

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПЕРИОД ДО 2015 ГОДА

ВВЕДЕНИЕ

Под Стратегией развития авиационной промышленности понимается взаимосвязанная по задачам, срокам осуществления и ресурсам совокупность целевых программ, отдельных проектов и внепрограммных мероприятий организационного, правового, экономического и политико-дипломатического характера, обеспечивающая эффективное решение проблемы динамичного развития авиационной промышленности.

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

- удвоение ВВП за десятилетний период. Для этого за счет высоких темпов роста (не менее 12–15% в год) отрасль должна обеспечить свой вклад в дополнительный прирост темпов экономического развития страны сверх тех значений, которые могут быть достигнуты с помощью инструментов макроэкономического регулирования в преимущественно сырьевой экономике;
- удовлетворение потребности российских Вооруженных Сил в новейшем авиационном вооружении, как в количественном, так и в качественном отношении, при одновременном сохранении позиций России на мировом рынке вооружений;
- решение двух из семи системных проблем, определенных «Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации до 2008 года», а именно:
- преодоление технологического отставания России от ведущих стран мира, низкого уровня значительной части научно-технических разработок, недостаточной инновационной активности российских компаний;

- развитие высокотехнологичного сектора российской экономики с точки зрения национальной безопасности и конкурентоспособности;
- развитие взаимодействия государства и отраслевого бизнеса (частно-государственного партнерства). Расширение роли заинтересованного в подъеме отрасли бизнеса не должно сдерживаться ничем, кроме рационально определяемых ограничений, связанных с обороной и безопасностью страны.

1. СИСТЕМНАЯ ПРОБЛЕМА И ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Проблемой, решаемой в рамках настоящей Стратегии, является проблема структурного характера – несоответствие масштаба и структуры существовавшей в стране авиационной промышленности, ее научно-технического и производственного потенциала объему платежеспособного спроса на продукцию отрасли как гражданского, так и военного назначения.

Замедление вследствие указанного структурного несоответствия процессов разработки, производства и сбыта авиационной техники, а во многих случаях и их практическая остановка привели к неизбежному в таких условиях падению технологического уровня производства и проектирования, устареванию основных производственных фондов и большим кадровым потерям как в количественном отношении, так и в отношении владения современными конструкторскими и производственными навыками. Аналогичные процессы развивались и в авиационной науке.

Структурные диспропорции в авиационной промышленности начали проявляться еще в конце 80-х годов в связи с разрушением двухполярной мировой системы, прекращением существования Варшавского договора и СЭВ и, как следствие, резким сокра-

щением поставок авиатехники в страны, находившиеся ранее в сфере военно-политического и экономического влияния бывшего СССР. После дезинтеграции СССР и начала рыночных реформ структурные диспропорции приобрели открытые формы. Ни государство, ослабленное общеэкономическим трансформационным кризисом, ни многочисленные и несостоятельные в экономическом отношении авиакомпания, появившиеся в результате распада некогда единого «Аэрофлота», не оказались в состоянии потреблять по экономически оправданному ценам такое количество авиационной техники, на производство которой была рассчитана российская авиационная промышленность. Более того, в этом не было потребности – острота военного противостояния с Западом резко ослабла, а падение авиаперевозок в результате обвального снижения уровня реальных доходов населения создало в гражданской авиации существенный избыток провозных мощностей.

Структурный кризис в отрасли был несколько демпфирован экспортными поставками по линии ВТС самолетов фронтовой авиации и вертолетов, а также услугами по их послепродажному обслуживанию и модернизации. Однако экспортных доходов, получаемых с рынков ВТС, оказалось явно недостаточно для преодоления кризисных явлений и начала выпуска конкурентоспособных образцов гражданской и военной авиатехники.

Таким образом, причины проявления указанной проблемы носили в основном объективный характер. Имевшие место субъективные причины, которые заключались в недостаточном качестве антикризисного управления со стороны органов государственного управления и менеджмента предприятий, не могли существенно повлиять на общий ход развития структурных диспропорций в отрасли. Кризис авиационной промышленности был объективно неизбежным.

Непринятие мер по устранению проблемы (инерционный сценарий) приведет, наиболее вероятно, к следующим последствиям:

1. В области гражданской авиатехники некоторое время продолжатся единичные продажи самолетов, разработка которых была в основном завершена еще в советский период. Эта техника будет поставляться, главным образом, на внутренний рынок, поскольку их продажи на мировом рынке при существующих формах организации товаропроводящей сети и финансового обеспечения экспортных операций маловероятны: зарубежные аналоги уже воплощены, технологичны и успешно эксплуатируются. Однако в условиях всерасширяющегося проникновения на российский авиарынок иностранной авиатехники, отсутствия доступных инструментов финансирования производства и коммерческого продвижения отечественной продукции, низкого качества послепродажного обслуживания и всевозрастающей цены поставщиков комплектующих экономическая целесообразность дальнейшего производства гражданской авиатехники будет, наиболее вероятно, вскоре утрачена.
 2. В области военной авиатехники проявится устойчивая тенденция снижения экспортных доходов, являющихся в настоящее время основным финансовым источником отрасли, что будет обусловлено следующим:
 - развертыванием производства авиатехники (в том числе лицензионного) в Китае и Индии, которые в последние годы являются основными импортерами российских авиационных вооружений;
 - обострением конкуренции с США и Западной Европой, опережающими Россию в разработке новой авиатехники (авиационных комплексов 4-го и 5-го поколений);
 - выходом на рынок модернизации российской (советской) авиатехники компаний Израиля, Великобритании, Украины и других стран;
 - снижением экономической эффективности экспортных контрактов, что снижает конкурентоспособность российских предприятий;
 - все более высокими техническими требованиями основных зарубежных заказчиков, приблизившимися к пределу технологических возможностей российской авиационной промышленности.
- Развитие указанных тенденций как в гражданском, так и в военном секторах российской авиационной промышленности приведет, наиболее вероятно, к дальнейшей деградации отрасли, обладавшей в предшествующий период высоким научно-технологиче-

ским и производственным потенциалом и являвшейся одной из самых сложных и наукоемких отраслей отечественной промышленности. Такой сценарий является неприемлемым ввиду следующих причин:

1. Военная авиация является одним из основных компонентов системы обороны и безопасности страны. Переход к импорту авиационных вооружений и, как следствие, к иностранной зависимости в этой сфере для России неприемлем.
2. Авиационная промышленность является отраслью высокотехнологического сектора, которая обладает потенциалом «интеллектуализации» структуры ВВП, отхода от сырьевой модели развития экономики страны, опережающего развития экспорта машинно-технической продукции и импортозамещения.
3. Стабильная работа авиационной промышленности создает предпосылки для сохранения и развития целого ряда других высокотехнологичных отраслей промышленности ввиду большой длины и разветвленности технологических цепочек, образующихся в процессе создания современной авиатехники.
4. Авиационная промышленность и ее смежные отрасли играют важнейшую социальную функцию, обеспечивая сохранение высококвалифицированных рабочих мест в научно-исследовательских институтах, конструкторских бюро, на производстве, в вузах и техникумах.

Таким образом, целесообразность преодоления системного кризиса в авиационной промышленности и становления ее как конкурентоспособной и саморазвивающейся промышленной отрасли при отсутствии в современных условиях внутренних ресурсов для саморазвития обуславливают необходимость участия Правительства Российской Федерации в решении системных проблем отечественной авиационной промышленности. Однако такое участие окажется эффективным и результативным лишь в случае изменения концептуального подхода и системы управления авиационными проектами и необходимыми для их реализации ресурсами. Изложение предложений по указанным изменениям составляют основное содержание настоящей Стратегии.

