингов, повысить прозрачность авиационного бизнеса. Сравнивая ОАО «Объединенная авиационная корпорация» с европейскими аэрокосмическими корпорациями, становится очевидным, что отечественная корпорация выполнила функцию собирателя авиационных активов и в ее современном виде российского монополиста вряд ли станет конкурентоспособной на мировых авиационных рынках

* Статья подготовлена при поддержке РГНФ (грант № 12-02-00428).

в ближайшее десятилетие. Авторы предлагают вместо монополиста создать 2–3 конкурирующие компании, основным бизнесом которых должно быть производство гражданских воздушных судов, пользующихся спросом на внутреннем рынке, дополненное бизнес-единицей боевой авиации и, по возможности, еще одним высокодоходным бизнесом.

Ключевые слова: диверсификация, аэрокосмическая корпорация, реструктуризация, биржевая стоимость акций, Объединенная авиационная корпорация, сетевое предприятие

Введение

По просьбе российского правительства Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) подготовил и опубликовал в Интернете доклад о путях реструктуризации (слово «модернизация» исчезло в последнее время из лексикона) российской экономики из отсталой сырьевой в передовую высокотехнологичную¹. Основными составляющими стратегии реструктуризации были названы диверсификация экономики на первом этапе с последующей специализацией на втором этапе в тех отраслях, где российские компании продемонстрируют конкурентоспособность сначала на внутреннем, а затем и на мировом рынке товаров и услуг. Проделать это будет чрезвычайно трудно из-за сильной конкуренции на всех мировых рынках, активного сопротивления преобразованиям российской бюрократии, неплохо живущей на нефтегазовые доходы государства, высокой рентабельности сырьевых отраслей и сектора торговли импортными товарами, налоговой политики государства, общей технологической отсталости российской экономики, низкой производительности труда и других макроэкономических факторов. Конечно, оказывается также слабость менеджмента и маркетинговых служб. Очевидно, что начинать лучше с отраслей, которые можно считать потенциально конкурентоспособными. Именно к таким отраслям относится авиастроение, которое в послевоенные (советские) годы успешно конкурировало с Западом как в военном, так и гражданском секторах. Было и осталось отставание в двигателестроении, авионике и, конечно, в производительности труда. Но низкая производительность труда являлась побочным продуктом командно-административной системы.

О путях реструктуризации российского авиапрома написано довольно много. Было даже пред-

ложение вернуться к старой системе. Фактически создание ОАО «Объединенная авиационная корпорация» (ОАК) и было ответом на приватизацию 1990-х гг. и неумение новых собственников выстроить конкурентоспособные компании. Большинство новых ОАО и ЗАО очень скоро попросились «под крышу» фактически воссозданного Минавиапрома, получившего название ОАО «Объединенная авиационная корпорация». Хотя цели были продекларированы высокие и вполне рыночные (повысить в разы общую выручку, занять высокую долю рынка), за всеми этими декларациями скрывалось желание выжить на государственных дотациях. На внутреннем авиационном рынке теперь нет конкуренции между конструкторскими бюро (все они стали ОАО) за госзаказы, заводы (тоже отдельные ОАО) получают указания, что делать и сколько от руководства ОАК, оно же (а не фондовая биржа) решает вопрос стоимости «акций» собранных многочисленных активов.

Рассмотрим состояние европейского авиапрома и возможности использования в России опыта его успешной реструктуризации за последние десятилетия, позволившей успешно конкурировать с американскими авиастроителями.

Диверсификация по-европейски

Европейский авиапром за последние десятилетия прошел путь, повторяющий в целом действия американских авиастроительных корпораций. На первом этапе (1980-е гг.), который включал диверсификацию бизнеса за счет поглощения более мелких высокотехнологичных компаний, была повышена экономическая устойчивость компаний и их интеллектуальный потенциал. На втором этапе опять-таки за счет слияний и поглощений произошло укрупнение корпораций, позволившее сократить управленческие издержки, увеличить расходы на НИОКР, использовать эффект масштаба и т.д. Количество авиастроительных корпораций значительно уменьшилось, хотя до монополизма дело не дошло.

Рассмотрим положение с диверсификацией бизнеса ведущих европейских аэрокосмических корпораций Airbus Group, BAE Systems, Finmeccanica, Dassault Aviation и Saab AB. Данные о суммарной выручке этих фирм и количестве работников в 2012 г. представлены в таблице. Поделив первую цифру на вторую, получим стоимостную производительность труда этих фирм.

¹ Диверсификация в России. URL: <http://www.ebr.com/downloads/research/economic/>.

**Суммарная выручка
и количество работников ведущих
европейских аэрокосмических корпораций
в 2012 г.**

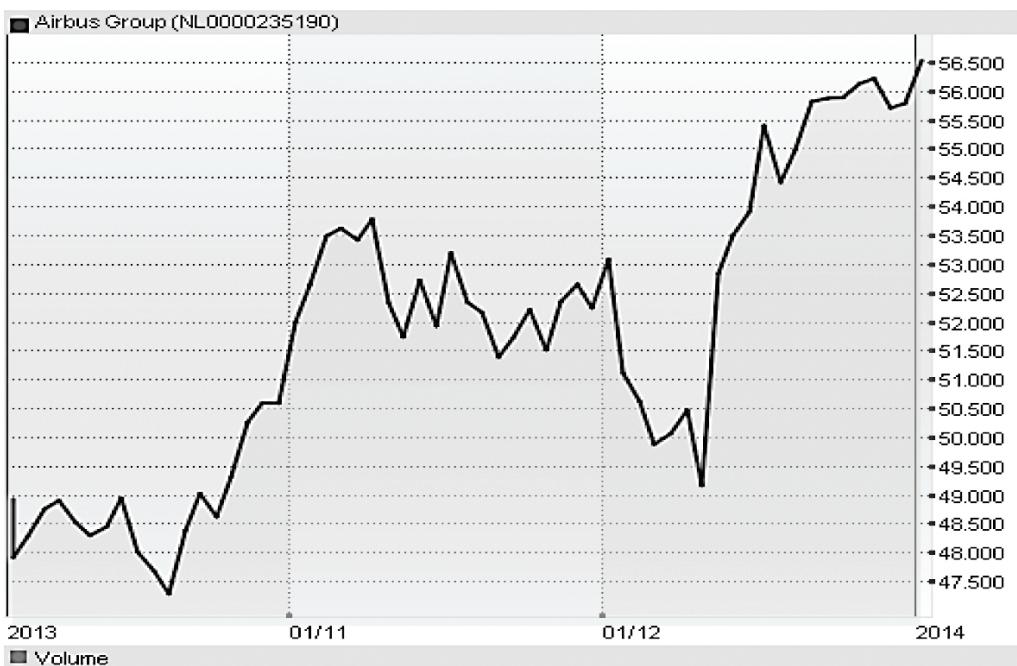
Компания	Продажи, млрд евро	Количество работников
EADS (с 2014 г. – Airbus Group)	56,48	143 358
BAE Systems	21,40	107 000
Finmeccanica	17,2	67 408
Dassault Aviation	3,94	11 600
Saab AB	2,82	13 968

