

Главный редактор
Роберт Рафаилович Сулейманов

Ответственный редактор
Тамара Володина

Корректор
Нина Михайлова

Фотографии
Игорь Тирский

Верстка и дизайн
Евгений Приблуда

В работе над номером принимали участие:

Тамара Володина
Владимир Захаров
Светлана Кузнецова
Екатерина Мошкина
Олег Погиба
Светлана Рязанова
Евгений Тандейтник
Екатерина Фисенко

Редакция:

Тел. (3832) 22-47-77

Факс (3832) 22-18-82

E-mail: marap@online.sinor.ru
info@marap.ru
http://www.marap.ru

Адрес редакции:

630091, г. Новосибирск,
Красный проспект, 44
Для писем:
630091, г. Новосибирск, а/я 150

Отпечатано в издательском доме
«Сибирская горница»,
г. Новосибирск,
ул. Котовского, 20.

Тираж 100 экз. Пилотный номер
распространяется бесплатно
Подписано в печать 05.02.2003

Мнение редакции может не совпадать с
мнением авторов и экспертов.
Рекламные и дизайнерские идеи
материалов издания являются
собственностью редакции.
За содержание рекламы ответственность
несет рекламодатель.
Перепечатка опубликованных материалов
допускается только с разрешения редакции.

© Официальное издание МАРАП, 2003

При подготовке номера использованы:
фотография Бугаева Б.П. из книги
Трошина А.М. «Министр Бугаев: штрихи к
портрету. События, факты, размышления».
- М.: Советский писатель, 2003.
Материалы презентации «СМОДИК»
НП ОВС «Новые социальные технологии».
Дизайн сайта МАРАП ЗАО «Русавиаком».

Официальное издание **МАРАП**

Февраль 2003 г.

Пилотный номер

СОДЕРЖАНИЕ

Б.П.Бугаев	Я приветствую поколения руководителей, пришедших нам на смену!	3
Б.Е.Панюков	Я был последним Министром ГА СССР	4
А.А.Ларин	Время было действительно очень трудное	5
В.В.Замотин	Мы надеемся, что отечественная гражданская авиация возродится	7
Г.Н.Зайцев	Мы "действовали на марше"	8
В.И.Андреев	Сейчас руководить авиацией гораздо сложнее	10
А.В.Нерадько	Мечтаю, чтобы полет на самолете не был исключительным событием!	12
Е.И.Шапошников	Летчики, которые летают без парашютов	15
Т.Г.Анодина	Единые авиационные правила - это единый язык!	17
И.К.Мулкиджанов	По уровню аварийности мы "обошли" даже США	20
И.Ф.Васин	И сейчас наш опыт востребован!	22
А.И.Назаров	Гражданская авиация - это моя судьба!	24
А.М.Горяшко	Мы подняли в воздух каждого второго жителя страны!	25
О.М.Смирнов	Россия не имеет легитимной авиационной администрации	27
Л.В.Ильчук	Воздушный транспорт - это самый надежный из всех видов транспорта!	29
М.М.Терещенко	Для меня все самолеты - любимые	30
В.Г.Шелковников	Мы не можем жить в замкнутом пространстве	32
И.Е.Машкинский	Безопасность полетов стала категорией экономической	33
А.Ф.Аксенов	Нужен комплекс мер по поддержанию летной годности	34
В.В.Горлов	В других странах просто бы все замерло	36
В.С.Соколов	Старая гвардия по-прежнему работает во славу гражданской авиации	38
В.А.Соломатин	Переход к рыночным отношениям был необходим	39
Н.А.Кузнецов	Дружба народов нужна людям, как птице крылья!	41
В.Н.Тасун	Отрасль реформировалась без наличия продуманного, взвешенного подхода	42
Н.И.Семенов	Задействовать "административный ресурс"	47
В.В.Бабаскин	Мне бы хотелось, чтобы в российском небе было тесно от российских самолетов	49
Б.Г.Демченко	Я получил очень большую самостоятельность	51
В.М.Окулов	Не должно быть никакой самоуспокоенности!	54
С.Н.Скуратов	Хоть камни с неба - мы будем работать, и работать по всему миру!	55
Ю.Я.Дмитриев	Мы все 10 лет были в состоянии реорганизации	56
И.М.Комаров	Принципы бизнеса везде одинаковы	57
В.Н.Иванов	На сегодняшний день смотрю весьма оптимистично	59
В.В.Костин	Пришлось надеяться только на себя	60
	Открытый национальный конкурс "Руководитель года гражданской авиации России"	63



ДОРОГИЕ КОЛЛЕГИ!

Авиация избалована вниманием СМИ. Зачастую даже слишком и далеко не всегда адекватным освещением происходящих у нас событий и процессов. На первом месте - сенсации, следом - текучка, реже - анализ. В первую очередь - о негативном, о хороших делах авиаторов - потом или никогда!

Нас, профессиональных руководителей, удивить трудно. Когда я читаю журналы для директоров, меня не покидает странное ощущение. Темы зачастую актуальны. Мысли в основном понятны. Оформление, как правило, на уровне. Реклама иногда интригует. До сознания доходит, а до сердца - нет. Все как будто для нас, директоров, а не наше. Ответ прост - проблема в авторах. Это журналы не от первого лица!

Мы решили выправить ситуацию и открыть свой журнал - журнал руководителей гражданской авиации.

Мониторинг СМИ и работа над пилотным номером показала, что журнал обречен на успех в связи с рядом конкурентных преимуществ:

- уникальность личностей авторов и героев - руководителей всех уровней;
- уникальность тематики - жизненный цикл руководителя "от А до Я";
- наличие и востребованность опыта руководителей.

У Вас в руках - пилотный номер журнала «МАРАП», посвященный 80-летию гражданской авиации России. Перед Вами - руководители, имена которых вписаны в ее историю и представители действующего директорского корпуса России. Перед Вами - знакомые лица наших учителей и наших коллег разных возрастов и специальностей, живые люди... без галстуков. Нас объединяет принадлежность к славной гражданской авиации России и неравнодушие к ее проблемам, бедам и радостям! Все мы, так или иначе востребованы гражданской авиацией и ответственны за ее судьбу.

В день славного юбилея имеем честь приветствовать Вас на страницах нашего журнала!

*Президент МАРАП
Ю.А.Дмитриев*

УВАЖАЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ!

Впервые обращаюсь к Вам как главный редактор журнала «МАРАП».

Когда в далеком 1986 году мы с Вами организовывали Клуб командиров, а спустя 5 лет - МАРАП, то руководствовались необходимостью общения и консолидации для решения проблем гражданской авиации.

Нам удалось многое сделать "впервые". Наладить регулярные директорские коммуникации и диалог с властью. Добиться того, чтобы "глас командирский" был ею услышан. Помогать коллегам адаптироваться в динамично меняющейся рыночной среде и сверять правильность своего директорского "курса".

"Круглый", без президиума стол и председательствующий на заседании директор взят сегодня на вооружение другими ассоциациями и организациями ГА. Наши коллеги с успехом представляют корпоративные интересы хозяйствующих субъектов (авиакомпаний, аэропортов, предприятий УВД, авиаремонтных заводов, агентств и других авиационных структур), в том числе и на страницах своих печатных органов.

Мы в прошлом году пошли по пути использования электронных СМИ для директорских коммуникаций и открыли официальный сайт МАРАП в Интернете. Посещаемость превзошла самые смелые ожидания. Но большинство из нас, руководителей, из того, докомпьютерного времени. Нам привычнее печатное слово и бумага, а не экран монитора. И потому, создавая журнал, мы преследовали цель предоставить Вам новые возможности для коммуникаций.

Осваиваясь в новой для себя роли, я другими глазами читал наши известные авиационные журналы, пытаюсь определиться с тематикой, и понял, что это должен быть Ваш журнал, журнал о Вас и журнал для Вас!

Тематика и рубрикатор журнала «МАРАП» обусловлены целями и задачами ассоциации и охватывают все грани деятельности директоров авиапредприятий: от руководителя – как политика и менеджера, до руководителя – на пенсии.

С надеждой на сотрудничество,

*Генеральный директор МАРАП
Р.Р.Сулейманов*

Тематика и содержание пилотного номера журнала продиктованы 80-летним юбилеем гражданской авиации России. Это "воспоминания о будущем гражданской авиации" нашей страны. Это опыт и рекомендации людей, в разное время взявших на себя почетную обязанность и ответственность за функционирование и развитие отечественной гражданской авиации.

Материалы номера сгруппированы таким образом, что проблемы рассматриваются как бы с разных уровней управления. Своими мыслями делятся руководители отрасли, руководители государственного и межгосударственного уровней, руководители основных направлений деятельности ГА, руководители республиканских и территориальных органов управления ГА, руководители хозяйствующих субъектов (авиапредприятий, авиакомпаний, аэропортов, завода и института).

Что объединяет этих замечательных профессионалов своего дела, разных по возрасту и опыту людей? Все они - государственники, и им безразлична судьба нашей гражданской авиации!

Прошло время игнорирования старого опыта. Сегодня и в течение всего 2003 года, ознаменованного 100-летием мировой и 80-летием отечественной авиации, всем авиаторам предоставляется уникальная возможность ознакомиться на страницах нашего журнала с бесценным управленческим опытом ветеранов-руководителей, а также поделиться своими воспоминаниями и предложениями.

Особую благодарность выражаем руководству Клуба "Опыт" (И.Ф. Васину, В.П. Смирнову) за организацию интервью с ветеранами высшего руководящего состава. Искренняя признательность генеральному директору студии "Репортер" Е.В. Исюк, проведшей интервью с руководителями, и всем, кто счел возможным поделиться своим опытом и размышлениями.



Гражданской авиации нашей страны - 80 лет!

Это событие исторического значения!

Наш общий профессиональный праздник. Юбилей тех, кто был до нас. Юбилей всех, с кем довелось трудиться мне. Праздник нынешнего и будущих поколений авиаторов.

Как ровесник Гражданского Воздушного Флота утверждаю:

Благодаря стране развивалась наша гражданская авиация!

Благодаря гражданской авиации развивалась наша страна - великая авиационная держава!

Идет время. Сменяются поколения. В гражданскую авиацию приходят уже наши внуки и правнуки. Неизменным остается одно: преданность нашему авиационному делу, удовлетворение потребностей людей и экономики, обеспечение безопасности полетов.

Я горжусь трудом пилотов, инженеров, диспетчеров и других авиаторов!

Я приветствую поколения руководителей, пришедших нам на смену!

Главный Маршал Авиации СССР

Б.П.Бугаев

Я БЫЛ ПОСЛЕДНИМ МИНИСТРОМ ГА СССР



**ПАНЮКОВ
БОРИС ЕГОРОВИЧ**

**Председатель совета
директоров ЗАО
«Транспортная
клиринговая палата»
(Москва)**

– **Вся жизнь моя связана с авиацией.** Родился в Подмоскowie. После окончания десяти классов в 1947 году, в возрасте 17 лет, поступил в созданное в этом же

году Егорьевское авиационно-техническое училище Гражданского Воздушного флота. В 1950 году закончил. Это был первый выпуск училища. Нам, слушателям, было присвоено звание лейтенантов ГВФ, с погонами.

Я был направлен в Азербайджанское управление ГВФ, аэропорт Бина города Баку, где и проработал техником, старшим мастером и главным инженером отдела технического контроля Линейных эксплуатационно-ремонтных мастерских. В 1954 году был назначен замполитом начальника ЛЭРМ в аэропорту Бина. Мне было всего 24 года, а в ЛЭРМе тогда работало 1380 человек, так что должность была большая.

Проработав чуть больше года, был направлен в двухгодичную партийную школу ГВФ в Ленинград. Когда закончил первый семестр, летом 1955 года Постановлением Совета Министров СССР на базе партийной школы было организовано Высшее авиационное училище ГВФ - первое училище для "подпитки" кадров: летных, инженерно-технических, коммерческих. Сейчас это Академия гражданской авиации. Желающих перевели на первый курс училища. В 1959 году закончил ВАУ ГВФ, тоже первый выпуск.

Получил назначение в Северо-Кавказское территориальное управление ГВФ, аэропорт Минеральные Воды, - заместителем начальника аэропорта по наземным службам (вопросы ремонта, строительства, общие вопросы). Через год стал начальником аэропорта. Проработал в этой должности 9 лет.

Затем в 1968 году был направлен в Венгрию, в Будапешт, - генеральным представителем Аэрофлота. Там я работал 2 года. В марте 1970 года был назначен начальником аэропорта Внуково, а через год - командиром Внуковского объединенного авиаотряда. Тогда во Внуково работало 11 тысяч 900 человек. Вообще надо сказать, что Внуковское авиапредприятие - это кузница кадров. Практически все новые самолеты, которые поступали в эксплуатацию в гражданской авиации, апробировались, осваивались, эксплуатировались коллективом Внуковского авиапредприятия. Мы там освоили один из массовых самолетов по тем временам, да и сейчас - Ту-154. Первый пассажирский рейс на этом типе самолета был выполнен 9 февраля 1972 года.

Ранее мне самому приходилось обслуживать, а затем обеспечивать эксплуатацию разных типов самолетов, начиная с ПО-2, Ан-2, Ли-2, Ил-12, Ил-14, Ил-18 и заканчивая всеми туполевскими машинами. Кстати, Ту-124 был в Минеральных Водах (там был создан летный отряд) начали осваивать одновременно с Внуково, одними из первых в ГВФ.

Довелось мне покомандовать в славном Внуковском авиапредприятии два с небольшим года. Затем приказом Министра авиации Бугаева Бориса Павловича был переведен из Внуково на должность начальника Управления перевозок и коммерческой эксплуатации Министерства гражданской авиации. Приказ Министра был в марте 1972 года, а приступил я к работе в июне. Причина задержки была в том, что готовился первый визит Президента США Никсона в Советский Союз и я был оставлен в прежней должности до лета. С 1 июня 1972 до 2 декабря 1991 года работал в Министерстве гражданской

авиации СССР в должности начальника управления, заместителя Министра, первого заместителя и Министра гражданской авиации (1990-1991 гг.). После развала Союза и ликвидации Советского правительства весь Кабинет министров был отправлен в отставку. Так что я - последний министр гражданской авиации СССР.

Последнее решение, которое я принял как Министр, было таким. Я собрал всех замов, помов, поблагодарил коллектив за огромную работу, совместный труд. Попрощался и передал кабинет Ларину А.А. Решение было непростым, я же с 17-ти лет в авиации, ей посвятил всю жизнь. Конечно, уход этот был сопряжен с большими моральными издержками. Мы расстались очень по-доброму, все замы здравствуют, мы имеем хорошие контакты, поддерживаем добрые отношения, тесно взаимодействуем. Продолжаем со своими коллегами и руководителями авиапредприятий и сейчас работать на нашу авиацию.