Ожидаемый результат – принципиальное изменение стратегической конкурентной позиции авиационной промышленности России на мировом авиарынке (включая рынок самой России и СНГ), фактическое возвращение отрасли на этот глобальный рынок в качестве одного из мировых центров авиационной промышленности. Достижение такого результата на остроконкурентном, олигополистическом, политизированном и – в части гражданской авиатехники – жестко регулируемом нормами, принимаемыми международными и национальными организациями (ВТО, ИКАО, FAA и др.),

авиарынке требует как перманентного «предъявления» на рынок модернизированных и совершенно новых конкурентоспособных продуктов, так и проведения маркетинговой политики качественно нового уровня.

Эффект от достижения указанного результата окажется многоуровневым.

На макроуровне:

- повышение обороноспособности страны, способности более эффективно реагировать на современные угрозы ее безопасности;
- увеличение вклада авиационной промышленности в прирост ВВП за счет опережающего роста производства и продаж продукции отрасли по отношению к динамике роста экономики страны;
- расширение высокотехнологичного экспорта, ослабление зависимости экономического роста от конъюнктуры сырьевых рынков и соответствующее улучшение структуры внешнеторгового оборота.

На микроуровне:

- формирование в авиационной промышленности эффективных рыночно ориентированных, обладающих потенциалом саморазвития бизнес-структур нового поколения;
- повышение инновационной активности и уровня обновляемости фондов предприятий авиационной промышленности и смежных отраслей;
- облегчение доступа предприятий отрасли на финансовые рынки, расширение использования рынка ценных бумаг для привлечения финансовых ресурсов.

В социально-экономической сфере:

- сохранение рабочих мест, предотвращение оттока талантливой части научно-технических кадров в другие отрасли экономики;
- повышение спроса на квалифицированные научно-технические кадры, улучшение их возрастной структуры;
- повышение производительности труда.

В бюджетной сфере:

- обеспечение дополнительных налоговых поступлений;
- увеличение экспортной выручки (доходов от продаж).

Критерии и индикаторы. Основным критерием достижения ожидаемого результата является динамичный и устойчивый рост объема продаж продукции отечественной авиационной промышленности на мировом рынке. Под продукцией здесь понимаются не только готовые военные самолеты и вертолеты и гражданские воздушные суда, но также узлы, агрегаты и комплектующие, поставляемые российскими авиационными производителями в рамках международных кооперационных проектов. Это также конструкторская и тех-



Таблица 1

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

	Ед. изм.	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Итого
1 Объем продаж гражданской авиатехники	млн. долл.	875	965	1420	1830	2475	2720	2775	2840	2905	3000	21805
2 Объем продаж гражданских самолетов и вертолетов	млн. долл.	520	570	920	1290	1900	2100	2100	2100	2100	2100	15700
3 Доходы от кооперационных поставок	млн. долл.	55	85	160	170	175	180	185	200	215	260	1685
4 Прочая продукция авиатехнического профиля и услуги	млн. долл.	300	310	340	370	400	440	490	540	590	640	4420
5 Темп роста объемов продаж гражданской авиатехники	%	100	110	147	129	135	110	102	102	102	103	
6 Суммарный объем продаж товаров и услуг по предприятиям авиационного комплекса	млн. долл.	6100	6750	7900	8600	10000	12500	13200	13900	14900	15400	109250
7 Объем продаж военной авиатехники	млн. долл.	2000	2000	2000	2100	2400	2500	2800	3300	3800	3900	26800
8 Объем продаж гражданской и военной авиатехники	млн. долл.	2875	2965	3420	3930	4875	5220	5575	6140	6705	6900	48605
9 Удельный вес гражданской авиатехники в профильной продукции отрасли	%	30	33	42	47	51	52	50	46	43	43	

нологическая документация, услуги по ремонту, модернизации и послепродажному обслуживанию ранее поставленной авиатехники, запасные части к ней, а также высокотехнологические виды непрофильной продукции и услуг, производимых отраслью.

Общим целевым индикатором продаж являются существующие и прогнозируемые объемы и темпы роста реализации продукции авиапрома. Ввиду разнообразия продуктов (военных и гражданских, готовых и комплектующих и т.д.) и рынков (мировой, внутренний) вводятся еще несколько индикаторов, являющихся составляющими общего индикатора.

Кроме того, ввиду кризисного состояния отрасли в настоящее время (особенно ее гражданского сегмента) и, соответственно, низкой статистической базы для дальнейших сопоставлений целесообразно, помимо набора «объективных» индикаторов, маскирующих «эффект базы», ввести ряд дополнительных индикаторов, демонстрирующих изменение стратегической конкурентной позиции отрасли. К таким индикаторам могут быть отнесены:

- доля экспорта в общем объеме продаж предприятий авиационной промышленности;
- число зарубежных авиакомпаний, эксплуатирующих российскую авиатехнику;
- доля пассажирооборота, выполняемого российскими авиакомпаниями на самолетах иностранного производства (возрастание этой доли приобретает в настоящее время «взрывной» характер). По этому индикатору, в случае перелома существующей тенденции, можно будет судить о по-

явлении конкурентных преимуществ отечественной авиатехники хотя бы на внутреннем рынке;

– динамика выработки и соотношение с аналогичным показателем мировых производителей.

По выбранным индикаторам могут быть установлены контрольные цифры, достижение которых к определенному времени создает основу для того, чтобы разбить Стратегию на этапы. Контрольные цифры по указанным индикаторам будут устанавливаться по мере формирования в 2005–2006 годах обоснованных корпоративных стратегий создаваемых в настоящее время интегрированных структур.

Значение основного целевого индикатора Стратегии – ежегодного объема реализации конечной продукции отечественной авиационной промышленности – планируется увеличить с нынешнего уровня в примерно 3 млрд. долл. до уровня 7 млрд. долларов к 2015 году (табл. 1). При этом доля гражданской продукции в структуре доходов от реализации готовой продукции возрастет с 30% в 2006 году до примерно 43% в 2015 году.

2. ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ОЦЕНКА РИСКОВ

Выбор направления решения проблемы, или, другими словами, траектории движения отрасли к достижению выше сформулированного результата, определяется принятием решений по двум принципиальным вопросам:

1. Сохранение и расширение государственного владения и управле-

ния отраслью ИЛИ развитие частно-государственного партнерства.

2. Самостоятельное (анклавное) развитие отрасли ИЛИ расширение всех форм международного кооперационного и инвестиционного сотрудничества.

Выбор первого решения на обеих «развилках» (усиление роли государства + анклавное развитие) означает выбор одного варианта (направления) развития отрасли. Курс на развитие частно-государственного партнерства и международной интеграции приводит к реализации альтернативного варианта.

Направление 1-е. Выбор этого направления означает, что ответственность за успех или неуспех в достижении амбициозной цели превращения российского авиапрома в один из немногих мировых центров авиастроения практически целиком ложится на государство. В этом варианте государство берет на себя функции определения продуктового ряда, ответственность за правильность этого определения и, соответственно, за коммерческий успех бизнеса. На бюджет в этом случае ложится обязанность финансирования не только фундаментальных исследований и опережающих разработок «прорывных» продуктов, но и опытно-конструкторских разработок, подготовки производства, а также систем поддержания продуктов в эксплуатации для всего ряда коммерческих продуктов, предлагаемых на рынок.

