

УДК 33

DOI 10.21661/r-472780

Д.Н. Ермаков, В.В. Райзман

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПАО «ОБЪЕДИНЁННАЯ АВИАСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ»

***Аннотация:** в статье проанализировано развитие современной маркетинговой стратегии ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация». Рассмотрены основные виды деятельности организации.*

***Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, миссия корпорации, стратегические приоритеты развития корпорации.*

D.N. Ermakov, V.V. Raizman

MARKETING STRATEGY OF PUBLIC JOINT STOCK COMPANY «UNITED AIRCRAFT CORPORATION»

***Abstract:** the article analyzes the development of modern marketing strategy of «Public Joint Stock Company United Aircraft Corporation». The main activities of the organization are considered.*

***Keywords:** marketing strategy, mission of the corporation, strategic priorities of the Corporation development.*

Миссия Корпорации – разработка, производство и послепродажное обслуживание самолетов гражданского и военного назначения с приоритетом обеспечения требований государства в области национальной безопасности, достижение и удержание долгосрочной конкурентоспособности авиастроительного комплекса России на глобальном уровне.

Публичное акционерное общество «Объединенная авиастроительная корпорация» было создано в 2006 году в целях сохранения и развития научно-производственного потенциала авиастроительного комплекса Российской Федерации, обеспечения безопасности и обороноспособности государства, концентрации интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов для реализации

перспективных программ создания авиационной техники. В сферу деятельности Корпорации входят разработка, производство, испытания и сопровождение эксплуатации, гарантийное и сервисное обслуживание гражданской и военной авиатехники, а также модернизация, ремонт и утилизация воздушных судов, подготовка кадров и повышение квалификации летного состава. Модельный ряд Корпорации включает самолеты «Су», «МиГ», «Ил», «Ту», «Як», МС-21, SSJ 100, «Бе» и другие. Основным акционером Корпорации является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом с долей в уставном капитале свыше 90%. Акции ПАО «ОАК» торгуются на Московской бирже под тикером UNAC.

Со времени образования Объединенной авиастроительной корпорации в 2006 году правительству удалось решить важнейшую задачу – сохранить не только авиационные предприятия и опытные конструкторские бюро но и сберечь лучшие кадры, консолидировать усилия и ресурсы для создания и производства современных самолетов.

В настоящее время ОАК перешла к решению задач по повышению эффективности деятельности предприятий и конкурентоспособности российской авиационной техники, что особенно актуально в условиях осложнившейся макроэкономической и геополитической ситуации.

Основные виды деятельности (в соответствии с Уставом) ПАО «ОАК» на сегодняшний день:

- разработка, производство, реализация, испытание и сопровождение эксплуатации авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;
- гарантийное и сервисное обслуживание авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;
- модернизация, ремонт и утилизация авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения;
- внедрение новых технологий и разработок в области самолетостроения;

- разработка, производство, реализация, модернизация и ремонт вооружения и военной техники;
- деятельность по обеспечению авиационной безопасности;
- координация деятельности дочерних и зависимых обществ посредством реализации прав акционера (участника) в соответствии с действующим законодательством;
- образовательная деятельность (подготовка и переподготовка кадров, повышение квалификации);
- оказание консультационных, информационных, аналитических, управленческих, посреднических и иных услуг.