Источник: Данные годовых отчетов компаний за 2012 г.

Весьма важными в стратегическом управлении европейских корпораций в настоящее время остаются диверсификация продукции, оптимизация структуры и высокая производительность труда (свыше 320 тыс. евро на работника), что позволяет европейским авиастроителям оставаться конкурентоспособными с корпорациями США. Крупнейшей европейской аэрокосмической корпорацией остается EADS, которая 02.01.2014 провела ребрендинг и реструктуризацию, превратившись в *Airbus Group* по названию самых успешных продуктов компании – коммерческих самолетов Airbus. Компания также сократила с четырех до трех количество бизнес-единиц в целях сокращения издержек. Наиболее значи-

тельные изменения коснулись нового военно-космического подразделения (Airbus Defense and Space), которое включит бывшие Cassidian, Astrium и Airbus Military, в то время как подразделение Eurocopter стало Airbus Helicopters. Несомненно, такая реструктуризация обеспечивает еще большую финансовую устойчивость компании и ее привлекательность для акционеров и потенциальных инвесторов. Постоянное снижение издержек благотворно отражается на показателях прибыльности компании, а через них – на курсовой стоимости акций (рис. 1).

Фактически EADS (Airbus Group) является управляющей компанией и отчитывается перед акционерами (а это в первую очередь правительства Франции и Германии) только за финансовые показатели своих бизнес-единиц. Она владеет 100% акций входящих в группу компаний Airbus, Airbus Defense and Space и Airbus Helicopters, акции которых не представлены на биржах (в отличие от акций Airbus Group, которой торгуются на европейских биржах по цене порядка 57 ф.ст. за акцию). Известна только одна крупная сделка с акциями Airbus., когда в 2006 г. EADS выкупила 20% акций Airbus у BAE Systems. Известно, что через EADS правительства стран ЕС оказывают помощь своему авиапрому, и даже был иск в комиссию ВТО со стороны Boeing по поводу этой помощи.



Источник: финансовый портал Investing.com.

Рис. 1. Изменение стоимости акций EADS (Airbus Group) в 2013–2014 гг., ф.ст.
(компьютерное отображение)

Для европейских аэрокосмических компаний повышение производительности труда и уменьшение издержек являются первейшими заботами менеджмента. При том, что объемы продаж у всех корпораций имеют устойчивую тенденцию к нарастанию, число работников практически не меняется. Так, суммарная выручка EADS в 2002 г. составляла 29,9 млрд евро, а в 2012 г. возросла почти вдвое. Соот-

ветственно, постоянно увеличивается производительность труда на одного работника. В настоящее время она составляет в EADS порядка 390 тыс. евро на человека. В связи с уменьшением военных заказов Airbus Group планирует сократить 5 800 рабочих мест по всей Европе к 2016 г., из которых приблизительно 2 600 мест находятся в Германии, остальные – во Франции и Испании. Руководство компании заверило, что проведет переговоры о деталях увольнений с профсоюзами. Одновременно из-за увеличения заказов на коммерческие самолеты компания объявила о намерении нанять приблизительно 6 000 чел. на своем предприятии в Брайтоне (Северный Уэльс), где будут собирать крылья для коммерческих самолетов компаний.

Британская **BAE Systems** – вторая по величине общей выручки европейская аэрокосмическая корпорация и вторая (после Lockheed Martin) в мире по выручке на военных заказах в 2012 г.. Она была образована в 1999 г. путем слияния аэрокосмической компании British Aerospace (BAe) и Marconi Electronic Systems (MES) – крупнейшего производителя электронного оборудования стран НАТО, т.е. сразу формировалась как диверсифицированная компания, имеющая компетенции в области гражданского (BAe была соисполнителем известного проекта Concorde) и военного самолетостроения и другой оборонной продукции. Ее основными заказчиками являются министерства обороны Великобритании и США. Другие основные заказчики – Австралия, Индия и Саудовская Аравия. Диверсификация позволяет компании участвовать во многих аэрокосмических военных и гражданских проектах, производить подводные лодки и различные электронные системы для обороны и космоса. Нетрудно проследить, что Airbus Group и BAE Systems в какой-то степени напоминают duopoly Boeing и Lockheed Martin в США. При этом все четыре аэрокосмических гиганта всегда готовы побороться за военные заказы стран НАТО, а на рынках развивающихся стран конкурируют в борьбе за военные заказы с фирмами России и Китая.