Анализируя сегодняшнее состояние гражданской авиации, вызванное многими причинами, и в основном состоянием экономики страны и тем, что летать сегодня могут далеко не все желающие, уместно вспомнить, что **Министерство гражданской авиации Союза было сильной государственной структурой,** которая управляла всеми производственными процессами в гражданской авиации на территории СССР. Всего было 30 территориальных управлений ГА, по одному в каждой союзной республике и 16 - в РСФСР.

Проводилось жесткое управление всей деятельностью - от заказов, получения и освоения самолетов и другой авиатехники, до их эксплуатации и ремонта, строительства аэродромов, аэровокзалов, подготовки летных, инженерных, авиатехнических кадров. Вся инфраструктура гражданской авиации, в том числе финансы, экономика, кадры, - все было в единых руках. Министр руководил Коллегией министерства, которая создавалась решением правительства. Все процессы осуществлялись под руководством Министра и Коллегии. Наиболее крупные вопросы рассматривались с привлечением начальников территориальных управлений и решения принимались коллегиально.

Ежегодно росли объемы производства, ежегодно мы получали много самолетов и за счет бюджета. С 1977 года наша отрасль вышла на полную самокупаемость.

Сегодня о тех объемах перевозок авиации России и стран СНГ приходится только мечтать!

Например, в последний год моей работы Министром в 1991 г. на воздушных трассах было перевезено свыше 140 млн пассажиров.

Хочу отметить **неоценимый вклад двух Министров - Логинова Евгения Федоровича и Бугаева Бориса Павловича** - в становление гражданской авиации. Министерство было создано на базе Главного управления ГВФ при Совете Министров СССР, которым с 1959 года руководил Логинов Е.Ф. (ныне покойный) - маршал авиации, боевой генерал, в годы войны командовавший большими соединениями военно-воздушных сил. Благодаря его усилиям, поддержке правительства, ЦК партии и было создано Министерство гражданской авиации, которое он возглавлял до 1970-го года.

С мая 1970 по май 1987 - 17 лет (без двух с половиной недель) Министром гражданской авиации был Бугаев Б.П. - главный маршал авиации, дважды Герой Социалистического Труда.

Эти два человека со своими коллегами сделали очень много для развития гражданской авиации в нашей стране. Тогда была поставлена задача - полная аэрофикация всей страны. Практически так и получилось. Страна по территории огромная. Дорог-то не было, да и сейчас их нет, ни железных, ни автомобильных. Реки наши замерзают, моря замерзают. Во многих регионах страны, в России особенно, авиация была единственным видом транспорта, единственным средством передвижения. Решение требовало волевых методов, и они были оправданы. Велики заслуги этих людей и всех тех, кто делал историю нашей гражданской авиации!

ВРЕМЯ БЫЛО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ОЧЕНЬ ТРУДНОЕ



**ЛАРИН АЛЕКСАНДР
АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**Генеральный директор
авиакомпания
«Авиаль» (Москва)**

- Сегодня я - заслуженный пилот гражданской авиации. Если говорить об управленческой стороне дела и подводить итог 80-летней деятельности гражданской авиации, я один из тех руководителей, кто возглавлял граждан-

скую авиацию России в период после распада Советского Союза.

- Вам видны две стороны: с одной стороны - деятельность пилота, с другой - деятельность представителя управленческого звена...

- Период после августа 1991-го года характеризовался тем, что управление гражданской авиацией как таковое было потеряно. Министрство гражданской авиации СССР постепенно прекратило свое существование.

Лично мне было поручено воссоздать заново органы управления гражданской авиации России. Период был довольно сложный. Во-первых, ставились задачи, связанные с приватизацией. Во-вторых, надо было учитывать появившиеся тогда рыночные отношения, которые носили несколько иной характер, чем при Советском Союзе, когда существовала командно-административная система. Естественно, этот период характеризовался созданием большого количества самостоятельных юридических лиц, самостоятельных авиакомпаний. Если мы в период Советского Союза имели только "Аэрофлот" - авиакомпанию, которая представляла нас на международном рынке как единственное юридическое лицо, то начиная с 1991-1992 годов и далее количество юридических лиц (я говорю об авиакомпаниях) быстро росло. Число компаний, которые стали самостоятельными, которые выполняли работы не только на внутреннем, но и на международном рынке, достигло порядка 400. Так что этот период характеризовался бурной деятельностью.

Что касается создания новой техники в авиационной промышленности, период был характерен тем, что длительное время, еще начиная с 80-х годов, в годы Советского Союза, развитию этого направления уделялось недостаточное внимание.

Это было очевидно. Многие конструкторские бюро четко понимали, что стоять на месте нельзя. Говорили об этом и многие руководители гражданской авиации. В принципе стояла задача - создать **новые воздушные суда**, которые были бы на уровне тех, что использовались или создавались на Западе: **Ту-204, Ил-96** и т.д.

Эта техника, к сожалению, и на сегодняшний день не в состоянии полноценно заявить о себе.

То есть быть сопоставимой с Боингами-757, -767 и т.д. К сожалению, мы говорим об очень небольшом количестве воздушных судов, которые появились и которые были сертифицированы в России. Ситуация сложилась таким образом, что для решения тех задач, о которых я сказал, по самолетам Ту-204, Ил-96, **нужно было принимать нестандартные, неформальные решения.** В частности, по самолету Ил-96 конструкторского бюро Ильюшина, которое возглавлял Генрих Васильевич Новожилов.

Тогда пришлось взять на себя определенную ответственность и искать нестандартные подходы, пришлось делать это самому, как летчику, несмотря на то, что я находился на должности управленца. Необходимо было "продвинуть" эту машину для того, чтобы она полноправно заявила о себе, как самолет, готовый для эксплуатации, не только на внутреннем, но и на международном рынке.

- В какой должности Вы тогда были?

- Я уже был первым заместителем Министра транспорта РФ. Потом мне было поручено создать Федеральный орган - Департамент воздушного транспорта Минтранса России. Это был 1991 - начало 1992 гг. Тогда мы вместе с Министерством авиационной промышленности, которую представляли КБ Ильюшина, Туполева, Антонова, пытались "продвинуть" на международный рынок и на внутренний рынок России Ил-96, Ту-204.

Например, на Ил-96 мне пришлось выполнить один из первых полетов буквально после испытаний.

Первые машины появились в Домодедово и Шереметьево. Одну из этих машин мне пришлось поднять и выполнить полет по трассе Дальний Восток - Хабаровск, потом Магадан, потом обратно (через Иркутск). Была целая эпопея с нестандартным введением в строй этого корабля, который действительно заслуживал внимания, потому что в тот момент был, да и сегодня остается, достаточно конкурентоспособной и нужной машиной для гражданской авиации России.

Нельзя забывать, что время действительно было трудное. Международный рынок был как бы поделен. Если говорить о позиции Соединенных Штатов, о позиции Европы, о позиции Советского Союза, то это были устоявшиеся рынки, которые контролировали конкретные авиационные корпорации.

В тот период каждая союзная республика стала самостоятельным государством. Конструкторские бюро, которые находились не только в России, были связаны единой цепью, это был единый механизм, единый организм даже. К примеру, конструкторское бюро Антонова находилось в Киеве, а продукция его выпускалась в Ульяновске. Я говорю об Ан-124. Это тяжелый корабль, который зарекомендовал себя очень хорошо. Те, кто

создавал двигатель для этой машины, находились в Запорожье, сборка была здесь. Естественно, возникали определенные трудности при сборке: комплектующие, авионика, приборное оборудование тоже были не в Ульяновске. На таком примере или примере ильюшинских самолетов (таких, как Ил-76), которые создавались в Узбекистане, в Ташкенте, можно показать, что **в тот момент управляемость самолетостроением в какой-то мере, была потеряна.**

Ситуация просто вышла из-под контроля. Этому способствовали в определенной мере наши оппоненты - в первую очередь такие фирмы, как «Боинг», «Эрбас». Естественно, они были заинтересованы, чтобы захватить те рынки сбыта, которые в свое время использовал Советский Союз для эксплуатации и продажи своей авиационной техники. Поэтому, естественно, в тот период было достаточно трудно.

Тем более, что **требования ИКАО сознательно использовались ими против появления на зарубежном авиарынке наших воздушных судов**, которые действительно были сопоставимы с судами типа Боинг-757 (говоря о Ту-204) и А-340 (говоря об Ил-96). Естественно, в тот момент мы имели объективные трудности, связанные с двигателем и сертификацией. Это тоже была трудная задача, требующая нестандартных решений. В частности, этот первый полет на Дальний Восток, который был выполнен вне технического рейса. Он показал, что самолет Ил-96 действительно имеет все основания, чтобы обеспечивать регулярные перевозки на международных воздушных линиях Аэрофлота и тех авиакомпаний, которые обеспечивали перевозки на Дальний Восток из Домодедово.

Если говорить о внедрении новой авиационной техники в российскую авиационную индустрию и гражданскую авиацию, то период был очень сложный. Особенно - вопрос нахождения общего языка с теми международными организациями, которые могли подтвердить правомочность и соответствие тех испытаний, документов, сертификатов, которые были в свое время в Советском Союзе.

Все тогда хорошо понимали, что решать задачи можно было только комплексно и не на уровне первого лица в гражданской авиации, а на уровне первых лиц в государстве.

К сожалению, в тот момент мы больше обращали внимание на "быстрые деньги", на быстрые возможности. Продажа полезных ископаемых, сырья и т.д. Это действительно давало быстрый результат. Что касается высоких технологий, каковой является авиационная индустрия, то для нее это, безусловно, было сложное время. К сожалению, были потеряны те возможности, которые ранее во многом обеспечивали занятость рабочих мест.

Были утрачены позиции, достигнутые нашими отцами и дедами.

История гражданской авиации - это мировая история, и те 80 лет, о которых сегодня говорят, страна по праву занимала выдающееся

место в истории не только гражданской, но и военной авиации.

Как летчик могу сказать, что мне удалось полетать на многих типах самолетов, и не только отечественного, но западного производства. В области аэродинамики наши не уступали таким кораблям, как Боинг-747, Фалкон-900, Бриджер СПС-125, 800-я серия или 1000-я, несмотря на их "продвинутость" в области приборостроения, оборудования, аэродинамики. Может быть, надежность в чем-то, действительно, была хуже, говоря о приборостроении. Может быть, наглядность, говоря о тех дисплеях, которые у нас стояли на борту и требовали доработок. Но тем не менее аэродинамика, аэродинамические характеристики, экономические характеристики у нас были ничуть не хуже, чем у тех воздушных судов, которые и в тот период и сейчас разрабатываются и выпускаются на Западе.

Я говорю о самолетах Ту-204, Ил-96, Ан-124. Это та техника, которая по праву может и могла бы занимать, при достаточном внимании, законное место в мировой авиационной индустрии. Конечно, жаль, что достойного развития эта техника не получила, хотя по праву могла бы в большем количестве эксплуатироваться на мировых рынках.

Верю, что Россия, несмотря на те трудности, которые сейчас есть, как была, так и будет выдающейся мировой авиационной державой в области авиационной индустрии, самолетостроения и эксплуатации.

Нужна серьезная команда, нужны люди. Я не боюсь повторить известный тезис: "Кадры решают все!".

У нас в России были и еще остаются кадры, которые просто на сегодняшний день не востребованы.

Нужно просто создать команду управленцев из тех, у кого есть необходимый потенциал. Ведь учеба в Советском Союзе была на высоком уровне. Уверен, что специалисты из бюро Туполева и Ильюшина по праву могли занимать и заняли выдающееся место в авиационной индустрии, в области самолетостроения.

Я абсолютно уверен, что и сейчас у нас таких людей немало, их надо собрать и создать команду. Учитывая ту настойчивость, с которой действуют сегодняшние руководители России, я думаю, все это еще под силу! Воссоздать сегодня то, что во многом потеряно, сложно, но еще можно. Безусловно, трудности большие. Но это дело команды профессионалов, которая понимала бы все "от а до я". Тогда решить эту задачу вполне возможно.

Авиацию я бы даже сравнил со спортом, где говорят, что должен быть своего рода играющий тренер. Это хорошее понятие. Если понимать, что нужно, но не знать как - добиться результатов сложно.

В свое время Жуковский сказал: "Самолет - великое творение разума и рук человеческих, и он не подвластен никаким авторитетам, кроме лиц, уважающих летные законы". Очень правильная фраза и добавить сюда нечего!

МЫ НАДЕЕМСЯ, ЧТО ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ГРАЖДАНСКАЯ АВИАЦИЯ ВОЗРОДИТСЯ



**ЗАМОТИН ВАДИМ
ВАЛЕНТИНОВИЧ**

**Советник президента
АЭВТ (Москва)**

— После института прошёл школу от начальника аэровокзала Симферопольского аэропорта до руководителя гражданской авиации. Это начальный и конечный пункт моей деятельности в гражданской авиации. Сейчас работаю в Ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта, советник президента. Пенсионер.

— Какой период Вашей деятельности в гражданской авиации представляется Вам наиболее интересным?

— Вы знаете, вся моя жизнь была очень интересной, потому что я занимался любимым делом. Видно, просто я в гражданскую авиацию попал по призванию. Были трудные моменты, когда работал в Симферополе. Тогда не было хорошей материальной базы, был устаревший аэропорт. Уже пошли современные многоместные самолёты - Ту-104, Ан-10, Ил-18-й. Обслуживать пассажиров в маленьком помещении было очень трудно, но интересно. Находили пути, возможности для того, чтобы и с достаточным качеством, и без особых неудобств для пассажиров всё-таки обеспечивать их прилёт и вылет из Симферополя.

— Какой год или какое событие наиболее ярко запечатлелось в Вашей памяти?

— Ну смотря опять таки по тому, какова эта память. Из наиболее впечатляющих - я бы назвал год 50-летия гражданской авиации. Я тогда в составе делегации Украинского управления гражданской авиации побывал в Москве, на торжествах в Большом Кремлёвском дворце. Я сидел в первых рядах зала и видел, вот как Вас, всё Политбюро в полном составе, правительство в полном составе: пришли поздравить авиаторов, когда состоялось вручение орденов. Ну это было незабываемо! Это было настолько торжественно, впечатляюще!.. И какая-то гордость за ту отрасль, в которой работаешь! Это вот наиболее впечатляющий был момент: я впервые тогда был на таком огромном торжественном мероприятии.