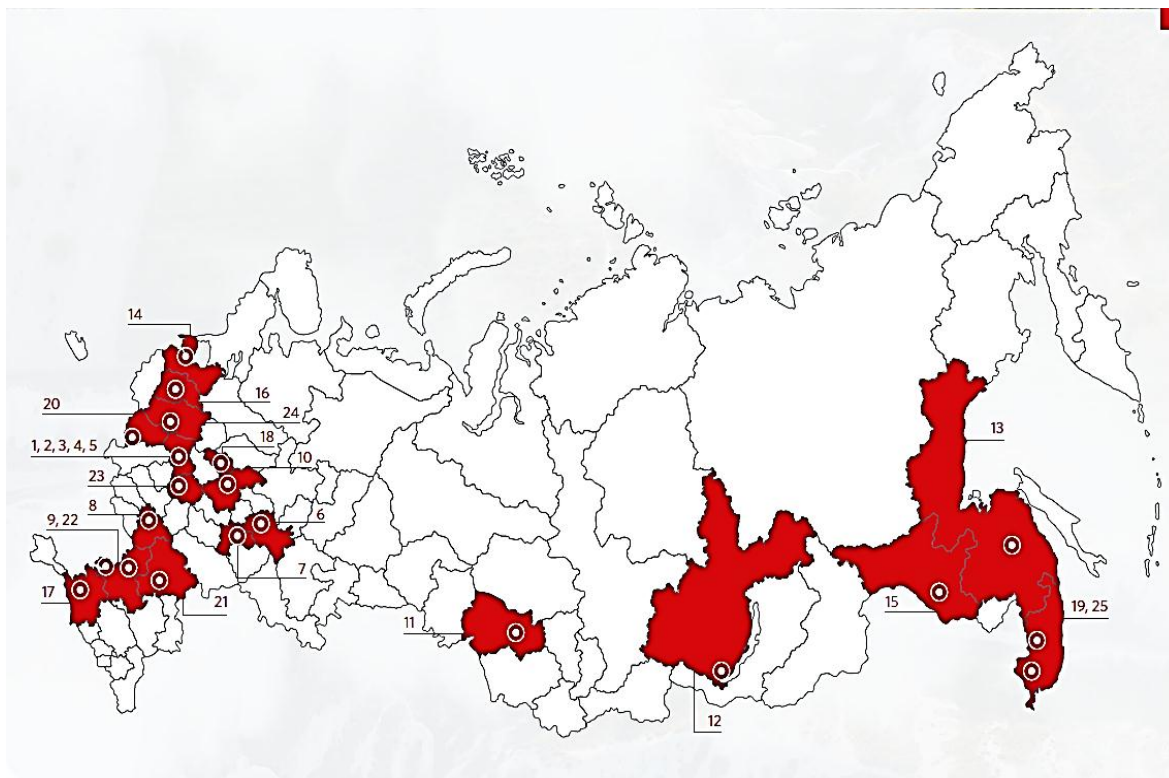


Рис. 1. География деятельности ПАО «ОАК»

1. Москва: Штаб-квартира ПАО «ОАК», ПАО «Компания «Сухой», АО «ГСС», ПАО «Корпорация «Иркут», ОАО «ОКБ им. Яковлева», АО «ОАК-ТС», ПАО «Туполев», ОАО «Авиационный комплекс им. С.В. Ильюшина», ООО «ОАК-закупки», АО «Аэрокомпозит», ООО «ОАК-центр комплексирования», АО «РСК «МиГ».

2. Московская область: ОАО «ЭМЗ им. В.М. Мясищева», АО «ЛИИ им. М.М. Громова» (Жуковский).

3. Производственный комплекс №1 – филиал АО «РСК «МиГ» (Луховицы).
4. АО «121 АРЗ» (Кубинка).
5. АО «Авиаремонт» (Люберцы).
6. Казанский авиационный завод им С.П. Горбунова, АО «КАПО-композит» (Казань).
7. АО «Авиастар-СП», АО «АэроКомпозит-Ульяновск» (Ульяновск).
8. ПАО «ВАСО» (Воронеж).
9. ПАО «ТАНКТ им. Г.М. Бериева», ОАО «325 АРЗ» (Таганрог).
10. НАЗ «Сокол» – филиал АО «РСК «МиГ», ОАО «170 РЗ СОП» (Нижний Новгород).
11. Новосибирский авиационный завод им. В.П. Чкалова – филиал ПАО «Компания «Сухой» (Новосибирск).
12. Иркутский авиационный завод – филиал ПАО «Корпорация «Иркут» (Иркутск).
13. КнААЗ им. Ю.А. Гагарина – филиал ПАО «Компания «Сухой», Комсомольск-на-Амуре филиал АО «ГСС» (Комсомольск-на-Амуре).
14. ОАО «20 АРЗ» (Санкт-Петербург, Пушкин).
15. ОАО «680 АРЗ» (Белогорск).
16. АО «123 АРЗ» (Старая Руса).
17. ОАО «275 АРЗ» (Краснодар).
18. ОАО «308 АРЗ» (Иваново).
19. ОАО «322 АРЗ» (Воздвиженка).
20. ОАО «720 РЗ СОП» (Рославль).
21. ОАО «ВЗРТО» (Волгоград).
22. ОАО «31 ЗАТО» (Новочеркасск).
23. АО «360 АРЗ» (Рязань).
24. АО «514 АРЗ» (Ржев).
25. ОАО «32 РЗ СОП» (Спаск-Дальний).