Неизбежным последствием принятия решения о развитии отрасли по первому направлению станет ее фактическая национализация. При этом государство не обладает ни мотивированными кадрами, ни технологиями управления предпринимательской де-



ательностью, ни возможностями по привлечению инвестиций, необходимых для реализации сложных бизнес-проектов.

Вышеизложенное дает основание для заключения о невысокой вероятности достижения ожидаемого результата реализации Стратегии при выборе первого направления развития отрасли.

Направление 2-е. Альтернативным способом решения проблемы антикризисного развития авиапромышленности является объединение усилий государства и отечественного бизнеса при одновременном активном вхождении российской авиационной промышленности в международную кооперацию. Предлагаемая в рамках этого направления модель развития основана на принципах тесного взаимодействия государства и частного бизнеса, позволяющего эффективно сочетать государственные возможности концентрации ресурсов на необходимых направлениях и мотивированность частных собственников в отношении конечных результатов бизнеса.

Финансовые ресурсы, необходимые для развития по данному направлению, окажутся примерно такими же, что и при реализации первого направления, однако нагрузка на бюджет может быть существенно снижена за счет всевозрастающего финансирования авиастроительных проектов из внебюджетных источников – собственных средств предприятий и их иностранных партнеров, коммерческих кредитов, стратегических и портфельных инвестиций. Кроме того, по сравнению с первым направлением существенно повышается вероятность более эффективного управления финансовыми ресурсами и авиастроительными активами за счет вовлечения высокопрофессиональных и хорошо мотивированных менеджеров, работающих в негосударственном секторе экономики.

Однако повышение уровня внебюджетного финансирования не произойдет скачкообразно. Частные инвестиции в российскую авиационную промышленность в ее нынешнем состоянии еще длительное время будут оставаться высокорискованными и низкорентабельными, с длительным сроком окупаемости (не менее 7–12 лет), что обусловлено не только состоянием отрасли, но и объективно продолжительным циклом создания новой, конкурентоспособной авиатехники. Глубина кризиса отечественного авиастроения и специфика отрасли как таковой требуют сбалансированной государственной поддержки в различных формах, принятых в современной мировой практике. В рамках предлагаемой по второму направлению модели развития государству отводится важнейшая роль в решении проблем обороны и безопасности, в поддержании и развитии научно-исследовательской базы авиационной промышленности, в решении задачи подготовки высококвалифицированных специалистов, в поддержке реализации перспектив-

ных, «прорывных» проектов, в выстраивании системы частно-государственного партнерства, включая содействие бизнесу в организации инфраструктуры авиационного рынка, в развитии международных кооперационных связей и в продвижении продукции отрасли на мировые рынки.

Ответственность за определение продуктового ряда коммерческой продукции, за успех коммерческих проектов на внутреннем и мировом рынках, за привлечение в отрасль внебюджетных инвестиций, в том числе на основе разделения рисков с зарубежными партнерами, возлагается на бизнес.

Развитие отрасли по второму направлению затрудняется несовершенством российского законодательства, ограничивающего привлечение негосударственных инвестиций и международную интеграцию.

3. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СТРАТЕГИИ

Реализация Стратегии развития авиационной промышленности по второму направлению развития потребует решения следующих основных задач:

1. Проведения в рамках частно-государственного партнерства четкой и реалистичной продуктовой политики, обеспечивающей достижение ожидаемого результата реализации Стратегии.
2. Формирования новой организационной системы, способной эффективно осуществлять политику создания и продвижения российской авиатехники на потенциальные рынки, привлекать необходимые для этого ресурсы и управлять ими.
3. Модернизации производственного, конструкторского и научно-исследовательского потенциала авиапромышленного комплекса.
4. Корректировки государственных программ и внепрограммных мероприятий в области авиастроения.
5. Внесения изменений в законодательство, снимающих существующие ограничения по реализации выбранного направления развития.

Задача 1-я. Продуктовая политика

Только продаваемая на мировом авиарынке продукция отечественной авиапромышленности позволит сохранить Россию в качестве мировой авиастроительной державы. Преимущественная ориентация на ограниченный внутренний рынок, который к тому же де-факто постепенно становится частью мирового рынка, ошибочна.

Гражданское самолетостроение

Очевидно, что самолеты, производимые в настоящее время отечественной авиапромышленностью, и существующая система продаж не изменят стратегической конкурентной позиции российского авиапрома на мировом рынке гражданской авиатехники. Возврат на мировой рынок обеспечат только

качественно новый продукт и радикальная перестройка системы продаж. Это не означает отказа от использования в интересах сохранения отрасли существующего освоенного задела при ясном понимании того, что даже его эффективное использование не сможет обеспечить «прорыв» на мировой рынок. Исходя из этого, продуктовая стратегия в гражданском авиастроении предусматривает:

- поддержание и развитие существующего потенциала и компетенций путем поддержки продаж освоенных моделей авиатехники и их модификаций, а также содействие проектированию и производству «переходного» продукта;
- расширение участия в международных кооперационных проектах.
- создание нового, «прорывного» продукта.

«Переходные» и «нишевые» продукты

Реализуя основную продуктовую линию, Россия не должна потерять накопленный потенциал и компетенции, стремясь по возможности их сохранять и развивая путем реализации следующих действий:

1. Продвижение на рынок готовых к серийному производству самолетов Ил-96, Ту-214, Ту-204-100/120/300.
2. Активное продвижение «нишевых» самолетов для демонстрации присутствия России на мировых авиарынках в период до выхода с новым массовым продуктом.
3. Формирование на основе выбранных в рамках корпоративных стратегий самолетостроительной и вертолетостроительной интегрированных структур проектов создания гражданской авиатехники, отвечающих современным требованиям организации разработки и производства, позиционирования на мировом рынке и международной кооперации.

Реализация международных кооперационных проектов

Участие в международных кооперационных проектах на всех стадиях, от проектирования до послепродажного обслуживания, что позволит повысить эффективность использования центров компетенции российского авиапрома, будет способствовать интеграции в современную международную технологическую кооперацию.

«Прорывной» продукт

Россия, отставшая от конкурентов по уровню технологий создания гражданской авиатехники и, главное, по уровню управления самолетостроительными проектами, не способна незамедлительно начать ОКР по созданию «прорывного» продукта. К такому состоянию необходимо подходить поэтапно, согласованно реализуя следующую последовательность действий:

1. Освоение современной культуры, технологий проектирования и произ-



водства, а также систем управления современными самолетостроительными проектами в рамках участия в международных проектах.

2. Разработка концепции «прорывного» авиастроительного проекта, в котором Россия в будущем могла бы выступить в качестве системного интегратора самолета нового поколения, комплексные технико-экономические показатели которого превысят на 20–25% показатели современных летательных аппаратов.

3. Запуск этого проекта как международного кооперационного проекта создания коммерческого продукта с участием передовых мировых разработчиков и производителей комплектующих, участвующих в проекте на основе разделения рисков.

Военное авиастроение

В сфере военного авиастроения в рамках работ предполагается концентрация усилий на ограниченном числе перспективных проектов модернизации и создания техники нового поколения. Комплекс мероприятий по развитию военной авиации в интересах Вооруженных Сил Российской Федерации будет осуществляться в соответствии с Государственной программой вооружений.

Развитие продуктового ряда российского авиастроительного комплекса в интересах расширения военно-технического сотрудничества с зарубежными странами будет осуществляться по согласованию с Минобороны России в рамках корпоративных продуктовых стратегий интегрированных структур в областях самолетостроения, вертолетостроения, авиационного вооружения. Предусматривается углубление международной кооперации по созданию комплексов фронтовой авиации, учебно-тренировочных и военно-транспортных самолетов.