Если говорить о годе таком, тоже впечатляющем, но только с противоположным эффектом, это, пожалуй, год ликвидации Министерства гражданской авиации. Это 1992 год. Я был председателем комиссии по ликвидации. Это тяжелейшее воспоминание. Я бы так сказал, это тяжелейшее, с точки зрения морального состояния. Поскольку ты как бы участвуешь, непосредственно участвуешь, в упразднении штаба отрасли. Штаба, которому, собственно говоря, все мы отдали довольно много и который был для нас, для всех работников гражданской авиации, можно сказать, высшим органом. Мы считали, что невозможно его ни подвинуть в какую-то сторону, ни тем более ликвидировать. Вот это, наверное, и был тоже самый памятный год, но, как говорится, «с обратным результатом».

— А не возникает у Вас такое чувство, что все в гражданской авиации разрушено?

— Да нет, наверное. Жизнь всё-таки идёт вперёд, и когда-то наступает время, необходимое для реформ, реорганизаций и так далее. Это же не просто так: вот взяли и разрушили всё! Естественно, какие-то издержки были, и это сказалось и на объёмах работ, и на

результатах работы отрасли. Но ведь и в целом экономика страны находилась в таком же состоянии и находится... И в отрыве от общего экономического состояния страны рассматривать отдельную отрасль было бы просто неправильно. Вот что касается сохранения основных традиций, основных постулатов - это безопасность полётов, качество обслуживания, подготовка кадров, - то здесь, конечно, основы всё-таки сохранены! Надо сказать, что, по нашему общему мнению, гражданская авиация всё-таки не испытала такого падения, такого краха в такой мере, как большинство отраслей экономики. Всё-таки она сохранилась!

— Можете вспомнить отстаивание интересов гражданской авиации?

— Ну таких случаев очень много было. Вот что осталось в памяти во всех подробностях. В 1983 году, в октябре, была сессия Ассамблеи Международной организации гражданской авиации - ИКАО. А в сентябре, как Вы помните, произошёл трагический случай с южнокорейским Боингом, его сбили. Советский Союз был постоянным членом совета ИКАО, причём - по первой группе, как высокоразвитая авиационная держава, которая признана во всём мире. Это была как раз сессия Ассамблеи ИКАО, которая подводила итоги трёхлетней деятельности, и вновь избирались руководящие органы. Можете себе представить, мы - гордые за свою отрасль, свою гражданскую авиацию, свою Родину, находимся в этом зале. Там, на Ассамблее, были участники из 140 стран! Это 140 делегаций. Это 140 руководителей авиационных ведомств. И каждый считает своим долгом упрекнуть Советский Союз в том, что неправильно-де применена была сила, что жертвы не оправданны и так далее. И все настаивают на том, что не место Советскому Союзу в руководящих органах ИКАО. Мы, наша делегация, страшно переживали! Мы просто понимали, знали, что это не заслуженно, потому что это было спровоцировано. Мы докладывали наше видение этой проблемы, работали с делегациями, разъясняли ситуацию. Пришло время голосования по трём группам. Первая группа - это ведущие авиационные державы, вторая группа - страны с меньшим уровнем развития авиации и третья - это региональные представители. Так вот, когда прошло голосование, то оказалось, что мы прошли в состав совета с первого захода. Причём с результатом гораздо лучшим, чем в прошлый раз (на один голос было больше за нас отдано).

Хочу сказать, всё-таки в мире, очевидно, нас действительно признавали и понимали, что мы являемся крупнейшей страной с развитой авиацией. Конечно, это было для нас просто-таки большим праздником!

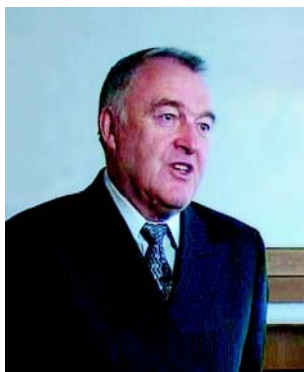
— Вы верите в то, что российская гражданская авиация возродится?

— Да, безусловно. Россия и сейчас, как правопреемник Советского Союза, - и член Международной организации ИКАО, и в составе совета, и, естественно, признаётся как держава с солидным потенциалом для развития гражданской авиации. Мы все надеемся! Недавно прошла совместная коллегия Минтранспорта России и Росавиакосмоса, где рассматривался вопрос о возрождении и авиационной промышленности, и гражданской авиации в целом. Думаем, что это не за горами. К этому идём.

— Значит, настроение хорошее?

— Безусловно.

МЫ «ДЕЙСТВОВАЛИ НА МАРШЕ»



**ЗАЙЦЕВ
ГЕННАДИЙ
НИКОЛАЕВИЧ**

**Советник генерального
директора ГАВС
(Москва)**

– Расскажите о своей биографии и послужном списке?

– Родился в 1938 году в Восточном Казахстане в г. Лениногорске. Деды и родители были раскулачены выселены из Поволжья, из Борисоглебска и Балашова, в 30-м году. В 1955 году закончил школу. Среди моих сверстников жили выселенные (нас называли спецпереселенцами): татары, волжские немцы, узбеки, чеченцы, с 1943 года, с начала войны, – пленные немцы и японцы, и позже так называемые бендеровцы. Как спецпереселенцам нам было разрешено учиться до 7-го класса, а потом, после смерти Сталина, разрешили закончить 10 классов. Было желание попасть в авиацию. Первая попытка оказалась неудачной, поскольку за мной тянулась мессия одного из раскулаченных родственников-спецпереселенцев. Мне на мандатной комиссии было записано два слова: кроме ВВС и ВМФ, чтобы "не улетел" и "не уплыл".

Вынужден был уехать в Челябинск, работал на заводе токарем, одновременно учился в аэроклубе. После аэроклуба поступил в военное авиационное училище, которое закончил в 60-м году с отличием. В связи с сокращением Вооруженных сил в мае 60-го года был уволен. Это было первое сокращение (один миллион двести тысяч, так называемых). Был вынужден вернуться на завод в Челябинск. После длительных поисков был принят на работу в Тюменскую авиагруппу Уральского управления ГВФ диспетчером службы движения. Спустя примерно год меня приняли вторым пилотом самолета Ан-2 в Салехард, где я проработал 20 лет. Должности прошел разные: от второго пилота до командира летного отряда, заместителя командира объединения по летной службе. В 1980 году был переведен в Управление Центральных районов, где занимал последовательно должности начальника летно-штурманского отдела, заместителя начальника управления по летной службе и управлению воздушным движением. В этой должности проработал 7 лет и в 1987 году был переведен в аппарат МГА, где работал заместителем начальника Управления летной службы, начальником Главного управления летной службы и далее, в связи с ликвидацией МГА, вначале занимал должность начальника отдела летной эксплуатации, заместителя, первого заместителя директора Департамента воздушного транспорта. В 1996 году, в связи с очередной реорганизацией, был назначен первым заместителем Министра транспорта и одновременно – Руководителем Федеральной авиационной службы, которая входила в состав Минтранса России. Впоследствии ФАС была преобразована в самостоятельный федеральный орган, я был ее директором до июня 1999 года.

Когда, в связи с очередной реорганизацией, вместо ФАС была создана Федеральная служба воздушного транспорта, ушел на пенсию в возрасте 61 года. Находясь на пенсии, работал советником в Аэрофлоте, а в настоящее время – в Главгентстве, также советником.

– На Ваших глазах происходили все перипетии в ГА. Как Вы считаете, то, что произошло с ГА, насколько это было

предопределено, заложено судьбой?

– Сказать, что это было предопределено, трудно, поскольку реформированием гражданской авиации в новых экономических условиях занимались разные руководители. Их было достаточно много.

Считаю своим долгом отметить, что больший вклад в развитие ГА за всю его историю внесли многие руководители. Я был свидетелем двух руководителей отрасли. Это маршал авиации Логинов Е.Ф. и главный маршал авиации Бугаев Б.П.. Считаю, что наибольший вклад в развитие ГА внес главный маршал авиации Бугаев Б.П. Не всем нам нравились методы его руководства, довольно жесткие, но со временем приходят понимание и оценка.

Далее, после реформирования МГА, гражданской авиацией руководили: Ларин А.А., Замотин В.В., потом Ваш покорный слуга, далее Андреев В. И. и в настоящее время – Нерадько А. В.

Сказать, что была какая-то ровная линия в вопросах реформирования, нельзя. Разные люди, разные взгляды, разные команды. Единственное, что нас всегда объединяло – каждый из нас работал на благо гражданской авиации, исходя из тех условий, в которых мы находились.

– Личность Бугаева Б.П. была столь заметная или еще и время тому способствовало?

– В какой-то мере и время способствовало, поскольку гражданская авиация в годы его руководства бурно развивалась. В Советском Союзе в год перевозилось более 100 миллионов пассажиров, при нем отрасль впервые стала рентабельной. С другой стороны, он имел очень хорошие отношения с руководством страны, с руководителями правительства, членами Политбюро, включая Генерального секретаря Брежнева Леонида Ильича, личные контакты. Планы, которые рождались в умах руководителя гражданской авиации и его заместителей, его помощников, легче осуществляются, когда есть взаимопонимание и контакты. Это, собственно говоря, касается всех уровней: будь то межправительственный уровень или межотраслевые отношения. Нормальные, добрые отношения всегда приносили пользу гражданской авиации.

Всегда было правило: если руководители всех уровней гражданской авиации не находят общего языка с местными органами власти, в то время и с партийными органами власти, толку и пользы не будет. Поэтому руководители гражданской авиации всегда работали в контакте с той властью, которая в то время существовала.

– То есть консенсус был?

– Да, я надеюсь, что он продолжается и сейчас.

– Возникает ощущение, что гражданская авиация является одной из демократичных отраслей, когда с низшей ступеньки можно дорасти до руководителя высокого ранга.

Это действительно так?

– Сказать, что наша отрасль такая свободная в поступках и действиях и очень демократичная? Я бы не согласился с такой оценкой.

В авиации существуют жесткие правила и законы, все они написаны опытом работы и, как некоторые любят выражаться, "написаны кровью" и экипажей и, к сожалению, пассажиров. Поэтому нельзя вести себя так свободно и демократично, как в других сферах деятельности, тем более, что демократичность некоторые понимают как вседозволенность. **Вседозволенности в гражданской авиации нет и не будет**, так как отрасль определена жесткими рамками безопасности полетов, дисциплиной, установленными законами и правилами, высоким уровнем образования работающих в ней людей!

– То есть все не просто?

– Да, то есть существуют жесткие требования и правила дисциплины, профессиональных навыков, подготовки, состояния здоровья. Есть особенности, касающиеся летного состава, службы движения, инженерной службы, там, кроме общих правил, есть и специфические правила.

– Что для Вас являлось самым сложным?

– Многое. Дело в том, что гражданская авиация работала в рамках тех правил и экономических законов и распределительной системы, в каких работала вся страна. То есть были заведомо убыточные предприятия, которые дотировались за счет прибыльных предприятий, особенно это касалось авиации на местных воздушных линиях, авиационных работ, специального применения авиации.

Вся эта техника была, с точки зрения оценки труда и стоимости, заведомо убыточной. Например, когда начинались весенние или осенние авиационно-химические работы, то финансовое положение этих предприятий резко ухудшалось, поскольку каждый летный час приносил только убытки. Другие предприятия работали на доходной технике, это крупные пассажирские самолеты типа Ан-24, Ил-18, Ту-134, Ту-154, Ил-62 и др. МГА, получая реальную картину доходов и расходов, осуществляло перераспределение средств по авиапредприятиям. У одних отнимались - другим передавались. Тем, кто не в состоянии был их заработать не потому, что плохо работал, а потому, что была такая распределительная система. Поэтому, когда началась реорганизация, капиталов и средств для проведения реформ и реорганизаций ни на одном предприятии ГА не было. Все надо было начинать сначала.

И потом, надо было менять психологию людей. Ведь были такие авиапредприятия, где все есть: аэропорты, самолеты, специалисты, а работать в новых условиях, искать объемы, считать себестоимость, уменьшать ее, чтобы получить прибыль, этого всего не было. В общем, был такой "шок", я бы сказал. Как жить, как работать, как искать эту работу, как находить механизмы выживания и зарабатывать средства, как ремонтировать технику и платить зарплату специалистам, и многое другое.

Конечно, было много моментов, которые не позволяли легко решать эти задачи. Надо было заставить людей думать над тем, что они становятся в какой-то мере хозяевами предприятий, так как начались акционирование и приватизация. Если раньше люди работали и понимали, что если плохо сработают, то там, в министерстве, все равно подкинут денюжку, выручат с финансовым положением. Тогда все это закончилось. **Надо было менять психологию людей.** Важно было донести до сознания каждого руководителя, специалиста, исполнителя - вы сами несете ответственность и за безопасность полетов, и за финансовые результаты деятельности; штаб отрасли становится тем органом, кото-

рый диктует правила поведения, который пишет правила, по которым должны действовать предприятия в новых экономических условиях. Документов этих не было, пришлось наработать все заново, причем рецептов никто не давал. И, конечно, приходилось действовать в рамках тех пониманий, которые существовали в кругу тех лиц, которые возглавляли отрасль - я, как директор ФАС, мои заместители, начальники управлений. Мы, конечно, советовались с начальниками региональных управлений, встречались с командирами авиапредприятий, начальниками аэропортов, директорами авиакомпаний и предприятий УВД, других авиационных структур и вместе, коллективно думали, как жить и выживать в новых экономических условиях.

– Вы можете привести случаи, когда Вам приходилось принимать неординарные решения в сложных ситуациях?

– Ну, неординарных решений было много. Их было больше, чем хотелось бы. Надо было найти пути для устойчивой работы всех направлений в гражданской авиации: это стоимость топлива, предупредить негативные явления - забастовки (тогда имели право по закону забастовать). Были и забастовки, и голодовки. Приходилось принимать неординарные решения, **приходилось даже на "крыле самолета" подписывать все требования отраслевых профсоюзов**, просто не было возможности действовать по-другому, так как отрасль останавливалась, в особенности при забастовках диспетчеров службы движения. Во благо деятельности гражданской авиации приходилось подписывать "на крыле". Это были не уступки. Я могу признать, что требования зачастую были законны: недостаточная величина зарплат, несвоевременная ее выплата, отсутствие строго регламентированных правил деятельности в отношениях между работниками и работодателем. Вопросов было, конечно, много. Но мы не забывали главного, зачем руководим отраслью, гражданской авиацией, - в интересах ее устойчивой работы. **Мы жили забастовками отрасли, всеми бедами и бедностью, которая была в то время.** Гражданская авиация органично вписана в деятельность всех отраслей народного хозяйства, наша страна без гражданской авиации жить не может, с ее расстояниями. Так что сложностей было много, особенно когда по каким-либо причинам возникала угроза остановки гражданской авиации.

– Вы во сне не переноситесь в те времена, кошмары не мучают?

– Конечно, воспоминания бывают различного характера.