Компания BAE Systems – участник крупных международных проектов, таких как F-35 Lightning II (США), Typhoon (Eurofighter), и строительства подводных лодок типа Astute. В полугодовом отчете 2012 г. было отмечено падение выручки на 10% (в основном из-за уменьшения военных заказов из США), которое частично компенсировали в конце

2012 г. большие военные заказы от Саудовской Аравии и Омана. Тем не менее компания планирует некоторое сокращение рабочих мест на своих предприятиях по согласованию с профсоюзами. В последнее время BAE Systems и EADS вели переговоры о слиянии, однако эти переговоры окончились провалом из-за позиции правительства Франции, Германии и Великобритании. Это показывает, что ЕС, как и США, не хотят иметь монополиста на европейском аэрокосмическом рынке. Акции BAE Systems свободно продаются на Лондонской фондовой бирже, цена одной обыкновенной акции колеблется в пределах 430–450 ф.ст.

Третьей по величине выручки европейской аэрокосмической корпорацией является **Finmeccanica (Италия)** – одна из крупнейших диверсифицированных высокотехнологичных корпораций ЕС, работающая в семи промышленных секторах: самолето- и вертолетостроение, космические и оборонные системы, электроника, энергетика и транспорт. Компания имеет представительство более чем в 100 странах (включая Россию). Она показывает пример частно-государственного партнерства, поскольку правительству Италии принадлежат лишь 30% акций. Finmeccanica имеет две дочерние компании в области самолето- и вертолетостроения – Alenia Aermacchi с годовой выручкой 2 789,8 млн евро и AgustaWestland с выручкой 4 243 млн евро. Первая была реструктуризована в 2012 г. и имеет тесные связи с EADS и Boeing. Для этих корпораций Alenia Aermacchi производит широкий набор комплектующих. Вместе с EADS Alenia Aermacchi создала совместное предприятие, которое наладило массовый выпуск турбовинтовых региональных самолетов ATR 42 и ATR 72. Вместе с еще одной независимой европейской компанией Dassault Aviation Alenia Aermacchi производит самолеты бизнес-класса Falcon 2000, Falcon 900EX и Neuron, занимается проектированием и производством (непосредственно или через участие в международных проектах), связанным с военной и военно-транспортнойaviацией, техобслуживанием и модернизацией самолетов. Примерами могут служить Typhoon (Eurofighter), Tornado, G.222 (C-27J) и, наконец, ATR 42 MP. Компания – участник американского проекта F35 Lightning II (JSF). Кроме того, компания занимается беспилотными летательными аппаратами. Акции Finmeccanica торгуются на Миланской фондовой бирже. В 2013 г. наблюдалось падение общей выручки компании на 700 тыс. евро из-за

трудностей итальянской экономики и падения военных заказов. Поэтому компания планирует продать часть своих активов на 1 млрд евро.

Следует упомянуть еще о двух европейских авиастроительных компаниях – **Dassault Aviation** и **SAAB AB**. Первая была основана в 1929 г. и прошла большой путь преобразований. В настоящее время это – диверсифицированная многонациональная компания, где работают 11 600 сотрудников, включая 9 000 – во Франции. Направлениями ее деятельности являются военное самолетостроение (*Mirage 2000* и *Rafale*), самолеты бизнес-класса *Falcon*, техническое обслуживание выпускаемой авиатехники, космические и оборонные системы. В секторе самолетов бизнес-класса Dassault Aviation удерживает 29% мирового рынка бизнес-джетов, конкурируя с American Gulfstream Aerospace и канадской компанией Bombardier. Компания Dassault Aviation входит в холдинг Dassault Group, который помимо прочих включает еще одну высокотехнологичную компанию – Dassault Systemes, которая производит программные продукты высокого уровня и конкурирует с такими производителями программного обеспечения, как немецкая компания SAP и американская компания Oracle. Основным продуктом Dassault Systemes является пакет CATIA (с приложениями), а также такие продукты, как ENOVIA, SMARTTEAM, SolidWorks и др., которые широко используются в российском самолетостроении. Акции Dassault Aviation распределены между акционерами Dassault Group (50,21%), Airbus Group (46,22%) и частными инвесторами (3,57%). Следует заметить, что уже в 1999 г. выручка от продаж гражданских самолетов превысила выручку от продаж военных самолетов в соотношении 68 к 32%. В 2012 г. 71% выручки компании принесли продажи бизнес-джетов.

Шведская компания **SAAB AB** специализируется в области военного и гражданского авиастроения, аэрокосмического оборудования и военной электроники. Компания главным образом нацелена на разработку и производство истребителей. Наиболее удачной из последних разработок является легкий истребитель JAS-39 Gripen. Заказы на этот самолет компания получила от министерства обороны Швеции, а также правительства Швейцарии, некоторых стран Восточной Европы и третьих стран, в частности Бразилии. Последние гражданские самолеты – Saab 340 и Saab 2000 – эксплуатируются в европейских авиакомпаниях. Оба самолета являются

двухмоторными турбовинтовыми низкопланами, причем Saab 2000 является удлиненной модификацией Saab 340.

Из проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Во-первых, структурное построение европейской аэрокосмической промышленности во многом повторяет своего американского конкурента, т.е. на аэрокосмическом рынке сохраняются несколько корпораций, обеспечивающих высокую степень конкуренции, особенно в военной области.

Во-вторых, существуют два лидера – Airbus Group и BAE Systems, первый из которых является достойным конкурентом Boeing, а второй получает основные доходы от производства военной продукции (как Lockheed Martin).

В-третьих, характерной особенностью диверсификационных процессов, осуществлявшихся данными компаниями, начиная с 1980-х гг., является переориентация части их производства на выпуск электронной или иной высокотехнологичной продукции. Еще одним примером может служить французская компания Thales, выпускающая информационные системы для авиакосмического, военного и морского применения, занимающая третье место в мире по производству бортовых РЛС и систем радиоэлектронной борьбы (РЭБ). Она производит значительную часть компонентов бортового радиоэлектронного оборудования для военной авиации. Системы РЭБ, производимые компанией Thales, включают постановщики помех и оборудование радиотехнической разведки, а также интегрированные комплексы самозащиты для самолетов и вертолетов. Основными акционерами Thales являются правительство Франции (27,1% акций) и Dassault Group (25,9% акций). Акции компании Thales торгуются на Лондонской фондовой бирже и показывают устойчивый рост. За последний год их стоимость выросла почти в два раза.