Детальное формирование продуктового ряда является безусловной прерогативой корпоративного сектора авиационной промышленности, а в области военного авиастроения в интересах российских Вооруженных Сил – Минобороны России.

Задача 2-я. Формирование новой организационной системы отрасли и управление созданием конкурентоспособной продукции

Система управления авиационной промышленности включает в себя корпоративное звено, а также звено государственного управления, реализующего функции государственного заказчика и собственника государственных активов. Оба элемента системы управления отраслью требуют радикальных изменений.

Корпоративное звено управления

Необходимость изменений в корпоративном звене обусловлена тем, что глобальная конкуренция на мировом авиарынке, где сложилась олигополия крайне ограниченно-

го числа авиапроизводителей, настоятельно требует ликвидации разобщенности российских авиастроительных комплексов и объединения их программ, компетенций и ресурсов. Необходимо отказаться от сложившейся практики внутренней конкуренции за рынки сбыта и государственные ресурсы, направляемые на НИОКР, закупки и техническое перевооружение предприятий, между несколькими авиастроительными комплексами, имеющими собственные программы развития и экономические мотивы. Это возможно сделать лишь в случае объединения авиастроительных активов и бизнесов в ограниченное число достаточно крупных финальных компаний (самолетостроительной, вертолетостроительной, моторостроительной, оружейной и т.п.), включающих в себя исследовательские, разрабатывающие, производящие, сбытовые и обслуживающие эксплуатацию продуктов подразделения.

Создание таких интегрированных структур позволяет делегировать им функции хозяйственного управления и рационализировать функции государственных органов, усилив их нормативное и регулирующее влияние на отрасль, что полностью соответствует задачам административной реформы.

Одновременно с интеграцией «финалистов» следует развивать сеть средних и малых предприятий, разрабатывающих и производящих агрегаты, оборудование, приводы и прочие комплектующие элементы для авиационных комплексов. Каждое такое предприятие должно быть свободно в выборе рынков сбыта в рамках соблюдения интересов национальной безопасности. Наиболее предпочтительной является ситуация, при которой устойчивость существования таких предприятий обеспечивается преимущественно экспортной ориентацией, что позволяет им рентабельно функционировать при колебаниях спроса на продукцию отечественных предприятий-«финалистов».

Структурные преобразования авиационной промышленности в рамках Стратегии должны трансформировать структуру отрасли и привести ее к следующему виду:

1. В научно-технической сфере – государственный сектор авиационной науки.

Полная передача прикладной фазы инновационного процесса в коммерческую сферу невозможна и нецелесообразна. Существует целый ряд важнейших проблем в области прикладной науки, решение которых будет осуществляться преимущественно в рамках бюджетного финансирования организациями государственного сектора авиационной науки.

Основу этого сектора будут составлять государственные научные центры – ЦАГИ им. проф. Н.Е. Жуковского, ВИАМ, ЦИАМ им. П.И. Баранова, ГосНИИАС, ЛИИ им. М.М. Громова.

При сохранении полноценного состава государственных научных центров пред-

полагается организация научно-инженерных подразделений в корпоративных интегрированных структурах, обеспечивающих внедрение прикладных разработок и ведение узкоспециализированных исследований.

2. В области производства финальной авиастроительной продукции:

– объединенная авиастроительная компания, интегрирующая производственные мощности самолетостроительной подотрасли авиационной промышленности;

– интегрированная структура в области вертолетостроения, консолидирующая конструкторские и производственные ресурсы вертолетостроительных компаний.

3. В двигателестроительной подотрасли:

– одна-две крупные интегрированные двигателестроительные компании, специализирующиеся по типу и мощности выпускаемых авиационных двигателей.

4. В приборно-агрегатостроительной подотрасли:

– две-три интегрированные корпоративные структуры, объединяющие организации и предприятия, решающие задачи комплексирования всей бортовой аппаратуры соответствующего назначения;

– сеть специализированных предприятий по выпуску отдельных приборов, агрегатов, их подсистем и элементов, ориентированных на потребности как внутреннего, так и международного рынка.

5. В подотрасли авиационного вооружения:

– Корпорация «Тактическое ракетное вооружение», объединяющая производственные мощности по разработке и производству систем авиационного вооружения.

Важнейшим элементом преобразования корпоративного звена отрасли в ближайшие годы станет создание интегрированной структуры в сфере самолетостроения. Основные этапы ее формирования представлены ниже.

Этап 1-й. Подготовка к созданию Объединенной авиастроительной корпорации

Целью данного этапа является выработка стратегических решений и подготовка корпоративных действий по созданию интегрированной структуры.

Выделение данного этапа связано со сложившейся структурой отрасли и определяет особенности интеграционного процесса, который должен учитывать специфику организационно-правовых форм предприятий, необходимость создания объединенной авиастроительной корпорации в максимально короткий срок, привлечение и структурирование государственного и частного капитала в составе ОАК.



В настоящее время основные предприятия авиастроительной отрасли функционируют в различных организационно-правовых формах разных форм собственности: федеральные государственные унитарные предприятия (ФГУП «РСК «МиГ», ФГУП «КАПО им. С.П. Горбунова») и открытые акционерные общества (АХК «Сухой», «Туполев», «Ильюшин», «Иркут»). Самостоятельное место в структуре отрасли занимают авиационные лизинговые организации («ИФК» и «ФЛК»), в отношении которых приняты решения по управлению осуществляемым иным по сравнению с самолетостроительными компаниями образом.

Основные действия осуществляются по двум ключевым направлениям:

1. Единая политика развития российского самолетостроительного комплекса – позиционирование на авиарынках, согласованный портфель текущих и перспективных проектов, единая маркетинговая политика, единая политика вхождения в международную кооперацию, единая финансовая и инвестиционная политика, общие законодательные инициативы и др.

2. Согласованная и соответствующая выработанным стратегическим решениям по продуктовому ряду и другим аспектам развития подготовка авиастроительных активов к объединению путем предварительной оценки располагаемых производственных и конструкторских мощностей в рамках существующих авиастроительных комплексов, определение центров компетенции для перспективной технологической структуры.

В рамках подготовки активов к объединению важнейшими задачами являются:

- выявление активов, необходимых для выполнения текущих и перспективных программ, совместно определяемых в рамках политики развития, подготовка их к объединению;
- определение стоимости этих активов по результатам независимой оценки и обеспечение их собственникам и другим участникам объединительного процесса гарантий того, что эта стоимость не подлежит переоценке с момента начала объединения активов;
- выработка и нормативное закрепление решений в отношении механизма объединения и системы управления объединенными активами.

Для управления решением задач первого этапа в форме некоммерческого партнерства создан Объединенный авиастроительный консорциум как проектная структура, призванная консолидировать ресурсы участников отрасли и скоординировать работу по созданию корпоративной структуры ОАК.

В ходе реализации данного этапа собственники (как частные, так и государство)

ведут согласованную работу по реструктуризации и модернизации своих активов. В частности, на время проведения подготовительных операций по созданию Объединенной авиастроительной корпорации государство концентрирует в холдинговой компании принадлежащие ему акции самолетостроительных компаний.