Я скажу, что мы не были святыми, и мы допускали ошибки. **Было горько, когда вместо того, чтобы работать на упреждение, приходилось "бить по хвостам"**, когда ситуация развивалась так, что надо было действовать немедленно, когда не было ни времени, ни средств, ни элементов для решения задачи. Много не упреждалось из-за отсутствия законов, правил, их надо было наработать, продвигать в Госдуме и в Совете Федерации. Не было Воздушного кодекса и других документов, регламентирующих деятельность гражданской авиации России и всех ее специалистов в новых экономических условиях.

Законы и правила надо было наработать параллельно с решением проблем, причем наработать в рамках Конституции РФ и общепринятых правил.

Поэтому мы "действовали на марше": решали текущие задачи и занимались созданием законов и правил, по которым должна жить гражданская авиация в новых экономических условиях.

СЕЙЧАС РУКОВОДИТЬ АВИАЦИЕЙ ГОРАЗДО СЛОЖНЕЕ



**АНДРЕЕВ
ВЛАДИМИР
ИВАНОВИЧ**

**Руководитель
группы советников
генерального
директора
ОАО «Аэрофлот – РА»
(Москва)**

– Насколько сложным был период, когда Вы руководили ФСВТ России?

– Считаю, что каждый период в гражданской авиации - сложный, по-своему. Заглядывая вперед, можно предположить, что простых периодов не будет, это я однозначно понимаю. Период руководства Федеральной службой воздушного транспорта для меня лично, конечно, был сложным потому, что до этого служил в Вооруженных силах. Был командующим авиации ПВО страны: СССР и России. После увольнения из армии мне было предложено возглавить ФСВТ. Оценил обстановку, прикинул. Оказалось, что почти то, что я делал в армии, надо делать по должности директора ФСВТ. Поэтому колебаний практически не было, опыт был достаточно большой, и я согласился. Начало, месяца два - три, было сложным, а дальше работа пошла так, как я считал нужным.

– Что удалось привнести в гражданскую авиацию?

– Не хотел бы, чтобы вопрос был так поставлен. Мне удалось привнести себя со своим опытом работы. Имея достаточный опыт руководства людьми, мне в какой-то мере удалось сравнительно легко войти в коллектив. Потом в какой-то степени мобилизовать (если можно употребить это казенное слово) людей для согласованной и слаженной работы, направленной на выполнение тех задач, которые были актуальны для того периода. Для каждого периода в истории гражданской авиации - свои задачи. Вот какими мне виделись **первостепенные задачи** после оценки обстановки того периода.

Первое. В 1996 году из Министерства транспорта была выведена Федеральная авиационная служба, которая стала специальным полномочным органом в области гражданской авиации. Это орган руководства гражданской авиацией в масштабе всей страны. В 1999 году она была преобразована в Федеральную службу воздушного транспорта. Надо было выявить узкие места и понять, что не получается в государственном регулировании. Во времена СССР Министерство гражданской авиации не столько занималось регулированием, сколько прямым командно-административным управлением. Говорят, что раньше был большой объем перевозок, много летали, все было здорово и гражданская авиация была могучей. **Сейчас руководить авиацией не проще, а гораздо сложнее.** Если брать регулирование - это достаточно тонкая материя, так как надо разработать такие правила, которые позволяли бы всем авиапредприятиям функционировать в рамках нормативных стандартов. Надо, чтобы они удовлетворяли большинству организаций ГА, были нужными и полезными, в первую очередь для страны и пассажиров. Ясно,

что правила и стандарты могли кому-то не нравиться. Это и сложнее, чем в армии, где решение принял, задачи поставил и смотри, как выполняется. Это был период, когда нужно было продолжать работу по разработке правил функционирования гражданской авиации, чтобы от прямого командования и управления перейти к регулированию. Это было достаточно не просто, тем более, что авиапредприятия были разными по формам собственности - акционерные общества, государственные унитарные предприятия и т.п.

Второе, что мне виделось, - в какой-то степени менять и психологию, и восприятие людей. От МГА СССР осталась еще привычка работать прежними методами. Надо было преодолеть инерцию человеческой психологии, чтобы люди перестроили мышление и поняли, что теперь мы не командиры, а "регуляторы" и должны быть результаты от нашей деятельности.

Теперь о самих правилах. По численности авиакомпаний. Кто говорил, что их много, для других - это было нормально. На саму цифру я не обращал внимания, но понимал, что их численность необходимо сокращать, но не силовым путем, который мог обострить ситуацию и привести только к отрицательному результату. Правила были сделаны в интересах сильных авиакомпаний, что не всем нравилось, не всех они устроили, так как если не удовлетворяешь требованиям установленных стандартов - уходи, освобождай место на рынке для других. Все понимали, что количество самолетов и авиакомпаний избыточно. Было ясно, что, если дальше тянуть всех, то все в конечном счете помрут. Значит, надо сделать так, чтобы с рынка начали уходить мелкие авиакомпании, а крупные остались. Тогда, благодаря правилам и стандартам, крупные авиакомпании будут здоровы, на них будет держаться гражданская авиация страны и в будущем она выживет. Я понимал, что никаких революций делать было не надо, время революций начала 90-х годов прошло. Необходимо было постепенно двигаться к устойчивому функционированию, а потом и к развитию ГА.

О самолетах. Действительно, в авиационной промышленности России образовались застойные явления в производстве военных и особенно гражданских самолетов. Раньше покупали много, теперь - мало. Начались заклинания: как так, мы же великая авиационная держава, мы хотим ею же быть и так далее. Я про себя понимал, заклинай - не заклинай, но если мы не создадим условий, при которых будут учтены интересы и производителей, и авиакомпаний, дело не сдвинется. Сегодня на покупку самолетов у авиакомпаний денег нет. Выход - в создании и развитии совместно с авиастроительными предприятиями лизинговой системы, которая была известна и до нас. Ведь 80% летательных аппаратов в мире берется в лизинг. Мы достаточно много работали над тем, чтобы ядро этой системы вызрело. В 2002 году такое решение практически принято, но это самое начало, зародыш системы. Те лизинговые компании, которые в стране созданы, погоды пока не сделают. Это дело надо развивать и развивать. Я тогда понимал, что мы должны идти эволюционным путем, согласованным с Авиапромом. С ними у меня достаточный

опыт взаимодействия по созданию разных типов самолетов, и боевых, и транспортных, и специальных.

Третьим направлением нашей деятельности был, конечно, контроль. Были случаи, которые можно охарактеризовать такими некорректными словами, как бандитизм, пиратство, распушенность. Некоторые авиакомпании летали с двигателями, не имеющими ресурса. Что мы делали? Принимали жесткие меры, ставили шлагбаум и останавливали полеты до тех пор, пока авиаперевозчик не урегулирует этот вопрос с ОКБ и не приведет все в соответствие.

Ясно, что путь развития гражданской авиации будет тернистым и непростым, и нам ни в коем случае нельзя допускать "маниловщины". Любим мы программы, планы, стратегии, концепции и т.д. Когда я пришел, то ознакомился с ними. Прочитаешь программы, гордостью наполняешься - через 5 лет будешь жить уже в другой стране и с другой авиацией. Когда же я спросил "А что из этих программ выполнено?", получилось почти ничего. Тогда я сказал: "Давайте заглянем на год-два вперед. Выполним принятие, а потом постепенно увеличим видение до 5-ти, 10-ти лет, если у нас получится". Потому что возможности в наших условиях видеть на 10 лет вперед и заглянуть дальше - нет. Понимаю, что в нашей стране вера у людей в различные программы еще жива, но считаю, что главное - это практичность.

Вот так год с лишним мы работали. Не могу сказать, что мы достигли каких-то колоссальных результатов. Видимо, то время, когда мне довелось быть во главе гражданской авиации России, было для того, чтобы после нас была возможность тоже идти в нужном направлении.

– Значит, в период Вашей работы все было сделано правильно?

– Мелкие ошибки были, но стратегия была выстроена верная. То, что мы делали и до нас делали, было стратегически правильно. Ведь со мной были те же люди, которые ранее здесь работали, в том числе и те, которые еще трудились в МГА СССР. Эти люди имели колоссальный опыт работы в старых условиях, приобрели новый опыт и поняли новые правила функционирования экономики.

Надо учитывать, что гражданская авиация - часть страны. Какая страна сегодня - такая и гражданская авиация! Все - со временем: начнет развиваться страна, получит развитие и гражданская авиация.

– Какой самолет Вам больше нравится?

– Каждый самолет предназначен для определенной роли и задачи. Поскольку основу ПВО составляли истребители, я в основном летал на них. Параллельно в течение 10 лет летал на гражданском Ту-134. Понятно, что когда летишь на Су-27 или МиГ-31, то поведение определяется заданной позицией и предназначением, когда на Ту-134 - соответственно, другими. В истребителя я - другой человек, истребитель - иной самолет, по стандартам, по взлету, в истребителях больше свободы. В гражданской авиации - свои правила, которым я следовал, когда, например, производил посадку в аэропорту Толмачево и двигался по рулежным дорожкам. Это разные вещи.

Мне все самолеты нравятся. Каждый самолет появлялся по мере моей жизни - этот новый, этот еще новее, этот новее нового. Полетал я на самолетах более 30 типов и модификаций.

Летал почти на всех истребителях послевоенного времени.

– Какой самолет не удалось вывести на рынок, будучи руководителем ФСВТ?

– Да, не удалось Ту-334. Мы совместно с руководителем ОКБ Туполева задавались такой целью. Я тогда понимал, что этот самолет крайне востребован. Сейчас я работаю в авиакомпании "Аэрофлот" и убедился, что Ту-134 проработают недолго, а замены нет. В 1999 году мы начали работу по тому, чтобы завершить сертификационные испытания, и он должен был как можно быстрее выйти на рынок. Но, увы! До сих пор испытания не завершены. КБ Микояна строит соответствующий цех для начала производства. Надеемся, что в 2003 году сертификационные испытания будут завершены. У этого самолета хорошее будущее, если, конечно, все задуманное получится. В мою бытность этого, к сожалению, сделать не удалось. Самолет имеет отличные эксплуатационные характеристики: экономичен, вместимость около 100 пассажиров.

– Какими Вам видятся периоды развития гражданской авиации?

– 20-30 годы - зарождение ГА в нашей стране и в мире.

40-е годы - война, появление транспортных самолетов, которые потом использовались в гражданских целях. Восстановление народного хозяйства.

50-е годы - переход к реактивной авиации. Многие военные летчики перешли в ГА.

60-е годы - переход на новые самолеты (Ил-18, Ил-62 и др.), подъем ГА и ее бурное развитие. Население полюбило гражданскую авиацию, которая стала доступной (по цене проезда в купированном железнодорожном вагоне).

70-е годы - устойчивая работа ГА, рост объемов.

80-е годы - пора задумок о новой технике (появилось понимание, что Ил-62, Ту-154, Ту-134 перестали отвечать современным требованиям); конкуренция в мировой гражданской авиации. В СССР появилось понимание, что парк ВС необходимо обновлять и западными самолетами. Премьер-министр Советского Союза подписал распоряжение о получении А-310 для "Аэрофлота". Я на заседании Совета Безопасности в 2000 году говорил, что если бы в то время мы не взяли западные самолеты, то потеряли бы международные воздушные линии. Мы сегодня там потому, что вовремя обновили свой парк воздушных судов.

90-е годы - рождение в муках новых самолетов. Ту-204, Ту-214, Ту-334, Ил-96 - это дети авиапромышленности еще советского времени, конца 80-х.

Современный этап - очень сложный, но простых этапов в гражданской авиации не предвидится. 2000-е годы также будут непростыми.

– Как связаны военная и гражданская авиация?

– Гражданская авиация родилась из военной. Гражданские летчики во время войны были мобилизованы. В условиях войны военные летчики значительно подняли свою летную квалификацию. В условиях мирного времени и восстановления народного хозяйства многие военные летчики пересели на гражданские ВС. То есть военная и гражданская авиация все время пересекались и были взаимосвязаны.

Военная и гражданская авиация - это два крыла отечественной авиации.

МЕЧТАЮ, ЧТОБЫ ПОЛЕТ НА САМОЛЕТЕ НЕ БЫЛ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫМ СОБЫТИЕМ!



**НЕРАДЬКО АЛЕКСАНДР
ВАСИЛЬЕВИЧ**

**Первый заместитель
Министра транспорта
РФ – Руководитель
Государственной
службы ГА (Москва)**

– Как Вы оцениваете сегодняшний этап в истории гражданской авиации?

– Сегодня гражданская авиация использует те ресурсы, которые были накоплены многими десятилетиями. Это прежде всего кадровый потенциал. Это и технические заделы, прежде всего тех типов воздушных судов, которые по-прежнему эксплуатируются в гражданской авиации России. Это и задел, благодаря которому создана уникальная единая система организации воздушного движения в России. Это и заделы, которые связаны с системой поддержания летной годности воздушных судов. Это уникальные системы, относящиеся к советской, а потом к российской авиационной технике, - те заделы, которые помогали осваивать воздушное пространство, помогали освоить реактивную технику, перейти к конструированию и производству новых типов воздушных судов.

Это были хорошие заделы и фундамент! Но в связи с известными историческими событиями такая последовательная цепь развития нашей гражданской авиации, нельзя сказать, что прервалась, - она замедлилась, значительно замедлилась. Гражданская авиация продолжала 8 лет жить прежним заделом. Для авиации это очень много! Потому что в авиации концентрируются наивысшие технологии. И технологии не только технические - технологии человеческие. Взаимодействие в экипаже, между экипажем и диспетчером, в авиакомпаниях и других организациях гражданской авиации, в области науки - вот эти процессы несколько замедлились.

Нынешний период развития гражданской авиации можно было бы охарактеризовать как первый этап возрождения и дальнейшего развития авиации.

Фактически после такого восьмилетнего провала мы вновь начинаем строить новые самолеты. Назвать их новыми можно относительно, потому что это самолеты, которые конструировались в конце 80-х годов. И поэтому сегодняшняя задача гражданской авиации - выдвинуть новые требования для того, чтобы те воздушные суда, которые появятся сейчас и будут сходиться с конвейера серийной сборки, действительно отвечали бы современным техническим стандартам.

Таких технических стандартов в последнее время в Международной гражданской авиации, да и в разных странах, разных регионах введено немало. Одно только упоминание о стандартах по шуму на местности чего стоит и чего стоило нашей гражданской авиации! Мы пока преодолели эту проблему, но это не означает, что она не встанет с еще большей остротой в самое ближайшее время. Это касается не только шума. Если бы только шум!

Мы смогли продвинуться в области модернизации системы управления воздушным движением, причем очень неплохо для гражданской части авиации. Сейчас стоит задача унифицировать развитие этой части вместе с военной частью, чтобы это была действительно единая система организации воздушного движения, учитывающая интересы как военных, так и гражданских пользователей. Несмотря на то, что мы живем в мирное время и наша главная задача - это обеспечение деятельности гражданских пользователей, которых появляется все больше и больше в воздушном пространстве России.