В-четвертых, важным элементом формирования положительного имиджа каждой из рассмотренных корпораций является проведение политики открытости. Всю информацию о европейских авиапроизводителях и их реструктуризации можно легко найти на сайтах этих компаний. Все компании давно прошли IPO на крупных международных биржах, и каждый потенциальный инвестор (крупный или мелкий) может получить информацию о текущей стоимости акций интересующей его компании и тренде за месяц, год или более. Известно, что

серьезный стратегический инвестор не вложит в проект ни цента, пока не получит исчерпывающих данных по всем вопросам. Корпорации делают доступной для акционеров и инвесторов подробную информацию о своем положении. В России все ОАО также обязаны предоставлять акционерам доступ к документам, определенным законодательством, и публиковать их в средствах массовой информации. Но на практике для потенциального инвестора часто такие сведения оказываются недоступными. Возможно, побудительным мотивом для открытия информации об ОАО (и особенно ЗАО) станет требование предоставлять заверенную аудитором отчетность по западным стандартам при выходе на мировые рынки.

В-пятых, все европейские аэрокосмические корпорации – взаимозависимы, т.е. фактически образуют громадную сетевую структуру (через поставки комплектующих, взаимное владение акциями и т.д.), не мешающую конкуренции между компаниями в европейском и мировом масштабах.

Наконец, в-шестых, наблюдается общее падение военных заказов, которое европейские аэрокосмические корпорации стремятся компенсировать за счет диверсификации и упора на гражданскую продукцию.

Следует подчеркнуть, что в мире наблюдается падение спроса на военную авиацию (возможно, из-за начавшегося перевооружения BBC стран НАТО на самолеты пятого поколения F-35) и, наоборот, устойчивый рост спроса на гражданские самолеты всех трех основных секторов этого рынка: магистральная, региональная и малая (бизнес) авиация. Имеется также устойчивый небольшой спрос на специальную авиацию (пожарные, учебные самолеты и т.д.). Можно предположить, что именно под влиянием этих трендов EADS провела реструктуризацию и ребрендинг на Airbus Group, а остальные европейские компании специализируются на производстве гражданских самолетов одного из трех секторов рынка гражданской авиации.

Сколько стоит Объединенная авиастроительная корпорация

В нашей стране (особенно в советское время) недостаточно реализовывались возможности диверсификации авиакосмической техники и технологий, в частности ее конверсии, т.е. использования в

гражданских целях. Большинство заказов российских авиакосмических корпораций формируется и по настоящее время на основе государственного заказа. В отличие от практики российских компаний портфель заказов зарубежных аэрокосмических фирм сильно диверсифицирован. В частности, как было показано ранее, ведущая европейская аэрокосмическая компания Airbus Group имеет в своем портфеле более половины заказов на гражданские самолеты и коммерческие спутниковые системы, что дает ей возможность минимизировать риски снижения финансовых поступлений от государства и увеличивает капитализацию компании.

В 2006 г. Указом Президента России были собраны в единую структуру практически все оставшиеся в руках государства авиационные активы России, точнее, то, что осталось от советского авиапрома после приватизации и многочисленных реорганизаций 1990-х гг. Новая структура получила статус открытого акционерного общества под названием «Объединенная авиастроительная корпорация»². Следует подчеркнуть, что статус новой организации – не «управляющая компания», а «самолетостроительная корпорация». Приватизация проходила так, что ОКБ и серийные заводы образовали отдельные многочисленные ОАО и ЗАО, при этом регистрация на бирже и прохождение процедуры IPO были необязательными. В результате, например, организации, обеспечивающие проектирование и производство самолетов марки «СУ», образовали несколько структур: ОАО «ОКБ Сухого», ОАО «АХК Сухой», ЗАО «ГСС», ОАО «НАПО имени В.П. Чкалова», ОАО «КНАПО имени Ю.А. Гагарина». Более того, Иркутский авиационный завод, выполнивший экспортные заказы на СУ-30МКИ, образовал самостоятельную корпорацию под названием ОАО НПК «Иркут». Стоит заметить, что в ОАК были внесены в основном государственные пакеты акций – от 0,93% (ОАО «ОКБ Сухого») до 99% (ОАО «Нижегородский авиастроительный завод «Сокол»).

Формальное акционирование авиационных предприятий без выхода на IPO, по мнению авторов, является таким же «национальным ноу-хау», как ваучерная приватизация, создававшая иллюзию обобщенного собственника. Реальное акционирование обычно преследует несколько целей:

² Об открытом акционерном обществе «Объединенная авиастроительная корпорация»: Указ Президента Российской Федерации от 20.02.2006 №140.



Рис. 2. Стоимость акций ОАК на РТС в 2010–2012 гг., руб. (компьютерное отображение)

- оценку реальной стоимости компании на соответствующем рынке;
- привлечение инвестиций для развития компании;
- возможность акционерам заработать при росте курса акций (продать и купить акции можно в любой момент в отличие от срочных вкладов в банке);
- принятие управленческих решений инвесторами и ведущими акционерами компании в связи с колебаниями стоимости акций, что служит своеобразным барометром состояния дел в компании (в частности, решения о замене топ-менеджмента компании, изменении численности персонала, структурных изменениях и т.д.).

Объединенная авиастроительная корпорация формально прошла IPO на РТС в 2009 г., однако, как видно из листинга компании (рис. 2), стоимость одной обыкновенной акции непрерывно падает и в настоящее время составляет 0,14 руб. (при первоначальной цене в 1 руб.). Тем не менее в 2009 г. решением совета директоров ОАК были установлены цены акций входящих в нее многочисленных ОАО, исходя из рыночной стоимости, определенной независимым оценщиком ООО «Эрнст энд Янг» (?). Выше всех были оценены акции компаний ОАО «Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина» (87 272,85 руб.), ОАО «ОКБ Сухого» (73 271,1 руб.) и ОАО «Ильюшин Финанс Ко.» (69 334,65 руб.). Ниже всех – акции ОАО «Туполев» (0,44 руб.), ЗАО «Авиастар-СП» (0,36 руб.) и ОАО «РСК «МиГ» (0,00000005 руб.).