Этап 2-й. Объединение активов (интеграция на имущественной основе)

Целью данного этапа является создание Объединенной авиастроительной корпорации как холдинговой структуры, обеспечивающей управление пакетами акций (имуществом) и реструктуризацию бизнеса и активов в соответствии с продуктовой сегментацией. В холдинговую компанию вносятся частично реструктурированные активы авиапромышленного комплекса, необходимые для реализации продуктовой стратегии. Собственники авиастроительных активов, включая государство как крупнейшего собственника, вносят их в обмен на акции объединенной компании. Структура собственности ОАК складывается в зависимости от состава вносимых в компанию активов и их стоимости, определяемой по результатам независимой оценки на этапе 1-м.

ОАК как корпоративная структура должна иметь смешанный характер собственности с преобладающей долей государства. Решение об участии частных акционеров в капитале ОАК принимается с учетом интересов всех акционеров объединяемых компаний. Это решение будет основано на уверенности в росте рыночной стоимости активов за счет синергетического эффекта объединения.

Внутри ОАК как холдинговой компании могут формироваться субхолдинги (бизнес-единицы «Боевая авиация», «Военно-транспортная и специальная авиация», «Гражданская авиация», «Узлы и компоненты»), в которых концентрируются активы соответствующего профиля.

Важнейшей задачей этапа 2-го является формирование эффективного менеджмента ОАК, способного обеспечить повышение капитализации и ликвидности объединенных самолетостроительных активов путем создания высокодоходного и привлекательного для инвесторов бизнеса при соблюдении интересов государства по обеспечению национальной безопасности.

По завершении второго этапа будут созданы все необходимые условия и механизмы для реструктуризации производственно-технологической структуры, активов и системы оперативного управления бизнесом авиастроительной отрасли. В частности, созданные бизнес-единицы будут координировать деятельность всех предприятий отрасли, сгруппированных в зависимости от разработанной ОАК продуктовой стратегии развития отрасли и реализуемых проектов. При этом предполагается, что исполнителем государст-

венного, оборонного заказа могут быть как ОАК, так и непосредственно предприятия, осуществляющие разработки и производственную деятельность, входящие в состав бизнес-единиц, что обеспечит необходимые элементы конкуренции при общей координации ресурсов и инвестиций.

Для обеспечения эффективного формирования корпорации и привлечения инвестиций на всех этапах ее деятельности необходимо внесение поправок в Федеральный закон «О приватизации государственного и муниципального имущества» и в Закон «Об акционерных обществах». Поправки обеспечат легитимную возможность проведения необходимых дополнительных эмиссий, при которых происходит изменение доли, контролируемой органами государственного управления в акционерных обществах, созданных в процессе приватизации (ОАО «ОАК» входит в данную категорию).

Этап 3-й. Повышение капитализации Объединенной авиастроительной корпорации

На этом этапе осуществляется система мер по повышению инвестиционной привлекательности компании на основе превращения ОАК в публичную компанию, использующую все существующие инструменты фондового рынка для повышения своей капитализации.

Система управления ОАК на этом этапе будет формироваться новым составом собственников.

Непосредственное участие государственных финансов при формировании уставного капитала создаваемой компании не предусматривается. В то же время государство, так же как и частные собственники авиастроительных активов, включаемых в состав корпорации, на долевой основе несет расходы по финансированию мероприятий по созданию ОАК. Указанные расходы будут осуществляться в рамках внутреннего перераспределения запланированных средств федеральных целевых программ и непрограммных расходов соответствующих федеральных ведомств.

В конечном итоге создание ОАК должно обеспечить реализацию эффективной корпоративной стратегии развития российской авиапромышленности и ее достойного позиционирования на мировом рынке на основе создания современных механизмов корпоративного управления.

Предполагаемые сроки создания Объединенной авиастроительной корпорации могут быть определены исходя из оценки времени, необходимого на осуществление корпоративных процедур в соответствии с законодательством об акционерных обществах и приватизации и сложившейся практики проведения базовых обеспечивающих мероприятий (инвентаризация, оценка бизнеса, аудит, консолидация отчетности и др.). Формирование первоначальной структуры ОАК запланировано на



начало 2006 года, интеграция всех основных активов, принадлежащих государству, может быть завершена до конца 2006 года, реструктуризация и достижение целевой структуры корпорации планируется на 2008–2009 годы.

Государственное звено управления

Важнейшими задачами развития государственной системы управления является расширение практики программно-целевого планирования, совершенствование методик ценообразования на военную продукцию, улучшение системы подготовки кадров и организации работы представителей государства в советах директоров акционерных обществ отрасли.

Предполагается расширение практики заключения долгосрочных контрактов на создание и производство авиационной техники в рамках гособоронзаказа, создание механизмов координации долгосрочных планов государственных заказчиков и авиастроительных предприятий.

Задача 3-я. Модернизация производственного, конструкторского и научно-исследовательского потенциала авиационного комплекса

Реализация продуктовой стратегии требует модернизации основных фондов отрасли.

В производственном звене необходимо ликвидировать следующие недостатки и диспропорции.

1. Структура производственных фондов серий предприятий совершенно неадекватна структуре существующих и тем более перспективных производственных программ. Некоторые виды фондов (здания и сооружения, земельные участки, энергетические узлы, транспортная инфраструктура и т.п.) избыточны и могут быть реализованы или переориентированы на другую продукцию. Другие виды производственных фондов избыточны по количеству, но абсолютно непригодны по качеству. Третьи – отсутствуют вообще. Практически все авиационные заводы, выпускающие конечный продукт, имеют полный производственный цикл, включающий все технологические процессы производства самолетов.

2. Производственно-технологическая среда значительной части заводов устарела. Активная часть основных производственных фондов изношена, не соответствует современным требованиям по производительности, надежности, способности функционировать в современной информационной среде. Качество продукции полностью зависит от оператора, при том что уровень квалификации и мотивации персонала существенно снизился.

3. Единичное и мелкосерийное производство авиационных компонент приводит к их значительному удорожанию, снижению экономической заинтересованности в производстве, а в ряде случаев – прекращению производства на предприятиях-смежниках.

Обеспечение конкурентоспособности производственного сектора авиационной промышленности требует построения как более рациональной структуры, так и повышения его технологического уровня.

В существующей ситуации представляется целесообразным:

1. Сохранить уже развернутое или находящееся в высокой степени готовности сборочное производство новых типов авиатехники на предприятиях-лидерах по проектам, имеющим экономически обоснованные программы выпуска, по крайней мере, в среднесрочной перспективе.
2. На заводах, не вошедших в ядро эффективных финальных предприятий, целесообразно рассматривать создание центров компетенции по отдельным технологическим направлениям и пределам, работающих в кооперации с предприятиями-финалистами, как отечественными, так и зарубежными.
3. Оставшиеся незадействованные мощности подлежат санации и использованию их для предприятий среднего и малого бизнеса. Некоторая их часть может быть выставлена на аукционы для продажи.

Таким образом, на множестве располагаемых производственных мощностей будет сформирована структура, объединяющая в себе небольшое число предприятий-финалистов (сборочное производство, ориентированное на текущий и/или перспективный проект; эффективные технологические пределы) и совокупность технологических площадок (центров компетенции), обеспечивающих вместе с предприятиями-финалистами полный цикл постройки авиационной техники. Приведение масштабов производства в соответствие с требованиями текущих и перспективных проектов и программ, переход к предметно ориентированной организации производства (системе кооперации) позволит:

- решить задачу снижения производственных издержек (преимущественно за счет снижения условно-постоянных расходов, эффекта серийности специализированного производства);
- повысить качество продукта и его конкурентоспособность (за счет использования авиационных компонент, произведенных на специализированных, обладающих высокими технологическими возможностями производственных площадках);

– повысить доходность и рентабельность авиастроительного бизнеса в целом;

– обеспечить переход отрасли на новый технологический уклад за счет концентрации ресурсов на ограниченном множестве имеющих потенциал роста технологических площадок.