Это и авиация общего назначения, для которой надо выделять свои секторы, свои участки, свои районы полетов. Это и иностранные пользователи, которых все больше и больше оканчивается в небе России. Грядущее вступление Российской Федерации в ВТО, конечно, будет на первых этапах ограничено какими-то условиями, но это вступление обусловлено развитием рынка воздушных перевозок.

Это и развитие возможностей пользования воздушным пространством Российской Федерации, это и использование неба России для транзитных потоков.

Это дальнейшее развитие наземной инфраструктуры, не только средств управления воздушным движением, но и, конечно, аэропортовой инфраструктуры.

– Что хотелось бы изменить в первую очередь в органах управления гражданской авиацией? Возможно ли это?

– Для широкой общественности не заметна та "кухня", на которой варится вся авиационная деятельность. Потому что пассажир, или просто гражданин, смотрящий в небо, смотрит на авиацию совершенно по-иному. Пассажира, когда он попадает на борт воздушного судна, прежде всего интересуют безопасность, регулярность и комфорт. И в авиации, конечно, все служит тому, чтобы пассажир, попадая в аэропорт, попадая на борт воздушного судна, а сейчас даже и, может быть, на железнодорожный вокзал или на автобусную станцию, двигаясь к самолету, испытывал как можно меньше неудобств. И пассажира, конечно, особенно не беспокоит, какая система управления существует в гражданской авиации. Хотя на самом деле все в ней тесно взаимосвязано.

Если говорить о системе управления, то прежде всего очень хотелось бы, чтобы наши полномочия - органа управления гражданской авиацией - были приведены в соответствие с той высокой мерой ответственности, которая на него возложена. Не больше и не меньше. Как сделано во всем мире!

Пассажир не должен ощущать нюансы этой "кухни", которые более остро ощущают те люди, которые в ней "варятся". Для нас в авиации самое важное было и есть - это оперативность и своевременность принятия решений. От оперативности в авиации зависит многое. Именно для этих целей мы вносили и вносим предложения, направленные на предоставление больших возможностей для оперативного принятия решений, повышая таким образом их эффективность.

– Есть ли такой самолет, который Вам больше всего нравится?

— Таких самолетов, наверное, много. Но самая большая гордость и самый красивый самолет - это, наверное, тот, который еще не создан. У нас есть современные самолеты, сейчас, правда, в недостаточном количестве, такие как Ил-96, Ту-204, Ту-214. Мы все с надеждой ждем появления нового регионального самолета - Ту-334. Вчера мы присутствовали на презентации самолета Ан-140, предназначенного для совместной эксплуатации на российских линиях. Это все красивые самолеты, значит, им определена долгая и красивая жизнь в авиации.

— Какой представляется Вам следующая эпоха в гражданской авиации?

— Пока что реактивная авиация прочно заняла нишу гражданской авиации. Хотя многие говорят о перспективных разработках новых самолетов, использующих новые виды топлива. В ближайшее время, и даже на отдаленную перспективу, мы будем все-таки пользоваться традиционными видами топлива: углеводородное сырье, производное - керосин. Это будут реактивные самолеты. Прежде всего турбореактивные самолеты и турбовинтовые самолеты для местных воздушных линий, потому что на этом типе двигателей удастся добиться наибольшей экономичности, а значит, и понижения тарифов. Это очень важно! Цена билета - это сейчас очень важно для гражданской авиации России!

Где-то 2 года назад активно обсуждалась тема, что гражданская авиация России стала элитным видом транспорта. Два года развития гражданской авиации позволили увеличить объемы перевозок. Конечно, мы понимаем, что это связано с прогнозируемым развитием экономики всей России, с ростом благосостояния народа, но и мы вносили и вносим свою, определенную лепту, пытаюсь регулировать тарифы, чтобы не допустить их скачкообразного роста. В результате объемы перевозок увеличились.

Мы считаем, что надо работать именно на объемах, а не на тарифе. Относительная стоимость билета (относительно общего уровня жизни) будет, конечно, падать. Мы, со своей стороны, делаем все для того, чтобы именно так все происходило: чтобы удельный вес тарифа на авиаперевозки в стоимости потребительской корзины все время уменьшался. Конечно, это тяжело, потому что мы сейчас не можем влиять на некоторые составляющие в тарифе авиационного билета, такие, например, как стоимость авиационного керосина. Но тем не менее пассажиров все больше и больше, желающих летать больше. Сейчас тарифы на железнодорожные услуги в среднем по России, по центральным районам России практически сравнялись со стоимостью авиационной перевозки. Поэтому сейчас особенно важно закрепить на этом рынке экономичные, эффективные и безопасные самолеты. Такие, как Ил-114, Ан-140, которые производятся совместно, в кооперации российскими, украинскими и узбекскими авиастроителями. Это очень важно для расширения географии авиационных работ, полетов в районах Крайнего Севера, Дальнего Востока - там, где мы не имеем развитой наземной инфраструктуры транспортного сообщения.

— Возрождаются ли местные авиалинии?

— Да. Они возрождаются. Это становится заметным, и здесь, очевидно, будет следующий этап возрождения нашей авиации. Пока мы в основном ощущаем рост объемов перевозок пассажиров и грузов на магистральных маршрутах. На местных линиях, конечно, - очень серьезные резервы развития нашей гражданской авиации!

Проблемы связаны прежде всего с отсутствием современных самолетов, эффективных самолетов для этих линий. Вырабатывается парк самолетов Ан-24. Самолеты Як-40 занимают,

конечно, свою нишу, но это достаточно неэкономичный самолет, у него неэкономичный двигатель. Оно и понятно - он сконструирован уже достаточно давно.

Как только у нас появится современный самолет, а мы очень рассчитываем на самолет Ан-140, эта ниша заполнится и пассажир появится. Потребность в этих пассажирских перевозках существует. Она очень острая и растущая! Такие перевозки, как перевозки из Москвы в Нижний Новгород, Великий Новгород, Псков, Белгород. Наша задача - закольцевать такие перевозки. Перевозки в районах сибирских «хабов» - в районе Красноярска, Новосибирска, Кемерово, Якутска, Хабаровска, Магадана. Это следующий этап, который предстоит реализовать в нашей работе.

— Перевозки на местных авиалиниях и сейчас востребованы?

— Да. Востребованы. Но сейчас у нас нет возможности эти перевозки развивать.

— Говорят, историю делают люди. А как в гражданской авиации?

— Это известная поговорка, известная заповедь. Если оценивать вклад в развитие гражданской авиации, мы все понимаем, что это вклад сотен тысяч людей. Конечно, надо отметить вклад и организаторские способности Министра гражданской авиации СССР Бориса Павловича Бугаева. Традиции и многое из того, что было создано в те годы, продолжают жить и в настоящем. Очень многие вспоминают то время, конечно, по-доброму, "перекладывая" его на сегодняшние реалии.

Прежде всего это создание четкой системы вертикали власти, системы дисциплины в гражданской авиации. Гражданская авиация всегда была фактически полувоенной организацией, и все, что происходило в гражданской авиации, подчинялось прежде всего обеспечению безопасности полетов. Эта традиция не изменяется и не должна измениться и в будущем, несмотря на существующее сейчас разнообразие авиакомпаний, униформ для этих авиакомпаний, различных подходов к методам подготовки персонала, которые позаимствованы из мировой практики!

Это система подготовки персонала, прежде всего в гражданской авиации - система строгого отбора учебных заведений для подготовки, унифицированных программ подготовки, особенно на первоначальных этапах, когда происходит становление личности в гражданской авиации. Конечно, эта система заслуживает очень серьезного к ней отношения и развития на основе традиций, которые всегда существовали в гражданской авиации страны.

Конечно, заслуживает особого внимания, применительно к сегодняшней ситуации, система, которая позволила внедрить новую авиационную технику в гражданскую авиацию. Был же очень сложный период - послевоенный, когда реактивная авиационная техника буквально ворвалась в военную, а потом и в гражданскую авиацию. Это было сделано в короткое время благодаря концентрации ресурсов, концентрации производства. Пусть меня кто-то поkritикует, но, возможно, благодаря усилиям практически единственной в те времена авиакомпании "Аэрофлот", которая фактически была большой лизинговой ком-

паний, зарабатывающей деньги и вкладывающей их в производство новых типов воздушных судов.

У нас сейчас уже осуществляются этапы, которые поддерживаются практически всей авиационной общественностью, - этап концентрации авиатранспортного производства. Прошло то время, когда мы, глядя на Запад, повторяли многие их ошибки, особенно в создании большого количества авиакомпаний. Надеялись на то, что в каждой компании, благодаря их большому количеству, вечной конкуренции между ними, появится высокий уровень безопасности, комфорта, сервиса; и что каждая компания сможет быть настолько инвестиционно привлекательной, что в ней появятся новые самолеты. Жизнь показала, что это не так. Прошло 8 лет. И еще 2 года. Только немногие крупные компании могут обеспечивать пока что даже не расширенное, а простое воспроизводство своих основных производственных фондов.

Это очень важная задача, которую мы пытаемся донести до авиационной общественности: необходимо концентрировать авиационное производство. Это касается не только деятельности авиакомпаний. Это касается и деятельности авиационных учебных центров. Благодаря этому мы сможем возродить и обеспечить развитие унифицированной системы подготовки авиационных кадров.

Это и проблемы поддержания летной годности, о которых сейчас много говорят.

Но необходимость концентрации очевидна! Конечно, надо внимательно изучить международный опыт и только потом реализовать его в нашей практике.

— **Вы можете сейчас вспомнить какой-нибудь уникальный случай в гражданской авиации, который Вас бы, как руководителя, удивил или запомнился? Или же, скажем, ситуацию, связанную с принятием стратегически важного решения?**

— Да. Таких случаев было немало. Стратегически важным решением, конечно, являются меры государственной поддержки гражданской авиации. Может быть, в это сложное время для многих они не заметны, но за последние два года сделано очень много. Изданы основополагающие документы, которые подписаны Президентом Российской Федерации: "Основы политики РФ в области авиационной деятельности", "Концепция развития гражданской авиационной деятельности", утвержденная постановлением Правительства РФ.

Многие могут сказать: документы - это одно, документы - не главное! На самом деле эти документы писали люди, работающие в авиации, люди, которые отдали много лет жизни тому, чтобы в строках этих документов отразилось то, чем "болеет" сейчас гражданская авиация. Кто-то, быть может, забывает об этом, но я все время возвращаюсь в своей работе к этим документам.

На основе этих документов осуществляются меры государственной поддержки гражданской авиации. Это первые шаги, но это уже шаги по возрождению, воссозданию системы мощного авиационного и авиатранспортного комплекса, мощной авиационной индустрии в России. До этого таких шагов не наблюдалось. Это очень важно для гражданской авиации! Это очень важно для меня. Потому что было потрачено много времени, чтобы убедить в необходимости мер по **государственной поддержке гражданской авиации**. До этого времени существовала позиция, что мы должны самостоятельно работать в рынке и не пользоваться мерами государственной поддержки. В настоящее время благодаря общим усилиям ситуация в этом плане меняется и такое понимание полностью присутствует теперь у всей обществен-

ности и на всех уровнях власти.

Знаменательными событиями для авиации, конечно, являются запуски в эксплуатацию новых типов воздушных судов, таких как Ту-214 - самолет, который отвечает всем сертификационным требованиям, основанным на требованиях Европейской ассоциации гражданской авиации и Американских федеральных авиационных правилах. Это машины, которые небольшими усилиями могут быть сертифицированы на Западе, могут быть востребованы западным рынком. Много впечатлений, конечно, оставили особенности внедрения в эксплуатацию этих самолетов, их положительные аспекты, привыкание нашего пассажира к новым типам воздушных судов.

Были в эти годы и уникальные случаи, которые подтвердили квалификацию, высокое профессиональное мастерство наших экипажей. **Один случай посадки самолета Ту-154 в Новосибирске, когда на посадке отказали все три двигателя, чего стоит!** Это - уникальный случай, свидетельствующий о высочайшем профессиональном мастерстве наших летчиков! Экипаж был награжден и правительственными наградами, и наградами нашего Фонда авиационной безопасности. Были и полеты в Афганистан, были и другие уникальные случаи. Но этот вот случай запомнился, может быть, потому, что я принимал участие в расследовании обстоятельств и причин этого события. Сама по себе уникальна ситуация, когда 100-тонная машина Ту-154 садится с отказом двигателей на различных этапах захода на посадку, причем на это наложился еще и отказ курсовой системы. И в этих сложнейших условиях экипаж с честью смог справиться с аварийной ситуацией!

Эти годы запомнились еще и различными публикациями о состоянии нашей гражданской авиации. Знаете, в них было всего очень много, и больше, конечно, негативного. Слово прессы весомо, так как формирует у общественности впечатление от результатов деятельности гражданской авиации. Подчас люди многого не понимают и не знают и не хотят вникать в те процессы, которые происходят в гражданской авиации и вообще в авиации, как в в высокотехнологичной отрасли.

Запомнилось еще вот что. Этим летом был проведен социологический опрос общественности по вопросу: какой профессией вы доверяете больше всего?. Он проводился в различных странах мира, в том числе и в Российской Федерации. На 2-е место люди поставили за рубежом - доктора, а у нас в РФ - средний медицинский персонал (почему-то у нас медсестре доверяют больше, чем доктору!). **Но 1-е место в этих опросах заняла профессия пилота!** Вот это было очень сильным впечатлением, и приятно, что люди и в мире, и в России прежде всего, доверяют свою жизнь пилоту!

— **Человек жив, пока у него есть мечта - так говорят. А у Вас есть мечта?**

— Конечно, есть. И очень много того, что хотелось бы сделать.

Хотелось бы прежде всего, чтобы пассажиры, точно так же, как они привыкли к авиации в 80-е годы, когда мы перевозили огромное количество пассажиров (сотни миллионов, и они к этому привыкли) - чтобы все это вернулось. Чтобы и путь до аэропорта был короткий, и - путь на самолет.

Чтобы у пассажира, покидающего борт воздушного судна после окончания рейса, оставались только самые приятные впечатления. Ведь гражданская авиация служит для того, чтобы обеспечивать потребности наших граждан и экономики страны, но в первую очередь - наших граждан! **Чтобы полет на самолете не был исключительным событием!** Ведь для многих сегодня это именно так, в силу, в частности, высоких цен на билеты. Мечтаю, чтобы это время наступило как можно быстрее! И сейчас есть все основания, чтобы это действительно произошло.