Из многочисленных организаций, входящих в ОАК, IPO, на РТС прошла только компания НПК «Иркут», которая была создана еще в 2002 г. В ее состав тогда вошли Иркутский авиазавод, ОАО «ТАНТК им. Г.М. Бериева» и еще несколько предприятий. В 2003 г. НПК «Иркут» приобрела более 75% акций ОАО «ОКБ им. А.С. Яковleva». На тот момент более 50% акций корпорации напрямую принадлежали менеджменту, т.е. фактически это была частная компания. Принадлежащие государству 13,8% акций были переданы в управление ОАО «АХК «Сухой». Первоначальная цена акций НПК «Иркут» была установлена в районе 20 руб. за акцию (0,6 долл.). В июне 2004 г. EADS подала заявку в Правительство России на приобретение до 10% акций НПК «Иркут», которая была удовлетворена. Стоимость пакета акций составила 70 млн долл. Руководство EADS заявило о желании сотрудничать с российскими авиастроительными предприятиями, в первую очередь с НПК «Иркут». Однако после создания ОАК и поглощения «Иркута» EADS приняло решение продать 10% «Иркута» из-за «непрозрачности деятельности и отсутствия окончательных оценок акций ОАК». С тех пор акции «Иркута» начали падать в цене и в последние два года стабилизировались на уровне 5–6 руб. за обыкновенную акцию.

По мнению авторов, ОАК не станет инвестиционно привлекательной организацией для отечественных и зарубежных инвесторов, пока не станет по-настоящему прозрачной публичной компанией, пройдя в ближайшее время IPO повторно и наведя

порядок с акциями своих многочисленных подразделений. В настоящее время основными акционерами ОАК являются РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, которое владеет 84,33% акций, и Внешэкономбанк, владеющий 9,11%. Однако создается впечатление, что руководство ОАК само запуталось в стоимости акций своих подразделений и намеревается провести новую приватизацию и IPO. Сроки нового IPO – 2016–2020 гг.

Монополист нуждается в разделении

Известно, что основой рыночной экономики является конкуренция. И второй очевидный факт – конкурентоспособность на внешнем рынке начинается с конкурентоспособности на внутреннем рынке. Создание ОАК фактически положило конец внутренней конкуренции, существовавшей в отечественном авиастроении с предвоенного периода, когда были созданы четыре (!) конкурирующих КБ только в истребительной авиации (Яковleva, Милютина, Лавочкина и Сухого), что позволило быстро свести на нет преимущество немецких истребителей. Во многом именно этот факт позволяет нашим истребителям оставаться конкурентоспособными на внешних рынках до настоящего времени. Позднее конкуренция перешла и на гражданскую авиацию (включая транспортную), где конкурировали три (!) КБ (Туполева, Ильюшина и Антонова). Самолеты, которые шли в серию, были конкурентоспособными как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Влияние административного ресурса было незначительным.

Объединенная авиастроительная корпорация в нынешнем виде – диверсифицированная компания, имеющая гипертрофированную военную и мизерную гражданскую составляющие, которая пытается охватить все сектора авиастроения, на что не замахиваются даже ведущие зарубежные корпорации. Более того, ОАК пытается позиционировать себя и как управляющая компания, владея акциями своих многочисленных «дочек», и как производственная компания, приписывая себе продукцию все тех же дочерних компаний. При создании ОАК шел разговор о создании четырех бизнес-единиц, позже было принято «окончательное» решение о создании трех бизнес-единиц: «ОАК-боевые самолеты», «ОАК-коммерческие самолеты» и «ОАК-специальная авиация».

Создание этих структур в рамках мероприятий по корпоративной реструктуризации группы ОАК на 2010–2012 гг. было одобрено на заседании совета директоров корпорации, состоявшемся 19.11.2009. Фактически это решение (как и многие предыдущие) осталось на бумаге. По мнению авторов, подобная реструктуризация ОАК противоречит общемировой тенденции на приоритетное развитие гражданского авиастроения, которое имеет устойчивый спрос, более того, стабильный рост этого спроса – 5–6% в год. Россия уже импортирует не только магистральные, но и региональные самолеты и самолеты малой авиации. Существует реальная угроза полной потери внутреннего авиационного рынка.

Уже сейчас необходимо на базе ОАК создать по крайней мере 2–3 самостоятельные самолетостроительные корпорации, первая из которых (предположительно, «Сухой-Иркут») стала бы лидером отечественного самолетостроения и охватила два основных сектора авиастроения: тяжелые боевые истребители марки СУ и магистральные самолеты (SSJ100 и МС-21). Уже по структуре новая компания станет похожей на ведущие мировые компании Airbus и Boeing, останется только обеспечить конкурентоспособность гражданской продукции и выйти на мировые показатели экономической эффективности. Основной целью новой компании должно стать отвоевание отечественного рынка магистральных самолетов и последующее продвижение их на мировые рынки. Магистральные самолеты новой компании должны иметь единый бренд (напрашивается SI...) и быть конкурентоспособными с BC Airbus и Boeing. Мажоритарный акционер компании (государство) должен помочь разобраться со стоимостью акций отдельных подразделений, пройти IPO и выпустить единую акцию, свободно торгующуюся на бирже. Если деятельность новой компании будет успешной и прозрачной, то, несомненно, вызовет интерес со стороны все тех же мировых грандов авиастроения. Здесь возможно возобновление сотрудничества по отдельным проектам при жесткой конкуренции в борьбе за заказы, как это принято во всем мире.