ПАО «ОАК» является одним из ключевых игроков на мировом рынке воздушных судов с 2007 года и занимает шестую позицию среди ведущих мировых

самолетостроительных компаний по объему продаж, в этом сегменте в 2016 году составила 29% мирового рынка гражданского и военного самолетостроения, объем продаж около 417 млрд. рублей.

Стратегия развития ПАО «ОАК» до 2025 г. и на период до 2035 г. одобрена Советом директоров ПАО «ОАК» (Протокол от 23.09.2016 г. №166). Количественными индикаторами реализации стратегии развития ПАО «ОАК» на период до 2025 года являются:

- достижение доли мирового рынка не ниже 4,5% в денежном выражении в сегменте гражданской авиации;
- увеличение доли на мировом рынке военной авиации до уровня не ниже 8%;
- доведение доли выручки от реализации гражданской авиационной техники до уровня не ниже 40%.

Количественными индикаторами реализации стратегии развития ПАО «ОАК» на период до 2035 года являются:

- занятие позиции третьего игрока на мировом рынке авиационной техники с сохранением доли мирового рынка не ниже 4,5% в сегменте гражданской авиации;
- сохранение доли на мировом рынке военной авиации не ниже 8%;
- доведение доли выручки от реализации гражданской авиационной техники до уровня не ниже 45%.

В течение 2008–2015 гг. объем поставок воздушных судов ПАО «ОАК» увеличился с 53 до 156 единиц, однако, в 2016 г. поставки воздушных судов Обществом снизились и составили 141 единицу.

Поставка гражданских воздушных судов заказчикам в 2016 г. составила 37 единиц, что соответствует уровню 2014 г. и превышает уровень 2015 г. (29 ВС). В сегменте региональных пассажирских самолетов вместимостью 80–120 кресел, Обществом разработан и производится самолет SSJ-100. В течение трех последних лет Обществом поставлено:

- в 2016 году – 26 новых самолетов коммерческим заказчикам;
- в 2015 году – 25 самолетов коммерческим заказчикам;
- в 2014 году – 27 самолетов коммерческим заказчикам.

В сегменте региональных пассажирских реактивных самолетов вместимостью 100 кресел Общество занимает устойчивые позиции – доля Общества по количеству переданных коммерческим заказчикам новых воздушных судов на мировом рынке в этом сегменте составила:

- в 2016 году – 29% мирового рынка;
- SSJ-100 – 26 единиц;

Справочно доля выпуска других авиастроительных компаний:

- Embraer E-190/195 – 18 единиц;
 - Bombardier CRJ-900/1000 – 45 единиц.
- в 2015 году – 30% мирового рынка:
- SSJ-100 – 25 единиц;

По итогам 2016 г. на мировом рынке доля ПАО «ОАК» по количеству переданных заказчикам воздушных судов в сегменте военных, транспортных и специальных самолетов составила 24,2% (по уточненным данным в 2015 г. она была на уровне 30,6%, в 2014 г. – 30,2%), в сегменте гражданского самолетостроения, без учёта турбовинтовых и малых реактивных самолётов, – 2,3% (в 2015 г. – 1,8%, в 2014 г. – 2,4%).