ЛЕТЧИКИ, КОТОРЫЕ ЛЕТАЮТ БЕЗ ПАРАШЮТОВ



**ШАПОШНИКОВ
ЕВГЕНИЙ ИВАНОВИЧ**

**Помощник
Президента
Российской
Федерации по
вопросам развития
космоса и авиации
(Москва)**

— Как Вы считаете, какой этап сейчас переживает ГА?

— За 80 лет гражданская авиация нашей страны прошла героическую историю. Наряду с трагическими, и смешными, и серьезными событиями. Главной чертой авиаторов всех поколений я считаю патриотизм, энтузиазм. Это характерно для всех авиаторов в принципе. Этим делом простой чиновник, "сухарь", заниматься не сможет, здесь должен быть мотор, сердце и т.д. Анализируя путь отечественной гражданской авиации, я выделяю три периода ее развития.

Первый этап: в начале 20-х годов происходило становление и развитие авиации. В то время были созданы органы управления гражданской авиации, были созданы акционерные общества "Добролет", "Авиакультура". С них и начиналась гражданская авиация страны.

Второй этап: до конца 80-х и начала 90-х годов, включая развитие реактивной авиации. Это самый длительный и плодотворный период становления и развития и военной, и гражданской авиации, и инфраструктуры гражданской авиации: аэродромной сети, научных учреждений, ОКБ, предприятий авиапромышленности. В этот период советская авиация заняла достойное место в мире.

Третий этап: время с 90-х годов до сегодняшнего времени. Я бы сравнил этот период с первым периодом развития авиации в какой-то степени. Сегодняшний период - очень сложный период. В советское время мы не знали ничего о коммерции, об акционерных обществах. Вернулись к ним сейчас, используя и опыт советских времен. Было время, что некоторые уже хоронили нашу гражданскую авиацию и авиапромышленность, но последние годы показали, что этим заниматься рано. Россия никогда не позволит себе не иметь гражданскую авиацию, т.к. нет другой такой страны, где не были бы так недоразвиты другие транспортные инфраструктуры: железнодорожный, автомобильный, водный транспорт. Но потому, что они не развиты, а потому, что условий нет. Возьмите - за Уралом и далее, на Восток, там же полторы железные дороги, которые идут вдоль страны. На севере вообще нет дорог. Есть горячие головы, которые говорят, что надо там строить дороги. Может, когда-то и надо. Но они там дорогие, как автомобильные, так и железные. **Есть одна канадская поговорка у авиаторов: километры шоссейных дорог в тундре не выведут никуда, а 2 километра искусственной взлетно-посадочной полосы выведут нас в мир.** К сожалению, в тех местах аэродромная сеть очень пострадала с начала перестроечного времени и по сегодняшний день. Но у авиаторов есть оптимизм. Тот, кто работает в авиации давно, может утверждать, что в последние 2-3 года начался подъем в авиации и авиапромышленности.

Могу утверждать, что **государственные структуры стали более предметно заниматься вопросами развития авиации.** В феврале 2001 года Президент России В.В. Путин утвердил основы государственной политики РФ в области авиационной деятельности. Это, конечно, общий документ, но он охватывает все вопросы, связанные с авиацией: как говорят, от заказа до отказа, от ее организационных структур до безопасности полетов, работы с кадрами, социальных

вопросов и так далее. Это программный документ, рассчитанный на реализацию до 2010 года, который явился, на мой взгляд, в какой-то степени "настойной книгой" для правительства. После его выхода было 5 или 6 заседаний правительства по вопросам авиации; появилась наконец-то Программа развития гражданской авиационной техники до 2010 и на период до 2015 года, которая предусматривает создание модельного ряда самолетов (региональных, ближнемагистральных, средне- и дальнемагистральных).

Естественно, в этой программе есть вещи, которые трудно понять, стоимость программы составляет около 150 млрд руб., примерно около 30% ее финансирования предусмотрено из бюджета. А вот откуда взять оставшееся внебюджетное финансирование - непонятно. Есть решение Правительства о создании лизингового механизма приобретения авиатехники. У нас лизингового механизма никогда не было, мы не знали, что это такое. Столкнулись с ситуацией, когда авиакомпания не может купить авиатехнику, и их прибыль несоизмерима со стоимостью самолета. Инвестор тоже не хочет вкладывать деньги на длительный срок. Был образован лизинг. Государство идет на то, что в какой-то степени снабжает финансовыми средствами лизинговые компании, чтобы они смогли закупить какую-то долю самолетов у авиапромышленности. Механизм начал работать. В настоящее время есть 2 лизинговые компании.

Радует, что правительство неформально к этому относится, его решения заставили договориться все стороны, которых касается этот вопрос. Через шесть месяцев вопрос был поднят опять. Премьер М.Касьянов говорит: "Мы же приняли решение, нагрозили Министров, а дело не движется". Приняли новое решение: министр экономического развития и торговли, министр транспорта, генеральный директор Росавиакосмоса вместе с лизинговыми компаниями и директорами предприятий и ведущих авиакомпаний, которые были заинтересованы в лизинге, съездили на 2 завода, в Воронеж и в Ульяновск. Подробно и бурно поговорили, до рукопашной не дошло, тем не менее после этого появились хорошие решения.

Есть масса других программ, например, Программа модернизации транспортной системы, где есть Подпрограмма по гражданской авиации. Ведь существуют требования мирового авиационного сообщества (например, по шумам, эмиссиям, аэронавигационному обслуживанию и т.п.), которые мы должны выполнять, если хотим летать в Европу, а не вокруг нее (подобно большегрузным автомобилям, которых не запускают в Москву с МКАДа).

— Сегодня много говорят, что система управления ГА утрачена?

— Это и правда, и неправда, они правы, и не правы. Был Советский Союз, была иная система управления. **Сегодня нужно о многом думать самим - и предприятиям, и авиакомпаниям.** У нас производящая составляющая авиации переизбыточна. У нас заводов больше, чем необходимо для потребностей гражданской авиации. Об этом только говорить - мало. Многих это раздражает, но каждый не задумывается, что он лишний, и начинает играть на поле другого. КБ, которые занимались производством и разработкой большегрузных самолетов, стали делать мелкие самолеты, военные стали заниматься гражданским самолетостроением, все запуталось. Чтобы самосохраниться, стали играть на поле другого. Государство должно четко и ясно здесь определиться. Есть Федеральная целевая программа реструктуризации авиапромышленного комплекса, которая учитывает недостатки текущего момента. Но все делается слишком медленно.

Сегодня нам нужно только 50% от имеющейся авиапромышленности. Нельзя сказать одной половине: до свидания, вчера были нужны, а сегодня нет.

Есть вещи, без которых страна - не авиационная держава, поэтому есть государственные унитарные авиапредприятия, казенные, которые на бюджете.

Есть авиапредприятия, которые нужны государству, но в меньшей степени - акционерные общества, 51% акций у государства и 49% - у остальных.

Есть авиапредприятия, которые нужны в наименьшей степени - 25% пакет акций у государства.

Есть авиапредприятия, которые совсем не нужны - давайте продадим их, найдутся люди, которые будут, может быть, не самолеты там производить, а что-то другое.

Нужно принимать решение. Говорите, хозяев нет? Я считаю, что очень много хозяев. Вот я работаю в совете директоров Аэрофлота (в совете директоров работает ряд министров стратегических министерств: Министерства финансов, Минэкономразвития, Минимущества). Может быть, я говорю крамолу или чего-либо не понимаю, даже на это согласен. Но если в Аэрофлоте имеет пакет акций в 51% государство, то почему по окончании года Минимущество начинает диктовать совету директоров, сколько на дивиденды из прибыли отдать, сколько для развития оставить? Каждый Министр, очевидно, хочет показать, что он внес в бюджет страны какие-то деньги. А что там делается в авиакомпаниях - не его дело. Это министерство держит пакет акций, но не отвечает за хозяйственную, финансовую деятельность, за безопасность полетов. Я считаю, что надо отдать государственный пакет акций в отрасль, пусть она и командует, и отвечать будет за все. Или вообще выключите государство.

Задача министерств и ведомств заключается в том, чтобы быть мобильными, заниматься только регулированием, лицензированием и сертификацией и проверять, как выполняются эти задачи.

Это, на мой взгляд, наиболее приемлемый вариант управления в условиях рыночной экономики. Посмотришь на МПС - там сделано так. Думаю, что и Минтранс дойдет до этого в скором будущем. Иначе мы так и останемся "советскими людьми" и будем надеяться, что папа придет, папа все расскажет. Даже в Аэрофлоте не все работники понимают, что они уже акционеры, а не бюджетники. Мне приходилось убеждать даже работников руководящего состава в том, что если ты лучше будешь работать, то больше будет процветать авиакомпания, больше будет зарплата и премия.

— Вы военный и ратуете за экономическую свободу авиакомпаний?

— Когда я пришел в Аэрофлот, понимал, что такое организация летной подготовки, что такое техническая работа, безопасность полетов - эти вопросы были понятны для меня. Но вопросы рыночных отношений - откуда деньги берутся - это было для меня более сложным. Я всю жизнь в бюджетных организациях проработал и никогда этим не занимался. Но с азов, консультируясь, читая и общаясь с коллегами, я стал понимать рыночную экономику. В рыночной экономике надо так: законодательно определить правила игры и создать условия для деятельности плюс спрос и контроль. Если поставили - дайте работать и спрашивайте, я отвечать буду, а то, с одной стороны, я на государство надеюсь, а с другой - с государства мало что имею для авиакомпании. Если провозгласили либерализацию, рынок и демократию (не очень "хорошая женщина") - мир другого не придумал, весь мир так живет. Мы же говорим вечно, что мы другие.

— Какой год был для Вас самым интересным и плодотворным?

— Из личной истории скажу. Должности, где желающий работать и улучшить дело, без оглядки работает, без ограничений, без прикрытия - вот это **лучшее время** для него. У меня такое время **было тогда, когда я был командиром полка**. Есть 40 самолетов, 60 летчиков, есть план боевой подготовки, который утвержден вышестоящим начальником и все! Мне никаких директив больше не надо! Так же и командир дивизии и армии - тоже, но уже в меньшей степени все от тебя зависит. Характерен один случай: один грузин - директор ткацкой фабрики, выступая на XIX партийной конференции, сказал: "Господин Министр! Чего ты меня учишь, как работать? Ты же уже 10 лет этим не занимаешься, а учишь, как совершенствовать производство, при этом ни одной копейки не даешь - зачем ты хрюкаешь?" Был фурор, но так было. Надо помогать, требовать, но не опекать мелочными делами. Тогда будет все в порядке. **Для русского мужчи-**

ка надо установить законодательные рамки деятельности и создать условия - и мы создадим то, что и не снилось. Плюс закон. На Руси всегда поговаривали: закон, что дышло... Большинство нации не приучено к закону. В сознании сидит: все берется от директора, от царя-батюшки, от вожды, от первого секретаря райкома, генсека. Они принимают решения, а что там написано в законе - мало ли что написано. **Нынешнее поколение должно понимать, что выше закона нет ничего.** Только тогда мы встанем потихоньку.

— Можете интересный случай из практики привести?

— Я всю жизнь прослужил в военной авиации. Летал на гражданских самолетах, но только в качестве пассажира. Однажды зашел в пилотскую кабину к экипажу, не нарушая инструкций, и подумал, у них 300 пассажиров - какая ответственность у этих людей, и я стал с тех пор называть гражданских летчиков **"летчиками, которые летают без парашютов"**. Как вы знаете, военные летают с парашютами.

Человек должен быть ответственным, незнание не освобождает от ответственности.

Приведу пример из собственной практики. Пример основан на самостоятельности, граничащей с нарушениями инструкций. Дело было в Одессе. Было жарко, 30 градусов. Летчик, во время взлета Ан-24 "подорвал" самолет раньше времени, а воздух был разряженным, он коснулся опять земли и колеса разрушились. С одним лопнувшим колесом я садился, а с 2-мя - нет.

Мне все говорят - нельзя садиться, можно только убрать шасси и садиться на грунтовую полосу "животом"... Лето... жарко... плоскость вращения винтов при убранном шасси упиралась и задевала поверхность земли - это явление называется "капотированием", которое приводит к аварии или катастрофе. Я позвонил в Москву, в боевую подготовку транспортной авиации. Они говорят, по инструкции нельзя садиться. Я позвонил в КБ им. Антонова в Киев - там говорят, что инструкцию писали совместно, и военные, и гражданские - нельзя садиться. Я действовал на свой страх и риск (а вокруг меня стояли и мои начальники, и из обкомов приехали и т.д.). Когда я сказал, что принял решение садить самолет на бетонную полосу, на остатки колес - то все, кто стоял рядом, отошли. Я остался один, а я еще до этого бросил курить. Один мужчина, красивый, импозантный, не отошел. Это был новый оперуполномоченный КГБ по Одесской области. Оставалось керосина на 5 минут полета - чтоб не было пожара. Он достал красивую пачку сигарет, а я выразительно так посмотрел, что он мне предложил... Я забыл, что бросил курить. И пока сажали самолет, выкурил 2 сигареты. Самолет удачно посадили на бетонку. Был небольшой дым, огонь. Вдоль взлетной полосы стояли пожарные и санитарные машины. Люди, которые отошли от меня, теперь подошли и восхищались.

— Кто Вы сейчас - военный или менеджер?

— Я - военный человек, военный летчик и, наверное, им останусь. Это дело моей жизни. Я с 17 лет связал судьбу с авиацией. Причем летал всегда на истребителях, одноместных одномоторных, на МИГах, никогда со мной серьезных негативных ситуаций не случилось. Если опыт есть - есть и мнение. **То, что я считаю себя летчиком, это не самое плохое в жизни.** Я горжусь должностью, которую занимаю. Я - помощник Президента РФ по вопросам развития авиации и космоса. Без этих двух направлений нельзя назвать державу великой (не по размеру, а по авторитету в мире). Мы являлись родоначальниками космоса и авиации. Труды наших ученых использовались всеми в мире, в т.ч. и братьями Райт.

Сегодня, в этот светлый день 80-летия ГА, я бы хотел поздравить всех авиаторов с нашим праздником: летчиков, штурманов, инженеров и техников, бортопроводников, специалистов наземных служб, пожелать всем здоровья, счастья, благополучия и успехов всем и их семьям.

Пользуясь авиационной терминологией, хочу пожелать (есть небольшая арифметическая задача): **пусть количество взлетов совпадает с количеством посадок!**

ЕДИНЫЕ АВИАЦИОННЫЕ ПРАВИЛА – ЭТО ЕДИНЫЙ ЯЗЫК!