Вторая компания, которая может сохранить бренд «ОАК», «перетряхнет» в очередной раз активы некогда могучих советских брендов («МиГ», «Туполев», «Ильюшин», «Яковлев» и «Антонов») и попытается хотя бы частично перекрыть еще три сектора авиационного рынка: региональные самолеты, военно-транспортные самолеты и легкие

истребители. Основными целями этой компании станут отвоевание внутреннего рынка региональных перевозок, восстановление производства российских военно-транспортных самолетов и сохранение потенциального конкурента «Сухому» в лице «МиГ». При создании компании следует исходить из имеющегося спроса, а не придумывать «бумажные» бизнес-единицы. Есть реальный спрос на региональные самолеты и есть ТУ-334, Ан-148 и Ан-140, по которым специалисты должны дать четкий и честный ответ о их конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках. Следует иметь в виду, что в настоящее время региональная авиация часто выполняет функцию подвозчика для магистральных маршрутов. Выбор продукта для военной бизнес-единицы подсказывает все тот же спрос. Потенциальные противники – это терроризм и наркотрафик из Афганистана. Для борьбы с ними не нужны сверхзвук и мощные ракеты. Подобный боевой турбовинтовой самолет создан бразильской компанией Embraer, и компания уже имеет заказы от Колумбии и США. Задачи мажоритарного акционера (государства) те же, что и для первой компании: IPO, единая акция, прозрачность, сотрудничество и конкуренция с зарубежными компаниями.

Наконец, третья компания (представляется, что она должна быть частной) должна попытаться вернуть Россию в сектор малой авиации, спрос на которую растет как в России, так и во всем мире. Здесь основой могут стать небольшие частные компании «Каскол», Cetus Aero и другие, способные привлечь частные инвестиции. Наконец, имеются наработки наших компаний в области малой авиации (например, М-101Т, Be-103). Государство может помочь этой компании (на возмездной основе) с активами и льготными кредитами.

Очевидно, что в ОАК частный капитал (отечественный и иностранный) не пришел и, по-видимому, не придет в ближайшие годы. Поскольку Россия имеет макроэкономические проблемы, связанные с отходом от сырьевой модели развития экономики, то надеяться на большую финансовую поддержку авиастроению со стороны государства не следует, и необходимо искать возможности привлечения частного капитала и сокращения затрат. Рецепты известны, и вряд ли необходимо на них останавливаться.

Предприятия авиационной промышленности, как правило, обладают уникальными компетенциями, но не всегда используют их при диверсификации. Например, эти предприятия часто пы-

таются освоить производство товаров народного потребления, но при этом не учитывают, что им придется конкурировать со специализированными компаниями, долгое время работающими на данных рынках. Кроме того, для потребителей товаров широкого потребления основным фактором является цена, а по цене оборонные компании не могут конкурировать со специализированными фирмами из-за высоких накладных расходов. Это положение является общим для всех аэрокосмических предприятий, именно поэтому характерной особенностью диверсификации зарубежных аэрокосмических компаний являлось включение высокотехнологичных бизнесов, в частности электронных систем или высокоскоростных поездов (Bombardier).

Опыт диверсификации зарубежных аэрокосмических фирм подтверждает, что диверсификация авиационных компаний должна быть основана на использовании их достижений НИОКР, уникального оборудования, высококвалифицированного персонала, с помощью которых можно добиться устойчивых позиций на новых рынках. Кроме того, большое значение имеет уровень применяемых технологий, научность продукции. Фирмы, уровень научности продукции которых высок, чувствуют себя более уверенно при диверсификации. У них больше перспектив для развития технологий двойного применения. Таким образом, при диверсификации производства целесообразно выявить ключевые компетенции авиационного предприятия и исследовать возможность их задействования при освоении высокотехнологичных видов продукции.

Сотрудничество с авиастроительными компаниями Евросоюза

В зарубежном авиастроении наряду с другими высокотехнологичными отраслями все большее распространение получают принципы расширенного (сетевого) предприятия. Они предполагают сотрудничество на проектном уровне конкурирующих компаний. В России эти принципы (по крайней мере формально) используются внутри ОАК (например, в АХК «Сухой»), однако в российской практике отсутствует такой элемент, как конкуренция. За последние два десятилетия известно несколько попыток сотрудничества с авиастроительными компаниями ЕС, не приведших к ощутимым результатам в долгосрочной перспективе.

Так, EADS еще в начале 2000-х гг. предпринимала попытки наладить сотрудничество с компанией «Иркут». Ранее было сказано о покупке, а затем продаже EADS акций этой компании. Еще в 2005 г. под проект переоборудования A-320, отслуживших определенный срок в качестве пассажирских лайнеров, в грузовые было даже создано совместное предприятие. Однако вскоре работа по этому проекту была заморожена из-за высокого спроса даже на подержанные A-320 (в том числе со стороны российских авиаперевозчиков). Деятельность совместного предприятия серьезно активизировалась было после получения Бе-200 европейского сертификата летной годности. Этот самолет первоначально изготавливается на Иркутском авиазаводе, однако затем производство было перенесено на Таганрогский авиационный научно-технический комплекс им. Г.М. Бериева. В сентябре 2012 г. совет директоров «Иркута» одобрил заключение договора купли-продажи своих 70% акций совместного предприятия с EADS ОАО «ТАНТК им. Бериева», которое является не только разработчиком, но теперь и производителем Бе-200. Условия сделки не разглашаются. По-видимому, «Иркут» сохранил при этом 31,6% акций таганрогской компании, еще 30,4% акций которой принадлежат компании «Сухой». Все это выглядело бы нормальной сделкой хозяйствующих субъектов, если бы владельцем упомянутых компаний не являлась на более чем 90% государственная корпорация ОАО «ОАК».