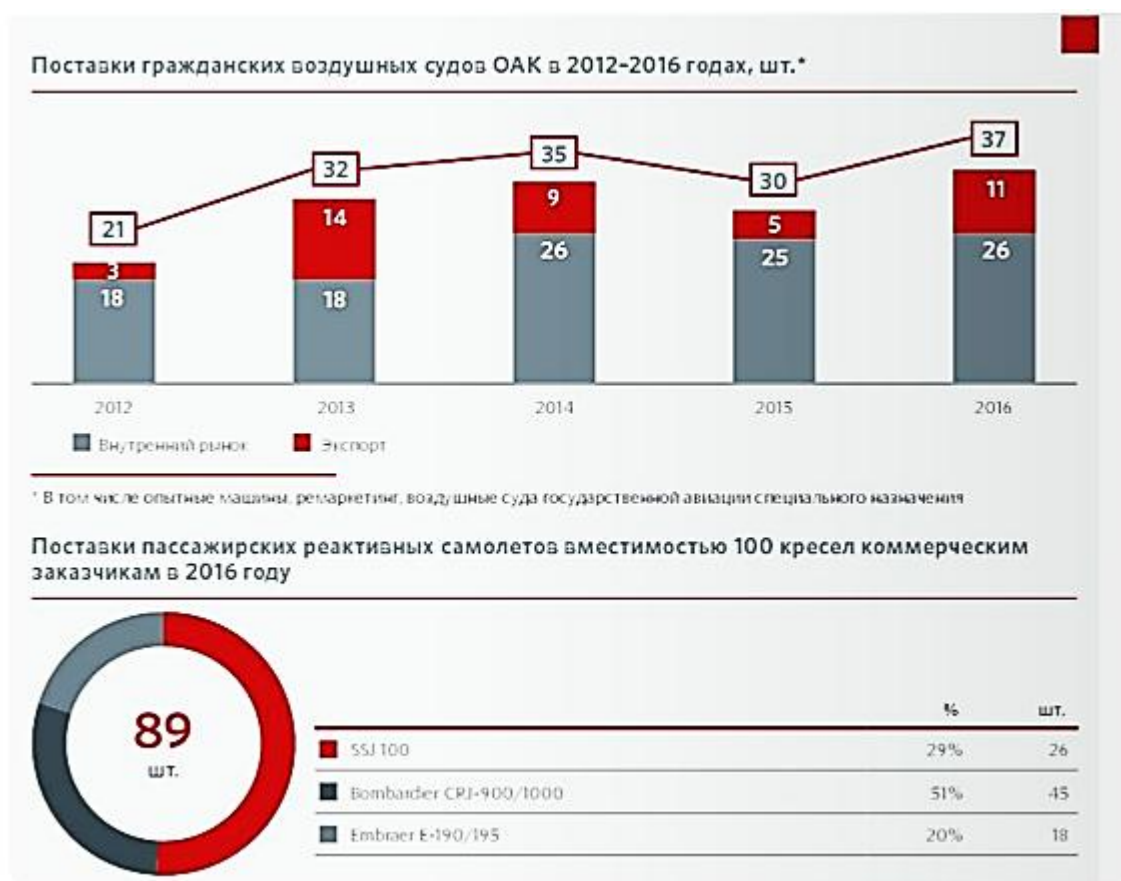


Рис. 2. Поставки гражданских судов ПАО «ОАК» за 2012–2016 г.

На международном рынке в 2016 году Корпорация продолжила укрепление своих позиций на международном рынке. Основными конкурентами ОАК являются Boeing, Airbus, Embraer и Bombardier. Следует отметить, что тенденции развития мирового рынка пассажирских перевозок создают предпосылки для роста спроса на новые гражданские самолеты со стороны международных авиакомпаний. Так, в 2016 году на фоне низких цен на авиатопливо мировой пассажирооборот вырос на 6,3%, что на 0,4 п.п. превышает средний уровень последнего десятилетия. Рост предложения пассажирских перевозок (располагаемые кресло-километры) был на 0,1 п.п. выше роста фактического пассажирооборота. Регулярные грузовые авиаперевозки, выраженные в грузовых тонно-километрах, по данным Международной организации гражданской авиации (ИКАО) увеличились на 2,7%, что на 1 п.п. превышает показатель 2015 года. На фоне общего роста глобального рынка гражданского самолетостроения в 2016 году в сегментах присутствия ОАК было поставлено 1 636 новых самолетов. На российском рынке последнее десятилетие средние

годовые темпы роста авиаперевозок в России составили 8,7% по пассажирообороту и 8,4% по грузообороту, что существенно выше среднемировых значений в 5,9% и 2,2%, соответственно. Тем не менее, из-за стагнации в российской экономике в 2015 и 2016 годах, пассажирооборот в России снизился на 6,0% и 5,0%, соответственно. При этом на рынке грузоперевозок рост продолжался и составил 5,8% в 2015 году и 20,0% в 2016 году. Всего в прошлом году российские авиакомпании перевезли более 88 млн пассажиров при общем количестве пассажиро-километров в 215,6 млрд. Занятость пассажирских кресел достигла 81,1% в 2016 году, что на 1,4 п.п. превысило показатель прошлого года. Грузооборот при этом составил 6 575 млн тонно-километров при коэффициенте коммерческой загрузки в 67,7%, что на 1,5 п.п. выше значения в 2015 году [24].