Необходимость реформирования конструкторского звена отрасли определяется тем, что за период кризисного развития ряд ОКБ в значительной степени утратил способность осуществлять полномасштабную разработку авиатехники, конкурентоспособной на мировом рынке.

С учетом этого целесообразно оптимизировать проектную базу на принципах концентрации материальной и кадровой составляющих конструкторского потенциала при максимальном сохранении информационной составляющей потенциала (школы проектирования, методики, алгоритмы, существующие наработки и заделы) и снижении издержек на всех стадиях НИОКР.

Критичным как для производственного, так и проектного звеньев отрасли является сравнительно низкий уровень использования информационных технологий. Частичная автоматизация планово-учетных функций, фрагментарное использование изолированных CAD/CAM систем при проектировании и подготовке производства не обеспечивают создания конкурентоспособной продукции и вхождения в международную кооперацию. Для этого требуется наличие сквозных цифровых технологий разработки, производства и послепродажного обслуживания авиатехники как необходимого условия роста качества продукции, производительности и управления издержками производства.

Задача 4-я. Корректировка государственных программ в области авиационной. Внепрограммные мероприятия

Реализация продуктового и организационного компонентов настоящей Стратегии требует внесения радикальных изменений в содержание государственных программ и внепрограммных мероприятий.

ФЦП «Развитие гражданской авиационной техники России на 2002–2010 годы и на период до 2015 года»

При очевидной целесообразности государственной поддержки гражданского авиационного сектора практика показала необходимость уточнения концептуальной основы действующей ФЦП. До настоящего времени государство, финансируя на долевым основании проекты создания конкретных образцов гражданской авиатехники (с конкретными техническими характеристиками), фактически брало на себя ответственность за выбор номенклатуры коммерческой продукции, за правильность определения ее рыночных перспектив и оценки рисков, за привлечение в проект частных инвестиций и другие аспек-



кты предпринимательской деятельности, то есть фактически за успех реализации коммерческих проектов. В то же время гарантии и стимулы финансового участия негосударственных партнеров в проектах ФЦП обеспечены не были, так же как и гарантии сбыта.

Предполагается, что наряду с Государственной программой вооружений, системой мероприятий по реструктуризации отрасли, а также мерами по совершенствованию правовой базы Федеральная целевая программа должна стать одним из основных механизмов реализации Стратегии развития авиационной промышленности. Использование программно-целевого подхода дает возможность повысить эффективность и прозрачность расходования средств федерального бюджета, обеспечить создание более действенной системы управления реализацией Стратегии.

Корректировка Программы будет проведена при использовании следующих *принципов*:

1. Государство не берет ответственности за выбор создаваемых отраслью коммерческих продуктов. Право выбора и все связанные с этим выбором риски остаются за бизнес-структурами.
2. Государство поддерживает коммерческие проекты «переходных» продуктов, стимулирует создание «прорывного» продукта.
3. Государство сохраняет за собой ответственность за развитие инфраструктуры авиастроения (наука, испытательная база, информационная среда, подготовка кадров и т.д.).
4. Признается, что гражданское авиастроение не может быть ориентировано преимущественно на внутренний российский рынок вследствие его ограниченности. Невозможно развитие экономически эффективной авиастроительной промышленности полного цикла, ориентированной на ограниченный даже в благоприятной перспективе внутрироссийский спрос. Соответственно, поддерживается интеграция российского авиастроения в глобальный рынок.
5. Уровень принятия решений по отдельным мероприятиям и проектам программы должен соответствовать компетенции органов управления и лиц, принимающих решение. Система управления программой должна быть прозрачна и публична.

Новая структура программных мероприятий должна предусматривать:

1. Мероприятия по поддержке создания и продвижения переходных продуктов, сохранению и развитию перспективных компетенций предприятий авиапрома.

Эта группа мероприятий включает в себя поддержку продвижения на рынки выпускаемой серийно авиатехники, в том числе

с использованием механизма лизинга, осуществление работ по ее доводке, развитие модификаций и «нишевых» продуктов, создаваемых на основе уже существующих моделей. Кроме того, будут поддерживаться проекты переходных продуктов в самолетостроении и вертолетостроении, формируемые на современной организационной основе, ориентированные на глобальный авиарынок, широко использующие риск-разделенное партнерство и международную кооперацию.

На начальном этапе реализации Программы финансирование работ по продвижению на рынок серийной продукции осуществляется вне рамок Программы. На последующих этапах реализации Программы, при принятии решения о дальнейшей концентрации финансовых ресурсов, направляемых на развитие гражданского сектора авиационной промышленности, данное мероприятие может быть включено в перечень программных с соответствующим увеличением финансирования Программы.

2. Мероприятия по поддержке международного кооперационного сотрудничества.

В рамках данных мероприятий предусматривается содействие технологической модернизации и сертификации производства и конструкторской базы для расширения участия в международных кооперационных проектах, доленое участие государства и частного бизнеса в подготовке к реализации кооперационных проектов существующего и перспективного продуктового ряда на основе разделения рисков.

3. Мероприятия по созданию «прорывного» продукта.

Предполагается разработка альтернативных концепций перспективных продуктов. Параллельно ведется разработка перспективных технологий, потенциально способных обеспечивать конкурентоспособность «прорывных» продуктов. На основе выбранных концепций и в рамках частно-государственного партнерства и международной кооперации будут сформированы проекты «прорывных» продуктов (наиболее вероятно, по одному в самолетостроении и вертолетостроении). Предусматривается доленое участие государства в реализации этих проектов.

4. Мероприятия по обновлению материально-технической базы и формированию научно-технического задела в сфере авиационных технологий.

Предполагается развитие ключевых компетенций научно-исследовательского сектора авиационной промышленности, стимулирование разработки перспективных технологий – как в интересах отечественной промышленности, так для их коммерциализации на мировом рынке авиационных технологий.

5. Мероприятия по управлению про-

Предусматривается осуществление мониторинга выполнения программы, периодическая корректировка прогнозов рынков авиатехники и перспективных авиационных технологий, осуществление экспертизы проектов.

Государственная программа вооружения на 2006–2015 годы

Предполагается совершенствование процедур формирования Государственной программы вооружения (ГПВ), Государственного оборонного заказа (ГОЗ) и других документов планирования развития и разработки вооружений на основе создания и развития механизмов координации перспективных планов заказчиков и авиационных предприятий.

Определенной корректировки требует и ФЦП «Реформирование и развитие ОПК» (2002–2006 годы) в направлении учета при ее реализации и при формировании ФЦП «Развитие ОПК в 2006–2010 годах» предстоящего организационного объединения государственных пакетов.

Внепрограммные мероприятия

Государственные гарантии экспортного кредитования авиационной техники

Предполагается использование механизма предоставления экспортным государственным гарантиям под привлекаемые кредиты. Предоставление таких гарантий должно происходить на конкурсной основе в рамках действующих механизмов. Ожидается, что в период реализации Стратегии обращение российских авиастроительных компаний за государственными гарантиями для поддержки экспорта будут связаны с заключением контрактов как на поставку военной, так и гражданской авиатехники. Суммарный объем потребностей оценивается в 3,1 млрд. долларов до 2015 года. Потребности в поддержке экспорта гражданской авиатехники в рамках данного механизма оцениваются в пределах 1,5 млрд. долларов из указанной суммы. До 2008 года эта поддержка потребует при поставках самолетов Ил-96, Ту-204/214, вертолетной техники. С 2009 года рассматриваемый механизм будет востребован в рамках реализации нового регионального самолета. Начиная с 2009 года, по мере вывода на рынки новой продукции, можно ожидать увеличения потребности в такой поддержке. Потребности в поддержке экспорта военной авиатехники связаны с динамикой реализации действующих контрактов в сфере военно-технического сотрудничества и с перспективами заключения новых.