Еще одним примером незавершенного сотрудничества российского предприятия с европейским партнером был проект учебного самолета Як-130, который первоначально разрабатывался совместно с российским ОКБ им. А.С. Яковлева и итальянской Aermacchi. Из-за разногласий с итальянским партнером совместная разработка на завершающем этапе прекратилась. Каждая из компаний получила документацию на базовую версию будущего самолета (планер), после чего обе компании выпустили собственные варианты самолетов. На Aermacchi построили УТС M-346, а ОКБ им. Яковлева – УБС Як-130. Для завершения проекта каждой из сторон потребовалось 10 лет. Теперь обе компании являются конкурентами на довольно ограниченном рынке учебных самолетов. Aermacchi уже получила заказы на M-346 от BBC Италии, Сингапура и Израиля, «Иркут» – от министерств обороны России и Алжира.

Выводы

Проведенный анализ аэрокосмических корпораций Евросоюза показывает, что правительства этих стран не допускают монополизации европейского аэрокосмического рынка и поддерживают как конкуренцию внутри ЕС, так и внешнюю конкуренцию с аэрокосмическими корпорациями США.

Все аэрокосмические корпорации ЕС являются диверсифицированными компаниями с несколькими высокотехнологичными бизнесами, что соответствует мировой практике самолетостроения (США, Канада, Бразилия).

Мажоритарные акционеры европейских аэрокосмических корпораций немедленно реагируют на любые ослабления позиций компаний (например, задержка проекта A-380, уменьшение военных заказов), заменяя топ-менеджмент компаний, внося изменения в стратегию и проводя реструктуризацию.

Сравнивая ОАК с европейскими аэрокосмическими корпорациями, становится очевидным, что ОАК выполнила функцию собирателя авиационных активов, но в ее современном виде российского монополиста вряд ли станет конкурентоспособной на внутреннем и мировых авиационных рынках в ближайшее десятилетие.

Авторы предлагают вместо монополиста ОАК создать 2–3 конкурирующие компании, основным бизнесом которых должно быть производство гражданских воздушных судов, пользующихся спросом на внутреннем рынке, дополненный бизнес-единицей боевой авиации и, по возможности, еще одним высокотехнологичным бизнесом. России необходимо обеспечить, в первую очередь, импортозамещение в гражданском секторе экономики, а уж затем строить планы по выходу на международные рынки.

Статья уже была написана, когда резко изменились внешние условия функционирования российской экономики: началось устойчивое падение цен на нефть, введены санкции со стороны США и ЕС, коснувшиеся в том числе авиастроения. В этих условиях проблема повышения конкурентоспособности российского авиастроения становится еще более актуальной.

Список литературы

1. Алексей Федоров – о новой структуре ОАК. URL: <http://www.rulit.me/books/vzlyot-2009-10-read-230228-8.html>.

2. Глава ОАК: Наиболее реалистичные сроки выхода холдинга на IPO – 2016–2020 гг. URL: <http://quote.rbc.ru/shares/ipo/news/2013/03/04/33897576.html>.
3. Зайко А. Наполовину мирная компания. URL: <http://expert.ru/expert/2011/39/napolovinu-mirnaya-kompaniya/>.
4. Колобков С. Русский EADS не вышел. URL: <http://rbcdaily.ru/industry/562949979040958>.
5. Кондратьев В. Российское авиастроение. Поком звонит колокол? URL: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=104367>.
6. Панченко А. Главное – не зарабатывать новых долгов. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1605500>.
7. Российская авиационная отрасль: переломный момент. URL: <http://aviapanorama.ru/wp-content/2013/08>.
8. Неудаченко Б. Какой быть аэрокосмической корпорации. URL: <http://aviapanorama.su/1997/11>.
9. Соболев Л.Б. Задачи авиационного менеджмента. URL: <http://www.beintrend.ru/2011-08-18-11-31-49>.
10. Соболев Л.Б. Сетевая форма организации бизнеса в авиационных корпорациях. URL: <http://www.mai.ru/science/trudy/published.php?ID=29685>.
11. Соболев Л.Б., Давыдов А.Д. Отечественный авиапром нуждается в реформировании // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 28. С. 2–6.
12. Соболев Л.Б., Куприн И.Л. Повышение эффективности государственных корпораций военно-промышленного комплекса // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 35. С. 19–26.
13. Совет директоров утвердил денежную оценку имущества в целях проведения дополнительной эмиссии акций ОАО «OAK». URL: <http://www.uacrussia.ru/ru/investors/index.php?id4=382>.
14. Сонин Г., Серков Д. Эй, подвозчик. URL: <http://www.itogi.ru/russia/2010/50/159725.html>.
15. «Сухой» и «Иркут» назначены центрами консолидации основных подразделений. URL: <http://www.promweekly.ru/2009-42-5.php>.
16. Толкачев С. Новый облик отечественной авиационной промышленности. URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/178599>.
17. BAE Systems Annual Report 2012. URL: <http://www.annualreport08.baesystems.com/>.
18. EADS Annual Report 2012. URL: <http://urlid.ru/c928>.
19. Embraer: Brazilian military industry becoming a global arms merchant? URL: <http://www.coha.org/embraer-brazilian-military-industry-becoming-a-global-arms-merchant/>.
20. Strategy. Interview with Eric Trappier, Chairman and CEO of Dassault Aviation. URL: <http://www.dassault-aviation.com/en/dassault-aviation/group/strategy/>.

DIVERSIFICATION OF AEROSPACE CORPORATIONS

**Leonid B. SOBOLEV,
 Igor' L. KUPRIN**

Abstract

Importance The article includes a comparative analysis of diversification processes in aerospace corporations of the EU and Russia. It shows that EU corporations, as a rule, specialize in one of civil aircraft engineering sectors (the core business), have the combat air force division and a hi-tech business. This structure provides for economic stability of such corporations in the global highly competitive aviation market, growth of labor productivity and stock value. Furthermore, the

governments of European States, despite the availability of serious American competitors, support competition, first of all, in the combat air force sector, ensuring the economy of budget resources of their countries. We propose to make use of this experience for structural reforms of the United Aircraft Corporation (UAC).

Objectives The objective of the study is to increase the economic efficiency of the UAC.