АНОДИНА ТАТЬЯНА ГРИГОРЬЕВНА

Председатель Межгосударственного авиационного комитета (Москва)

– Я пришла в гражданскую авиацию в очень интересный период, когда было принято специальное решение правительства об её пополнении молодыми специа-

листами. На работу в гражданской авиации были распределены специалисты из высших учебных заведений всего Советского Союза. Для меня это было неожиданно: я закончила факультет систем управления, собиралась работать в науке, в промышленности, писала диплом. Распределение было для меня определенным разочарованием, вызвало даже недоумение. **Я считала, что в гражданской авиации женщины работают только стюардессами.** Представление о гражданской авиации было у меня, конечно, далекое. Хотя отец у меня и работал в военной авиации, я авиацию знала только по его рассказам, и именно военную, а не гражданскую. Тогда было такое время, но... Когда я пришла перераспределяться, мне сказали: "Поработаете три года, потом приходите". Я думала, что только три года и отработаю, но на самом деле осталась на всю жизнь. И не жалею! Считаю - это судьба, и не надо бороться с ней, а тогда и бороться-то с ней было бесполезно.

Так я и осталась. Сначала работала в ГосНИИ гражданской авиации. Институт был расположен в прекрасном месте. Я, когда первый раз туда пришла, подумала: какой-то курорт, наверное. Но потом поняла, что на самом деле просто созданы условия для научной работы.

На моих глазах проходило все самое лучшее в гражданской авиации тех лет (с середины 70-х), все бурные процессы. Во-первых, по всем направлениям шло переоснащение новой техникой, гражданская авиация переходила на реактивную технику. Во-вторых, мне посчастливилось, и считаю, это тоже судьба: мы начали внедрение новых систем посадки, навигации, связи. Я как раз попала в эти подразделения и была у истоков всего нового, всего, что тогда только начиналось.

Прежде всего я вспоминаю создание первых отечественных автоматизированных систем управления воздушным движением. Я тогда была уже руководителем этого направления. Надо сказать, что в авиации новое, прогрессивное часто рождается в процессе расследования авиационных происшествий, катастроф. Иногда прогресс подталкивается самыми тяжелыми случаями в авиации, когда в процессе расследования принимаются решения, судьбоносные для нее. В частности, я помню очень тяжелую, пожалуй, одну из тяжелых катастроф самолета Ил-62 в Шереметьево. Я участвовала в работе государственной правительственной комиссии по расследованию ее причин. Нам было дано право сформулировать предложения по совершенствованию, развитию, перевооружению гражданской авиации как в организационном, так и в техническом плане.

В организационном плане - это было создание Единой системы управления воздушным движением, которая в феврале тоже отметит свой юбилей - 30 лет. Это, конечно, не такой юбилей, как 80 лет гражданской авиации России.

Создание Единой системы управления воздушным движением было нашей идеей. Конечно, было много споров, в том числе

и идеологических, с Министерством обороны. Но в итоге на высшем политическом уровне было принято, я считаю, очень мудрое, сбалансированное в организационном плане решение, в котором чувствовалось уважение и понимание задач и целей и гражданской авиации, и Министерства обороны - создание Единой системы.

Начиналось это с создания института (**впервые в стране был создан единый институт, где военные и гражданские специалисты и до сих пор работают вместе**) и органа управления. Существование системы было невозможно без автоматизированного комплекса. Был создан Московский автоматизированный центр УВД, который тоже недавно отпраздновал свой юбилей. Он и до сих пор считается крупнейшим центром. Мы оказались в международном коллективе, потому что с центром работали не только ведущие фирмы радиопромышленности и гражданской авиации Советского Союза, но и западные. Это был своего рода первый опыт крупной работы на основе международной кооперации. Его внедрение стало огромным событием, поскольку площадь, которую охватывало автоматизированное управление воздушным движением, - это практически 2/3 Европы, 500 тысяч квадратных километров - это 300 самолетов одновременно в воздухе! Решение этой важной научной, технической задачи стало эпохой в развитии гражданской авиации.

Вспоминать я, конечно, могу очень много... Например, о том, как мы впервые показали французам испытания на самолете Ил-18 первых отечественных систем посадки: **пилоты держали руки за спиной, а самолет садился сам до приземления.** Французы были ошеломлены! У нас был с визитом руководитель гражданской авиации Франции. Потом эти системы испытывались и внедрялись на всех последующих типах самолетов.

Вспоминаю о том, как мы переходили на совершенно новые принципы пилотажного навигационного комплекса - новую кабину. Это тоже было определенной революцией в гражданской авиации. Электронная индикация, электронная кабина в дополнение к системе управления. На этом этапе тоже были споры, принимались непростые в техническом плане решения, которые должны были поддержать и летчики (они должны были пройти адаптацию к этой кабине), и ОКБ. Тогда наша отрасль - гражданская авиация - являлась двигателем прогресса. Мы считали, что наша техника должна быть на уровне передовых образцов зарубежной техники.

Вспоминаю технические, эскизные проекты, макеты самолетов... О каждом самолете можно рассказать целую историю.

Вспоминаю, как мы с Генрихом Васильевичем Новожиловым стояли на летном поле. Только что провели пресс-конференцию. Первый полет самолета Ил-86. Об этом мало кто помнит и знает: были некоторые проблемы с запуском двигателя. Мы стояли, взявшись за руки. У нас было такое состояние!.. Я думала: "Улыбаться, надо показать, что все хорошо, чтобы не было никакого волнения, беспокойства". В те годы не все раскрывали для прессы - мы были закрыты. Тем не менее полет прошел благополучно, и машина, как известно, стала одним из любимых самолетов в гражданской авиации.

В силу своей должности, профиля работы я очень много ездила по Союзу, поскольку мы внедряли технику и на аэродромах, и в центрах. С благодарностью к коллективу вспоминаю Ульяновск, Ленинград - город моей юности, я там родилась, потом защищала докторскую диссертацию. Это был тогда у нас такой центр науки! Там было очень много опытного производства, наши ведущие заводы, которые были разработчиками систем. **Главное все-таки в авиации - люди!** Люди - это главное в любое время в любом направлении. **Авиация - это особая область деятельности, где нет равнодушных.** Люди равнодушные, люди безразличные, люди, которые не были влюблены в нее, не могли просто работать, потому что это особая сложная и

опасная работа. Но мы никогда об этом не думали. Мы всегда были влюблены в свое дело, считали его главным в жизни!

Когда в 1991 году произошел распад Союза, у меня возник вопрос: "А как же мы сможем жить отдельно?" И даже не в смысле государственных границ. Мы понимали, что этот вопрос уже был решен, выбор был сделан, новые независимые государства уже существуют. Правда, это еще официально не было объявлено, но Союз распался, это было очевидно.

Тогда была группа людей, которых беспокоила судьба гражданской авиации, авиационной промышленности, которые были убеждены, что нам нельзя разрушать сложившиеся не просто человеческие связи, не просто профессиональные отношения, но в первую очередь - авиационную школу. Эта школа - кооперация науки, и технологии, и промышленности. Это авиационные принципы, которые годами "прописаны кровью" (как когда-то говорил Министр гражданской авиации Б.П. Бугаев). Невозможно было представить себе разрушение этой системы!

Несмотря на то, что политическая ситуация была очень тяжелая (уже было официально объявлено, что не будет всесоюзных структур, общих единых структур и систем управления), **мне удалось найти понимание, в первую очередь у президента России Ельцина Б.Н. и у президентов всех наших государств** (я объездила все, без исключения, государства бывшего Союза). Ситуация была непростая. Думаю, многие помнят, что в ряде государств уже начинались конфликты. Тем не менее **Советом глав государств было принято и подписано общее решение** о сохранении наиболее важных для авиации структур. Это Госавианadzор (независимое расследование всех авиационных происшествий), поскольку мы убедились в том, насколько это важно. Это Госавиарегистр (сертификация всей авиационной техники, производства). Были сохранены единые правила, но уже гармонизированные с зарубежными, ряд функций Министерства гражданской авиации (по координации транспортной деятельности), многие-многие другие задачи, связанные с созданием региональных авиаструктур. Мы прекрасно понимали необходимость этого. В это время к такому пониманию пришли и в Европе. ИКАО даже утвердило принцип глобального регионального управления гражданской авиацией.

Мы боялись только определенных политических, национальных амбиций. Но так сложилось, что все руководители правительства с пониманием отнеслись к важности авиационной отрасли.

В дни юбилеев, человеческих, отраслевых или государства, всегда оглядываются назад, анализируют настоящее и, конечно же, независимо от возраста с благодарностью вспоминают ветеранов. Правда, мы все уже относимся к ветеранам, потому что проработали в отрасли не один десяток лет. Хочу сказать в преддверии нашего праздника: главная задача - это будущее!

- В чем Вы видите будущее авиации?

- Во-первых. Кстати, год ведь какой! 2003 год - не только наш юбилей, и не только гражданской авиации России. **Это праздник всей авиации, всех наших государств!** Надо вспомнить тех людей, которые работали с нами и которые сейчас остались волей судьбы в тех государствах! Это все страны СНГ. Мы счастливы, что сохранили авиационный союз! Я горжусь этим! Сегодня я убеждена в том, что авиационный союз дал возможность сохранить стабильность в нашем регионе и на будущее. Мы ведь знаем случаи, когда политические преобразования приводили к остановке воздушного движения. Этого не произошло в нашей стране.

Во-вторых, авиация всегда главной задачей считала и считает безопасность. Последствия каждой катастрофы или происшествия - это фактор факторов. Очевидно, в других видах транспорта больше гибнет людей. Статистика в этом вопросе не главное. **Мы никогда (что нас и отличало) не закрывались голыми цифрами**, или не говорили о снижении, росте, абсолютных единицах, потому что жизнь каждого человека - это наша ответственность. Главное - безопасность! Об этом мы всегда должны помнить. Должны понимать, что все ужесточения, которые принимаются и вводятся мировой практикой, пра-

вомерны, поскольку безопасность - это главный показатель.

Я думаю, сегодня мы можем говорить об определенной стабильности и даже росте (притом, что в мире после 11 сентября произошел спад перевозок). Дело даже не в объемах перевозок, а в том, чтобы **вернуть доверие к авиации**. Люди обеспокоены правомерно. Наш регион первым столкнулся с терактами, и мы первыми приняли меры, которые сегодня в мире только обсуждаются и вводятся. Думаю, нам есть, чем гордиться.

Будущее - это, конечно, и подготовка людей. **Меня очень тревожит, что стареет наш летный состав и диспетчерский состав.** Стареют люди, и это опасно! Стареют не только физически, но по уровню подготовки. Мне кажется, образование в гражданской авиации - это сегодня очень важный вопрос.

Ну и, конечно, технический прогресс. Убеждена, что сегодня наступает переломный период, когда гражданская авиация не сможет дальше развиваться без переоснащения, без перехода на новую технику. Это - состояние, это - ресурсы, это - старение парка, который сегодня просто требует физической замены. Наша отрасль должна быть не только экономичной, не только комфортной, но и соответствовать требованиям, без которых просто нельзя использовать парк. И наша промышленность (а я сегодня представляю уже как президент Международного союза авиапромышленности, горжусь, что мне оказали такое доверие!), я думаю, находится сегодня на переломном этапе к созданию новой авиационной техники и не только в единичных образцах, но и к выпуску ее для массового использования.

Наша страна всегда была мировой авиационной державой. Не только по объемам полетов, но и в авиапроизводстве. И имеет все основания ею оставаться. Я смотрю в будущее не только с надеждой, но и с уверенностью! Убеждена в этом всем своим опытом, авиационной школой, авиационной юностью и настоящей зрелостью. Не хочу сказать старостью - наверное, в душе мы не стареем, наверное, еще есть и возможности, и силы, чтобы что-то сделать.

Мне хотелось бы поздравить всех работников гражданской авиации великой России, на крыльях которой флаг России, всех наших братьев-коллег из СНГ.

Отдаю должное ветеранам и благодарю их за огромный труд. Хочу обратиться к молодежи: "Приходите в авиацию!". Думаю, это престижная профессия, это красивая профессия, это крылатая профессия. Это вообще счастье!

Кстати, и женщин сейчас много в нашей авиации. Я восхищена, что они начинают возглавлять компании. Даже в мире не так много таких примеров. В "Сибири" заместитель генерального директора - женщина. В "Трансаэро" генеральный директор - женщина. Знаю примеры женщин-руководителей в государствах СНГ. В Америке руководить гражданской авиацией назначили женщину. С несколькими такими женщинами-руководителями я встречалась. Думаю, это хороший пример, и мы должны ему следовать!

- Что сегодня нужно в первую очередь изменить в гражданской авиации?

- Я еще раз повторю, во-первых, правомерно ужесточаются требования к авиационной деятельности, к формированию авиационных транспортных предприятий, авиакомпаний. Думаю, что сегодня период, когда в авиакомпаниях упрощенно подходили к этим вопросам, миновал. Все-таки большинство авиакомпаний были созданы на базе ОАО - объединенных авиаотрядов - и впитали опыт, накопленный ранее. Были, конечно, структуры очень сомнительного характера, но они как бабочки-однодневки себя изжили. То, что сегодня Министерство транспорта и Государственная служба гражданской авиации проводят политику по сохранению лучшего опыта нашей страны и использованию международного опыта в формировании требований к авиакомпаниям, правомерно.

Второе: чрезвычайно важно, я бы даже выделила это в стратеги-

ческую программу, - программа стареющего парка. Собственно, это не только наша проблема. Это проблема и мировой авиации. ИКАО в свое время принимало такую программу. Думаю, нам тоже к этому надо обратиться.

Третье - это вопросы "человеческого фактора". Это и образование, и подготовка персонала, это и совершенствование летно-методической работы.

Конечно, всё-таки основа безопасности - это работа авиакомпаний. Мы - как бы чиновники со стороны. Я считаю, что нам надо с уважением относиться к тому, что все, что делается, делается все-таки на предприятиях. Там, где в компаниях на самом деле придается этому особое внимание, есть понимание этого (использование тренажеров и самописцев, подготовка и совершенствование персонала и требовательность к нему), там, конечно, и безопасность обеспечивается. Поэтому, я думаю, и программа "человеческого фактора", и исследования в этой области, и конкретные рекомендации по результатам катастроф (к сожалению, произошедших в последнее время) - тоже чрезвычайно важные задачи.

Необходим комплекс всех этих мер: организационных, технических. Конечно, не надо забывать и о науке. **У нас отраслевая наука сейчас в жалком состоянии.** Конечно, наши ученые и специалисты не были подготовлены к рыночным условиям и, может быть, не сумели адаптироваться к новой ситуации. Сейчас меньше выделяется бюджетных ассигнований на научные исследования. Думаю, тут мы тоже многое упустили. Считаю, что это серьезная задача: поддержать и развить нашу отраслевую науку, потому что гражданская авиация не может существовать без науки. Это совершенно очевидно.

- Сегодняшнее время для Вас более жесткое, более опасное или все-таки более интересное?