На конец 2016 года в России насчитывалось 110 действующих авиакомпаний, согласно данным Федерального агентства воздушного транспорта, при этом в 2014 и 2015 годах их количество составляло 121 и 115 соответственно. Совокупная доля пяти крупнейших перевозчиков в 2016 году составила 68% по пассажирообороту и 67% по количеству перевезенных пассажиров. В 2014–2016 годах российские авиакомпании расширили свой парк на 301 самолет, включая как новые, так и воздушные суда с вторичного рынка. При этом 97 из них являлись воздушными судами отечественного производства. В 2016 году ОАК продолжила работу по развитию механизмов поддержки продаж и продвижения своей продукции, в том числе с привлечением государственной поддержки. Это позволило довести количество воздушных судов SSJ 100, эксплуатируемых в российских коммерческих авиакомпаниях, до 51 самолета к концу 2016 года (кроме того, шесть самолетов находились в это время в эксплуатации в ведомственной и бизнес-авиации).

Стратегические приоритеты развития ПАО «ОАК» определяются Российской Федерацией как главным акционером. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 20 июня 2006 года №140 «Об открытом акционерном обществе «Объединенная авиастроительная корпорация» [25], ключевыми направлениями деятельности ОАК являются:

- сохранение и развитие научно-производственного потенциала авиастроительного комплекса Российской Федерации;
- обеспечение безопасности и обороноспособности государства;
- концентрация интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов для реализации;
- перспективных программ создания авиационной техники;
- осуществление разработки, производства, реализации, сопровождения эксплуатации, гарантийного и сервисного обслуживания, модернизации, ремонта и утилизации авиационной техники военного и гражданского назначения в интересах государственных и прочих, в том числе иностранных заказчиков;
- внедрение новых технологий и разработок в области самолетостроения.

Инвестиционная программа разработана в соответствии с Положением «О порядке рассмотрения, согласования и последующего контроля инвестиционных проектов в Корпорации», утвержденным Приказом Президента ПАО «ОАК» от 18.09.2015 №341. Основные характеристики инвестиционной программы на 2017–2019 годы:

Инвестиционный портфель на 2017–2019 годы в соответствии с утвержденным планом составляет 400 млрд руб. Программа включает собственные проекты Корпорации, проекты, реализуемые в рамках Федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011 – 2020 годы» (ФЦП РОПК) [26], а также проекты НИОКР, финансируемые в рамках государственных контрактов.

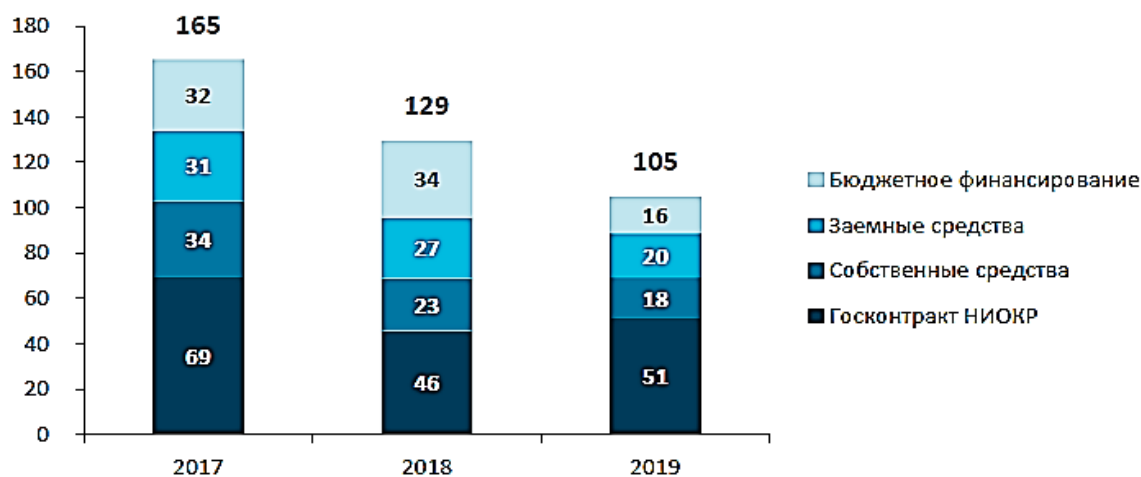


Рис. 3. Инвестиционная программа ПАО «ОАК»