Methods We performed a comparative analysis of leading corporations' activity of the EU and Russia

that are engaged in development and manufacture of aviation equipment.

Results The analysis demonstrated that Western aerospace corporations, owing to competition and well-considered diversification provide a stable growth of economic indicators (total revenue, shareholder value, product modernization).

Conclusions and Relevance We conclude that in conditions of tough competition in the global aircraft engineering market, it is necessary to refuse monopolization of Russian aircraft engineering, maintain internal competition, apply more serious approaches to diversification of aviation holdings, and to increase the transparency of the aviation business. Comparing the UAC with European aerospace corporations, it becomes obvious that the UAC has fulfilled its function as a collector of aviation assets, and, in its current role of the Russian monopolist, can hardly become competitive in the global aviation markets in the coming decade. We suggest creating two or three competing companies instead of the monopolist UAC. The core business of these companies should include manufacture of civil aircraft that are in demand in the domestic market, the combat air force division, and one highly profitable business, if possible.

Keywords: diversification, aerospace corporation, restructuring, shareholder value, United Aircraft Corporation, network enterprise

References

1. Aleksei Fedorov – o novoi strukture OAK [Alexey Fedorov about the new structure of the UAC]. Available at: <http://www.rulit.me/books/vzlyot-2009-10-read-230228-8.html>. (In Russ.)
2. Glava OAK: Naibolee realistichnye sroki vykhoda kholdinga na IPO – 2016–2020 gg [The head of the United Aircraft Corporation: the most realistic timeframe for the IPO is the 2016–2020 period]. Available at: <http://quote.rbc.ru/shares/ipo/news/2013/03/04/33897576.html>. (In Russ.)
3. Zaiko A. Napolovinu mirnaya kompaniya [A half peaceful company]. Available at: <http://expert.ru/expert/2011/39/napolovinu-mirnaya-kompaniya/>. (In Russ.)
4. Kolobkov S. Russkii EADS ne vyshel [Russian EADS has failed]. Available at: <http://rbcdaily.ru/industry/562949979040958>. (In Russ.)
5. Kondrat'ev V. Rossiiskoe aviastroenie. Po kom zvonit kolokol? [The Russian aircraft industry. For whom the bell tolls?]. Available at: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=104367>. (In Russ.)
6. Panchenko A. *Glavnoe – ne zarabatyvat' novykh dolgov* [The main thing is not to make new debts]. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/1605500>. (In Russ.)
7. *Rossiiskaya aviatsionnaya otrisl': perelomyi moment* [The Russian aircraft industry: a crunch point]. Available at: <http://aviapanorama.ru/wp-content/2013/08/>. (In Russ.)
8. Neudachenko B. *Kakoi byt' aerokosmicheskoi korporatsii* [How should the aerospace corporation look like?]. Available at: <http://aviapanorama.su/1997/11/>. (In Russ.)
9. Sobolev L.B. *Zadachi aviatsionnogo menedzhmenta* [Aviation management's tasks]. Available at: <http://www.beintrend.ru/2011-08-18-11-31-49>. (In Russ.)
10. Sobolev L.B. *Setevaya forma organizatsii biznesa v aviatsionnykh korporatsiyakh* [A network form of business organization in aviation corporations]. Available at: <http://www.mai.ru/science/trudy/published.php?ID=29685>. (In Russ.)
11. Sobolev L.B., Davydov A.D. *Otechestvennyi aviaprom nuzhdaetsya v reformirovaniyu* [Domestic aircraft industry needs reforming]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic analysis: theory and practice*, 2013, no. 28, pp. 2–6.
12. Sobolev L.B., Kuprin I.L. *Povyshenie effektivnosti gosudarstvennykh korporatsii voenno-promyshlennogo kompleksa* [Increasing the efficiency of public enterprises of the military industrial complex]. *Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost' = National interests: priorities and security*, 2014, no. 35, pp. 19–26.
13. Sovet direktorov utverdil denezhnuyu otsenku imushchestva v tselyakh provedeniya dopolnitel'noi emissii aktsii OAO "OAK" [The Board of Directors approved the monetary value of the property for additional issue of shares of JSC UAC]. Available at: <http://www.uacrussia.ru/ru/investors/index.php?id4=382>. (In Russ.)
14. Sonin G., Serkov D. *Ei, podvozchik!* [Hey, carrier!]. Available at: <http://www.itogi.ru/russia/2010/50/159725.html>. (In Russ.)
15. "Sukhoi" i "Irkut" naznacheny tsentrallymi konsolidatsii osnovnykh podrazdelenii [SUKHOI and IRKUT are assigned the centers of consolidation of the key subdivisions]. Available at: <http://www.promweekly.ru/2009-42-5.php>. (In Russ.)

16. Tolkachev S. *Novyi oblik otechestvennoi aviat-sionnoi promyshlennosti* [A new image of the domestic aircraft industry]. Available at: <http://kapital-rus.ru/articles/article/178599>. (In Russ.)
17. BAE Systems Annual Report 2012. Available at: <http://www.annualreport08.baesystems.com/>.
18. EADS Annual Report 2012. Available at: <http://urlid.ru/c928>.
19. Embraer: Brazilian Military Industry Becoming a Global Arms Merchant? Available at: <http://www.coха.org/embraer-brazilian-military-industry-becoming-a-global-arms-merchant/>.
20. Strategy. Interview with Eric Trappier, Chairman and CEO of Dassault Aviation. Available at: <http://www.dassault-aviation.com/en/dassault-aviation/group/strategy/>.

Leonid B. SOBOLEV

Moscow Aviation Institute (State University of Aerospace Technology), Moscow,
Russian Federation
sobolevLB@yandex.ru

Igor' L. KUPRIN

Moscow Aviation Institute (State University of Aerospace Technology), Moscow,
Russian Federation
tenoz@mail.ru

Acknowledgments

The article is supported by the Russian Humanitarian Science Foundation, grant No. 12-02-00428.