Техническое регулирование проблем авиационной и экологической безопасности авиационной техники и полетов

Основная масса отечественных самолетов в настоящее время не удовлетворяет современным и постоянно ужесточающимся нормам ИКАО по шуму, эмиссии и точности



навигации. Исключение составляет незначительная часть парка самолетов, используемых на международных линиях. Необходимо постепенное введение норм ИКАО для авиатехники, работающей на внутренних авиалиниях. Необходимо также повысить требования по точности навигации и установки на летающих в настоящее время воздушных судах отечественного производства передового радиоэлектронного оборудования, в частности, аппаратуры предупреждения о столкновении в воздухе и с землей, что также требуется в соответствии с нормами ИКАО. Кроме того, в целях обеспечения безопасности необходимо ввести единые правила и процедуры продления ресурса воздушных судов, удовлетворяющие требованиям международных норм.

Обновление парка воздушных судов российских авиакомпаний и таможенно-тарифная политика

Указанные выше требования по шуму, эмиссии, точности навигации и по обеспечению безопасности стимулируют процесс списания старого парка. Кроме этого, мощным фактором ускоренного обновления авиапарка в условиях резко возросших цен на авиационное топливо становится низкая топливная эффективность большинства самолетов действующего парка. Таким образом, государственная политика технического регулирования и повышения безопасности на авиационном транспорте в сочетании с экономическими стимулами обновления воздушных судов должны привести к ускорению процесса списания воздушных судов действующего авиапарка.

В этих условиях особую значимость для сохранения и поддержания российской авиапромышленности приобретает таможенно-тарифная политика в области авиационной техники. Корректировка этой политики будет проводиться при соблюдении следующих взаимосвязанных принципов:

- меры защиты отечественных производителей авиатехники не должны снижать конкурентоспособность отечественных компаний авиатранспортной отрасли в их конкурентной борьбе с иностранными авиаперевозчиками;
- предпринимаемые меры должны носить открытый и универсальный характер, исключая, как это было ранее, принятие индивидуальных решений по отношению к отдельным авиапредприятиям-импортерам;
- объектами таможенно-тарифной защиты должны быть вполне конкретные модели отечественной авиатехники, период действия защитных мер также должен быть определенной продолжительности;
- подход к новым и подержанным самолетам должен быть различным. Ввоз подержанной иностранной авиатехни-

ки должен сдерживаться мерами таможенно-тарифной политики в большей мере, чем новой авиатехники;

- таможенно-тарифная политика должна разрабатываться с учетом как возможности ответных и компенсационных мер, так и с учетом необходимости расширения международного кооперационного сотрудничества.

Задача 5-я. Адаптация правовой базы

Реализация продуктового и организационного компонентов настоящей Стратегии требует внесения радикальных изменений в существующую правовую базу. Перечень первоочередных законодательных инициатив, направленных на снятие ограничений для реализации Стратегии, включает:

– Федеральный закон «О государственном регулировании развития авиации» от 8 января 1998 года №10-ФЗ

Суть необходимых изменений состоит в расширении возможностей участия иностранных акционеров в акционерном капитале авиационных организаций, осуществляющих деятельность по разработке, производству, испытаниям, ремонту и (или) утилизации авиационной техники сверх предусмотренного действующим законодательством лимита (25% – 1 акция). Целесообразность участия российских авиастроительных предприятий в международных промышленных партнерствах и совместных предприятиях, а также привлечение иностранных инвестиций, в том числе на свободных финансовых рынках, для реализации авиастроительных проектов требует отхода от универсального ограничения (25% – 1 акция для всех без исключения авиастроительных предприятий) и создания законного основания для принятия Правительством Российской Федерации индивидуальных решений. Это потребует законодательного усиления имеющихся инструментов контроля за приватизацией оборонных и стратегически важных предприятий авиационной промышленности, соблюдением режимов секретности и нераспространения военных и двойных технологий.

– Федеральный закон «О государственном оборонном заказе» от 27 декабря 1995 года №213 ФЗ

Существующее законодательство, регламентирующее порядок разработки систем вооружения и военной техники (ВВТ), исходит из предположения, что все НИОКР в этой области выполняются исполнителями работ исключительно в рамках оборонного заказа, то есть оплата работ (услуг) производится в соответствии с условиями государственного контракта, заключаемого государственным заказчиком с исполнителем работ, из средств федерального бюджета. При этом организации-разработчики существенно ограничены в возможностях привлечения негосударственных инвестиций, в том числе в использо-

вании собственных средств для выполнения инициативных разработок ВВТ, поскольку действующая нормативно-правовая база не предусматривает возможности закрепления за ними прав на результаты интеллектуальной деятельности на продукцию военного назначения, что является для них гарантией возврата инвестиций.

Суть необходимых изменений состоит в предоставлении исполнителям НИОКР военного назначения, в том числе в рамках совместных проектов военно-технического сотрудничества с иностранными государствами, возможности выполнения таких НИОКР не только за счет средств федерального бюджета, но и за счет собственных и привлекаемых средств. При этом законодательством должно быть предусмотрено, что затраты собственных средств организаций-исполнителей НИОКР военного назначения, а также их затраты на обслуживание и возврат привлекаемых сторонних инвестиций должны компенсироваться из средств федерального бюджета или иным образом, например, предоставлением эксклюзивных прав на производство соответствующей продукции военного назначения для государственных нужд и/или экспортных поставок, либо предоставлением иных исключительных прав (прав интеллектуальной собственности), с возвратом понесенных затрат в виде лицензионных платежей.

– Федеральный закон «О военнотехническом сотрудничестве Российской Федерации с иностранными государствами» от 19 июля 1998 года №114 ФЗ

Действующее законодательство в сфере ВТС требует следующих корректировок.

Существующее законодательство в области военно-технического сотрудничества не предусматривает в прямой формулировке реализацию такой модели ВТС, как *совместный проект полного цикла* (от разработки до послепродажного обслуживания), то есть таких проектов, в которых нет «иностранного заказчика продукции военно-технического назначения», «экспортных контрактов» на поставку этой продукции, «внешнеторговых цен» и других атрибутов экспортных контрактов ВТС в закреплённом в законодательстве понимании этих терминов. Это перестало соответствовать мировой практике, анализ которой показывает, что индустриально развитые страны и их партнеры по ВТС переходят от ранее общепринятых схем взаимодействия (продажа готовой продукции и лицензионное производство) к перспективному интеграционным моделям многосторонней промышленной кооперации при разработке, производстве и сервисном обслуживании В и ВТ. Узаконивание деятельности, связанной с разработкой, производством, поставками (закупками) и послепродажным обслуживанием продукции военного назначения, проводимыми *совместно*