В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 01 декабря 2015 года №2450-р 29 апреля 2016 года была завершена реорганизация в форме присоединения ПАО «НАЗ «Сокол» к АО «РСК «МиГ». В соответствии с Указом Президента от 19.12.2015 г. №648 «О развитии публичного акционерного общества «Объединенная авиастроительная корпорация» было запланировано внесение в качестве вклада Российской Федерации в уставный капитал ПАО «ОАК» находящихся в федеральной собственности акций ПАО «Компания «Сухой», АО «РСК «МиГ», ПАО «Туполев» и ОАО «ЛИИ им. М.М. Громова». В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 21 января 2016 г. №52-р были проведены мероприятия по внесению в УК ПАО «ОАК» государственных пакетов акций самолетостроительных предприятий:

- государственные пакеты АО «РСК «МиГ», ПАО «Туполев» были внесены в сентябре 2016 года;
- государственные пакеты ПАО «Компания «Сухой» и АО «ЛИИ им. М.М. Громова» внесены в октябре и ноябре 2016 года соответственно.

Во исполнение решения Президента Российской Федерации о проведении интеграции ремонтных заводов АО «Авиаремонт» с организациями оборонно-промышленного комплекса проводятся мероприятия, связанные с передачей полномочий единоличных исполнительных органов заводов с последующим внесением акций указанных заводов в уставные капиталы интегрированных структур ОПК, одной из которых является ПАО «ОАК».



Список литературы

1. Андруник А.П. Современные пути повышения эффективности управления персоналом. Монография. – М: Изд-во учебно-методического центра сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса, 2014.

2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Практикум. – М.: Юнити-Дана, 2012.

3. Кибанов А. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. – М.: Инфра-М, 2017.

4. Гуляева Л.В. Развитие кадрового потенциала муниципальных образований как предпосылка их устойчивого социально-экономического развития // Изв. ИГЭА (Байк. ГУЭП). – 2012. – №4.

5. Пустовой М.В. Совершенствование системы управления персоналом организации / М.В. Пустовой, Е.А. Шарабура // Учен. заметки ТОГУ. – 2014. – Т. 5. – №4.

6. Сотникова С.И. Основы управления персоналом: Учебно-методический комплекс / С.И. Сотникова, В.Г. Чернов. – Новосибирск: НГАУиЭ, 2012.

7. Лукьянова Т. Управление инновациями в кадровой работе / Т. Лукьянова, С. Ярцева. – СПб.: Питер, 2015.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

8. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. – М.: Вершина, 2013.
9. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке. – М.: Эксмо, 2013.
10. Одегов Ю. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник и практикум. В 2 ч. Ч. 1 / Ю. Одегов, С. Карташов. – М.: Инфра-М, 2016.
11. Митрофанова Е. Управление персоналом. Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / Е. Митрофанова, А. Софиенко. – М.: Дрофа, 2017.
12. Пухичев А.Ю. Современные направления развития кадров // Контекст. – 2017. – №2.
13. Лукьянова Т. Управление инновациями в кадровой работе / Т. Лукьянова, С. Ярцева. – СПб.: Питер, 2015.
14. Усольцева И.Я. Совершенствование персонал-технологий // Контекст. – 2015. – №7.
15. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке. – М.: Эксмо, 2013.
16. Митрофанова Е. Управление персоналом. Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / Е. Митрофанова, А. Софиенко. – М.: Дрофа, 2017.
17. Ямакова Н.Т. Развитие кадровой политики в современных условиях // Контекст. – 2016. – №1.
18. Ямакова Н.Т. Развитие кадровой политики в современных условиях // Контекст. – 2016. – №1.
19. Сборовская В.М. Аспекты развития кадровой политики // Контекст. – 2016. – №1.
20. Пухичев А.Ю. Современные направления развития кадров // Контекст. – 2017. – №2.

21. Официальный сайт ПАО «ОАК» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru/en/>
22. Интернет портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://hr-portal.ru /](http://hr-portal.ru/)
23. Интернет портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
24. Интернет портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru>
25. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru/upload/iblock/9f7/9f75116a14cbf261765bf4e1cc849335.pdf>
(дата обращения: 28.05.2018).
26. Собрание законодательства Российской Федерации от 27 февраля 2006 г. №9 ст. 986.
27. Собрание законодательства Российской Федерации от 11 февраля 2013 г. №6 ст. 575.

References

1. Andrunik, A.P. Sovremennye puti povysheniia effektivnosti upravleniia personalom. Monografiia.
2. Bazarov, T.Iu. (2012). Upravlenie personalom: Praktikum. M.: Iuniti-Dana.
3. Kibanov, A. (2017). Upravlenie personalom. Teoriia i praktika. Sistema upravleniia personalom. M.: Infra-M.
4. Guliaeva, L.V. (2012). Razvitie kadrovogo potentsiala munitsipal'nykh obrazovaniia kak predposylka ikh ustoichivogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia. Izv. IGEA (Baik. GUEP), 4.
5. Pustovoi, M.V., & Sharabura, E.A. (2014). Sovershenstvovanie sistemy upravleniia personalom organizatsii. Uchen. zametki TOGU.
6. Sotnikova, S.I., & Chernov, V.G. (2012). Osnovy upravleniia personalom: Uchebno-metodicheskii kompleks. Novosibirsk: NGAUiE.

7. Luk'ianova, T., & Iartseva, S. (2015). Upravlenie innovatsiiami v kadrovoi rabote. SPb.: Piter.
8. Pomerantseva, E.P. (2013). Modeli upravleniia personalom. M.: Vershina.
9. Maslov, V.I. (2013). Strategicheskoe upravlenie personalom v XXI veke. M.: Eksmo.
10. Odegov, Iu., & Kartashov, S. (2016). Kadrovaia politika i kadrovoe planirovanie: Uchebnik i praktikum. V 2 ch. Ch. 1. M.: Infra-M.
11. Mitrofanova, E., & Sofienko, A. (2017). Upravlenie personalom. Teoriia i praktika. Audit, kontrolling i otsenka raskhodov na personal. M.: Drofa.
12. Pukhichev, A.Iu. (2017). Sovremennye napravleniia razvitiia kadrov. Kontekst, 2.
13. Luk'ianova, T., & Iartseva, S. (2015). Upravlenie innovatsiiami v kadrovoi rabote. SPb.: Piter.
14. Usol'tseva, I.Ia. (2015). Sovershenstvovanie personal-tekhnologii. Kontekst, 7.
15. Maslov, V.I. (2013). Strategicheskoe upravlenie personalom v XXI veke. M.: Eksmo.
16. Mitrofanova, E., & Sofienko, A. (2017). Upravlenie personalom. Teoriia i praktika. Audit, kontrolling i otsenka raskhodov na personal. M.: Drofa.
17. Iamakova, N.T. (2016). Razvitie kadrovoi politiki v sovremennykh usloviiakh. Kontekst, 1.
18. Iamakova, N.T. (2016). Razvitie kadrovoi politiki v sovremennykh usloviiakh. Kontekst, 1.
19. Sborovskaia, V.M. (2016). Aspekty razvitiia kadrovoi politiki. Kontekst, 1.
20. Pukhichev, A. Iu. (2017). Sovremennye napravleniia razvitiia kadrov. Kontekst, 2.
21. Ofitsial'nyi sait PAO "OAK". Retrieved from <http://www.uacrussia.ru/en/>
22. Internet portal. Retrieved from <http://hr-portal.ru>
23. Internet portal. Retrieved from <http://www.consultant.ru/>
24. Internet portal. Retrieved from <http://www.uacrussia.ru>

25. Retrieved from <http://www.uacrussia.ru/upload/iblock/9f7/9f75116a14cbf261765bf4e1cc849335.pdf>

26. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 27 fevralia 2006 g. 9 st. 986.

27. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 11 fevralia 2013 g. 6 st. 575.

Ермаков Дмитрий Николаевич – д-р экон. наук, д-р полит. наук, профессор, профессор Департамента менеджмента, Почётный работник высшего профессионального образования РФ, Почётный работник науки и техники РФ ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Россия, Москва.

Ermakov Dmitrii Nikolaevich – doctor of economic sciences, doctor of political sciences, professor at the Department of Management, Honored Worker of higher professional education of the Russian Federation, Honored Worker of science and technology of the Russian Federation at the Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia, Moscow.

Райзман Валерия Владимировна – магистр, первый заместитель председателя правления Русского академического Фонда, член Регионального политического совета г. Москвы в Партии «Единая Россия», Россия, Москва.

Raizman Valeriia Vladimirovna – master, first deputy chairman of the board of the Russian academic Fund, member of the Regional political council of the city of Moscow in the United Russia Party, Russia, Moscow.