Таблица 2

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

(в млн. долларов)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Всего за 10 лет
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ВСЕГО АВИАСТРОЕНИЕ	1511	1699	1919	2110	2250	2338	1865	1884	1939	1993	19508
средства ФБ, всего	980	1221	1258	1397	1509	1566	1426	1406	1457	1511	13731
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	780	971	1008	1147	1259	1366	1326	1406	1457	1511	12231
внебюджетные источники	531	478	661	713	741	772	439	478	482	482	5777
ГРАЖДАНСКАЯ АВИАТЕХНИКА	1211	1342	1495	1611	1668	1694	1098	1038	1042	1042	13241
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	680	864	834	898	927	922	659	560	560	560	7464
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	480	614	584	648	677	722	559	560	560	560	5964
внебюджетные источники	531	478	661	713	741	772	439	478	482	482	5777
ФЦП «Развитие гражданской авиатехники»	583	624	709	825	882	958	998	1038	1042	1042	8701
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	266	380	393	469	498	543	559	560	560	560	4788
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	266	380	393	469	498	543	559	560	560	560	4788
внебюджетные источники	317	244	316	356	384	415	439	478	482	482	3913
РАЗДЕЛ 1. «Переходный продукт»	461	482	265	268	225	186	175	75	75	75	2287
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	164	267	122	125	89	82	71	0	0	0	920
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	164	267	122	125	89	82	71	0	0	0	920
внебюджетные источники	297	215	143	143	136	104	104	75	75	75	1367
РАЗДЕЛ 2. «Поддержка международного кооперационного сотрудничества»	40	58	60	68	68	50	28	28	28	28	456
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	20	29	30	34	34	25	14	14	14	14	228
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	20	29	30	34	34	25	14	14	14	14	228
внебюджетные источники	20	29	30	34	34	25	14	14	14	14	228
РАЗДЕЛ 3. «Прорывной продукт»	0	0	306	393	464	572	642	746	750	750	4623
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	0	0	163	214	250	286	321	357	357	357	2305
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	0	0	163	214	250	286	321	357	357	357	2305
внебюджетные источники	0	0	143	179	214	286	321	389	393	393	2318
РАЗДЕЛ 4. «Обновление материально-технической базы и формирование научно-технического задела в сфере авиационных технологий»	80	82	76	94	123	148	151	187	187	187	1315
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	80	82	76	94	123	148	151	187	187	187	1315
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	80	82	76	94	123	148	151	187	187	187	1315
внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
РАЗДЕЛ 5. «Управление программой»	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Внепрограммные мероприятия	628	718	786	786	786	736	100	0	0	0	4540
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	414	484	441	429	429	379	100	0	0	0	2676
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	214	234	191	179	179	179	0	0	0	0	1176
внебюджетные источники	214	234	345	357	357	357	0	0	0	0	1864



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мероприятие «Продвижение на рынок серийной продукции»	428	468	536	536	536	536	0	0	0	0	3040
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	214	234	191	179	179	179	0	0	0	0	1176
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	214	234	191	179	179	179	0	0	0	0	1176
внебюджетные источники	214	234	345	357	357	357	0	0	0	0	1864
Мероприятие «Государственные гарантии экспортного кредитования авиационной техники»	200	250	250	250	250	200	100	0	0	0	1500
<i>из них</i>											
средства ФБ, всего	200	250	250	250	250	200	100	0	0	0	1500
<i>в том числе</i> на безвозвратной основе	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

с иностранными субъектами военно-технического сотрудничества, устраняет указанный изъян действующего законодательства.

Кроме того, необходимо законодательное расширение прав предприятий по проведению предконтрактной проработки с иностранными партнерами вопросов военно-технического сотрудничества, а также снятие ограничений на самостоятельное ведение внешнеэкономической деятельности в сфере предоставления услуг и поставки запасных частей для предприятий, имеющих в государственной собственности пакеты акций размером менее 51%.

4. ФИНАНСИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Общая потребность в финансовых ресурсах для реализации Стратегии оценивается на основе представления о необходимости параллельного финансирования:

- модернизации авиационной компоненты Вооруженных Сил и создания перспективного продукта для мировых рынков авиационных вооружений;
- создания конкурентоспособных гражданских продуктов и системы их продвижения на авиарынке;
- модернизации научно-исследовательской, конструкторской и производственной инфраструктуры авиационной промышленности.

Оценка необходимого финансирования для возврата России на мировой рынок в качестве одного из мировых центров авиостроения проводится исходя из предположения о начале структурных преобразований в отрасли, предполагающих ликвидацию разобщенности комплексов и выработку на основе частично-государственного партнерства перспективной политики привлечения и распределения финансовых ресурсов (табл. 2).

Привлечение *внебюджетных ресурсов* для выполнения программы осуществляется в рамках отдельных проектов. Общим принципом привлечения внебюджетных ре-

сурсов является снижение доли государственного участия по мере снижения внешних рисков проектов. В соответствии с этим принципом предполагается паритетное участие государства и частного бизнеса в проектах поддержки продвижения на рынок серийной авиатехники в условиях, когда основные конструкторские и производственные риски сняты. При этом ожидается, что в софинансировании проектов примут участие инвестиционные институты, как уже участвующие в финансировании российских частно-государственных лизинговых компаний, так и аналогичные новые структуры. В проектах доведения до рыночных требований «нишевых» продуктов участие государства варьируется в пределах 20–100% их стоимости. Софинансирование осуществляют компании-производители, в том числе производители компонентов. Привлечение внебюджетных средств в создание новых продуктов на базе современных технологий будет происходить в рамках риск-разделенного партнерства. В соответствии с мировой практикой объем внебюджетных средств может составлять от 30 до 60% стоимости проектов, с увеличением доли внебюджетного финансирования по мере снятия технологических рисков. Такая динамика изменения долевого участия государства и бизнеса в новых проектах учтена в рамках мероприятий по созданию новой авиатехники. Участниками таких проектов на основе риск-разделенного партнерства являются прежде всего иностранные и российские производители компонентов авиатехники, в том числе двигателей и авионики. Перспективные новые проекты будут строиться и на основе риск-разделенного партнерства с иностранными производителями финальной продукции. Финансирование рискованных технологических разработок и развитие научно-исследовательской инфраструктуры является преимущественно сферой ответственности государства.

С учетом низкой стартовой инвестиционной привлекательности отрасли ожидается, что общий объем внебюджетного софинансирования Стратегии до 2015 года составит от 25 до 40% общего объема финансирования. С выходом российской авиационной промышленности на запланированные конкурентные позиции внебюджетное финансирование должно стать основным источником ее развития, по крайней мере в сфере гражданской авиации.

Достижение заявленной в настоящей Стратегии амбициозной цели о выходе отрасли на объем продаж авиатехники порядка 7 млрд. долларов в год к 2015 году потребует общего объема инвестиций из всех источников в пределах 20 млрд. долларов в период до 2015 года включительно, в том числе из бюджета порядка 12 млрд. долларов на безвозвратной основе, не считая закупок военной техники в интересах Минобороны России. Обеспечение ежегодного бюджетного финансирования развития авиационной промышленности в соответствующем объеме в период до 2015 года будет стимулировать привлечение необходимых средств из внебюджетных источников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплекс мер, предусмотренных в рамках настоящей Стратегии, позволит обеспечить динамичное развитие российской авиационной промышленности на основе частично-государственного партнерства, современных механизмов корпоративного управления, совершенствования правовой базы и новых методов государственной поддержки. Это позволит принципиально изменить стратегическую конкурентную позицию авиационной промышленности России на мировом авиарынке, что фактически приведет к ее возвращению на этот рынок в качестве мирового центра авиационного строительства, продвигающего новую конкурентоспособную авиатехнику.