- Много было опасного, жесткого, непростого и в те времена. Может быть, **система была более жесткая, более требовательная, но и более дисциплинированная.** В этом были и плюсы, и минусы, но все-таки было больше плюсов. И хотя я больше работала в творческих коллективах, в науке, но авиация опять-таки, я повторяю, это особый вид деятельности. **При всем творчестве и любви к авиации должна быть еще и очень (!) жесткая дисциплина, и высочайший уровень сознания.**

Вообще каждое время по-своему непростое. Думаю, Вы знаете, что если человек профессионал и любит свою профессию, то ему всегда интересно. Может быть, я опережала немножко по возрасту возможности: я уже в молодости занимала высокие должности, не было времени оглянуться назад, я более смело шла на какие-то даже иногда рискованные решения. **Сейчас, оглядываясь, может быть, я и не рискнула бы пойти, к примеру, к Ю.В. Андропову** с докладом о необходимости изменить решение Политбюро по той же московской системе УВД. Это сейчас мне так кажется, со своей теперешней позиции, возможностей, своего уровня. Тогда я была смелее, хотя я и сейчас не всегда оглядываюсь - это уже, наверное, от характера зависит.

Или были ситуации, когда нам надо было раскрыть и войти в мир с новой системой спутниковой навигации. Это была закрытая система (сейчас уже об этом можно говорить), система, которая теперь называется "ГЛОНАСС", а у американцев - GPS. Нам надо было выйти, иначе мир просто остался бы только с единой американской системой, была бы установлена их монополия. Мир был встревожен этим. По разным причинам наши военные были против. Пришлось докладывать на самом высшем уровне, вплоть до Политбюро о том, что мы можем и должны предоставить эту систему для использования. Были и технические возможности, чтобы это делать. Решение было принято. Такие вот вехи.

Казалось бы, сегодня это обыденно, всем очевидно и понятно, что такое спутниковая система, а тогда это было еще и политическое решение. Это были 80-е, конец 80-х годов, (1985-й, 1986-й), это была целая серия очень серьезных решений, шагов. **Мне приходилось выходить на самый высокий уровень власти, чтобы доказать их**

необходимость. Оппоненты были очень сильные. Собственно, можно было даже рисковать своей карьерой, своим положением. В этом смысле время было сложное. **Сегодня - более открытое. Сейчас, я бы сказала, легче: общество демократичнее. Мы проще смотрим на международную систему.**

Я помню, как мы доказывали необходимость вступления в ИКАО: очень много было противников. Сейчас никто не может понять, можно ли было не быть членом ИКАО, когда все должны выполнять международные стандарты?! Нет, не надо, потому что военные считали, что мы должны были иметь все свое, иметь свои системы. И мы их, кстати, имели! Сейчас уже мало кто помнит, что у нас было две системы посадки, две системы навигации, две системы вторичной радиолокации. У нас было все свое, но... мы и международные ставили! Страна тогда была богатая в том смысле, что гражданская авиация пользовалась очень мощным бюджетом. Это было неразумно и технически, и экономически! Но бороться с этим было очень непросто! Мне кажется, сейчас работать в этом смысле легче, потому что можно более смело, открыто принимать решения. Я не согласна, когда начинают очень уж ругаться, говорить, что раньше все было так плохо. Гражданской авиации уделялось очень (!) большое внимание, выделялись мощнейшие бюджетные ассигнования. Когда я защищала бюджет на правлении, я ощущала такую поддержку! Конечно, тогда мы докладывали в Минфине, в Госплане, в ЦК - на самых верхних уровнях - о состоянии и развитии, мы и получали поддержку. Мы получали сотни самолетов в год, а сейчас - единицы.

Надо сказать, что так было во все периоды. И сейчас ведь тоже нельзя сказать, что гражданская авиация обойдена вниманием. Это неправильно. Все-таки за не такой уж большой срок своего президентства Владимир Владимирович неоднократно проводил специальные заседания по проблемам гражданской авиации и промышленности для гражданской авиации. Правительство рассматривало проблемы гражданской авиации. Есть и федеральные программы. Это естественно, авиация всегда была одной из стратегических, я бы сказала, ключевых проблем и для экономики, и для жизни народа, особенно нашей страны, с ее размерами.

- МАК - это Ваше детище?

- МАК не только мое детище, но и всех тех людей, которые рядом. У нас работают люди, вышедшие из гражданской авиации, отдавшие авиации не один десяток лет. Сейчас пришла молодежь. **Своей главной целью считаем гармонизацию наших авиационных правил и норм летной годности с международными правилами.** Я горжусь, что МАК признан 25-ю государствами через межправительственные соглашения, что мы зарегистрированы как международная организация, пользуемся очень высоким авторитетом. Наше "сегодня" (я живу уверенностью, что это удастся сделать при моей авиационной жизни) - добиться того, чтобы не было правил национальных, а были единые международные правила. Потому что авиация вненациональна. Да, принадлежность авиации - национальная. Самолеты - принадлежность авиации. Но правила должны быть единые! Человек, неважно на каком бы самолете он не летал, с какого бы аэродрома не взлетал, на какой бы аэродром не приземлялся, - должен быть уверен, что эти правила есть, и главное их требование - безопасность! Единые правила - это как единый язык! Что было бы, если бы мир обладал одним языком!.. Представляете, какое бы счастье, как бы люди жили, общаясь на одном языке!.. Это мечта. В авиации должен быть единый авиационный язык. Думаю, что при нашей жизни... да, мы уже к этому подошли! Это, думаю, будет одним из огромных достижений для авиации!

- Мечты сбываются?

- Да, мечты сбываются. Когда над ними много работаешь, много трудишься. Я в это верю. Во всяком случае, мои мечты пока что (вот я постучу) сбывались. Оглядываясь, могу сказать, что о чем мечталось, и даже то, что казалось невероятным, достигнуто.

ПО УРОВНЮ АВАРИЙНОСТИ МЫ «ОБОШЛИ» ДАЖЕ США



**МУЛКИДЖАНОВ ИВАН
КИРОПОВИЧ**

**Заместитель
председателя Комиссии
по расследованию АП
МАК (Москва)**

- Окончил Харьковский авиационный институт по специальности "эксплуатация самолётов и двигателей". В гражданской авиации прошел путь от инженера смены до главного инженера Центрального управления международных воздушных сообщений, заместителя начальника института, в дальнейшем решением правительства был назначен начальником Госавиарегистра СССР и вошел в состав руководства Госавианадзора СССР. Это произошло 16-го февраля 1973 года.

- Чем было вызвано создание Госавиарегистра и Госавианадзора?

- Возникли эти органы не случайно. Их создание было обусловлено объективными обстоятельствами обеспечения безопасности полетов. 1972-1973 годы были отмечены тяжелыми авиационными происшествиями: катастрофа Ан-10 в Харькове, две катастрофы Ту-104 в Домодедово, Ту-104 - в Свердловске, Ил-62 - в Берлине, Ту-134 - под Можайском, Мл-18 - под Магнитогорском и целый ряд других катастроф с более "мелкими" самолетами. Это, безусловно, не могло не возбудить и общественность, и руководство государства. Стало понятно, что нужно принять какие-то кардинальные меры по организации системы обеспечения безопасности полетов и, естественно, принять серьезные меры в области конструирования, испытания, внедрения новой авиационной техники. В связи с этими катастрофами и особенно с катастрофой Ил-62 в Шереметьево была создана правительственная комиссия, которую возглавил секретарь ЦК КПСС в то время, член Политбюро Дмитрий Федорович Устинов, заместителем у него был заместитель Председателя Совета министров Смирнов Леонид Васильевич. В состав комиссии вошли министры авиационной промышленности, гражданской авиации, радиопромышленности и целый ряд других ответственных, руководящих лиц. Мне тоже пришлось принять непосредственное участие в работе комиссии по расследованию этого авиационного происшествия (в составе технической подкомиссии).

- Сколько человек погибло тогда?

- Тогда погибло 163 человека. Это была очень тяжелая катастрофа, в сложных метеоусловиях в районе аэропорта Шереметьево. Рейс был международный, поэтому значимость её расследования была большой.

- Освещалась ли данная катастрофа в прессе?

- Да, конечно, да. Естественно, как всегда, давалась объективная информация, но та, которая не мешала проведению расследования авиационного происшествия. В ходе расследования этого происшествия стекалась информация по расследованию и других авиационных происшествий. Я не сказал, что примерно в это же время потерпел катастрофу самолёт Ил-18 в Сочи, после взлета, где погибли все находящиеся на борту. Информация по ходу и результатам расследования этой катастрофы сходилась в эту большую правительственную комиссию. По ходу расследования решались важнейшие вопросы, требующие безотлагательного решения как в части конструктивных изменений на самолетах, так и в вопросах организации обслуживания, обеспечения безопасности полетов, в том числе и управления воздушным движением.

- Что показали результаты расследования?

- Расследование было завершено. Произошел там ряд и технических сбоев в системе управления воздушным движением (имеются в

виду наземные средства радиолокационного контроля), и ошибки, допущенные экипажем при пилотировании, снижении и заходе на посадку. Была очень сложная метеообстановка, экипаж допустил преждевременное снижение, начал цеплять верхушки деревьев, самолет упал и сторел. В общем, практически все погибли. На основании выводов этой комиссии, с учетом нашего отечественного опыта в области обеспечения безопасности полетов и с учетом опыта международного структурирования системы обеспечения контроля за летной годностью **были предложены соответствующие меры**. В том числе предусматривающие создание самостоятельных независимых государственных органов союзного значения, которые бы обеспечили, с одной стороны, руководство разработкой норм летной годности гражданских воздушных судов, включили в себя весь международный опыт требований к пригодности, к проектированию и характеристикам воздушных судов, их испытаниям. Второе: последовательно выстроить систему контроля за созданием этих самолетов, чтобы не было допущено "вольности" недоработок при их проектировании, в процессе наземных и летных испытаний самолетов. Чтобы, опираясь на те силы и средства, которыми располагала в то время военная приёмка на заводах и в научно-исследовательской сети организаций гражданской авиации, авиационной промышленности, мобилизовать и структурировать все эти силы на обеспечение 100-процентного контроля прохождения воздушного судна на всех стадиях (проектирования, строительства на серийных заводах, испытаниях, внедрения и потом эксплуатации) в соответствии с действующими уже государственными требованиями по обеспечению безопасности полетов. **Эти требования получили название "норм летной годности гражданских самолетов"**. На этот орган возложили еще ответственность и обязанность разработки системы поэтапного контроля и допуска гражданских ВС к эксплуатации в ГА.

После выхода постановления правительства я был назначен на должность начальника Госавиарегистра СССР с соответствующими полномочиями. Скажу, что по тому времени это действительно был независимый орган, наделенный чрезвычайными полномочиями. Решения и указания этого органа являлись обязательными для всех министерств и ведомств, занятых созданием, эксплуатацией, испытанием авиационной радиотехники, средств связи и прочее, прочее, прочее. В общем, вся оборонка практически контролировалась по линии создания новых образцов гражданской авиационной техники, контролировалась с точки зрения летной годности, безопасности, в том числе сертификация воздушных судов двойного назначения (военно-транспортных и гражданских).

- То есть это было своеобразное министерство?

- Министр входит в состав правительства. **Мы были на правах ведомств.** Это как общесоюзный государственный орган по надзору за обеспечением летной годности и безопасности полетов. **Это был общесоюзный орган.** Руководитель этого органа был приравнен к заместителю Министра гражданской авиации "по положению". "По правам" он, конечно, выходил на уровень министра. В этом смысле права были очень большие. То же самое - Госавианадзор СССР. Мне пришлось на первом этапе участвовать и в формировании этого органа потому, что еще не был назначен его руководитель, и принимать активное участие в его работе. Эти организации были укомплектованы и проведены очень важные мероприятия по обеспечению безопасности полетов. Во-первых, были созданы современные, учитывающие международный и отечественный опыт безопасности полетов нормы летной годности гражданских ВС, которые были признаны международным сообществом (в лице международной организации ИКАО). Была создана система сертификации авиационной техники, и через сертификацию были пропущены уже все следующие поколения гражданских ВС. Это Ил-86, Як-42 - целая плеяда самолетов, четвертое поколение авиационной техники.

- Как Вы считаете, создание сразу двух таких структур было целесообразно? Или всё-таки можно было обойтись одной?

- Вы понимаете, когда создавали, то вкладывали в это глубокий смысл. Одну структуру - Госавиарегистр - создали, чтобы она главным образом сосредоточилась на технических вопросах: создание авиационной техники, достойной высокого уровня безопасности полетов, создание современной системы испытания и контроля авиационной техники. С другой стороны, Госавианадзор ориентировался и нацеливался главным образом на контроль за организацией и обеспечением эксплуатации непосредственно летной техники, контроль за четкой организацией управления воздушным движением, взаимодействия в вопросах управления воздушным движением военных и гражданских органов УВД. В состав руководства Госавианадзора СССР, в его президиум входили: заместитель Главкома ВВС, заместитель Министра ГА, заместитель Министра авиационного прома, заместитель Министра промышленности средств связи, радиоэлектронной промышленности, радиопромышленности, заместитель председателя Госгидромета. Это был весомый орган, который мог пригласить любое должностное лицо, руководителя организации, рассмотреть в широком плане и все стороны все вопросы, связанные с безопасностью полетов, с учетом анализа аварийности в гражданской авиации. Кроме того, результаты расследований авиационных происшествий там тоже рассматривались. Принимались соответствующие указания, директивы, решения, направленные на усиление роли управления воздушным движением, организационные вопросы, технические вопросы, вопросы подготовки работников.

- Сколько лет просуществовал Госавианадзор?

- Этот орган просуществовал с 1973-го года по 1992-й год.

- За это время как-то уменьшилось количество катастроф?

- Да. Когда вопрос был отлажен, взаимодействие определено, понята роль и значение этих органов, было решено консолидировать усилия этих органов в области безопасности полетов. **В 1985 году было принято решение об их объединении в составе одного - Госавианадзора СССР.** Госавиарегистр вошел в его состав со своим положением. Я как начальник Госавиарегистра СССР стал заместителем председателя Госавианадзора СССР. Этот орган существовал до 1992 года, то есть до распада Советского Союза. Что я должен сказать? Под "зорким надзором" этих двух органов и с их большим участием было много сделано для безопасности полетов, для гражданской авиации, да и для военно-воздушных сил. **По уровню аварийности мы "обошли" даже США:** у нас показатель аварийности полетов оказался ниже. Мы вышли на уровень более благополучный, чем был в мире в среднем (который контролировался международной организацией гражданской авиации), и стали адекватны уровню аварийности США, которые были лидерами в этом вопросе.

- Ваша медаль, за что Вы ее получили?

- Лауреата Государственной премии СССР я получил за комплекс работ по созданию, испытанию, внедрению новых образцов авиационной техники, в частности, самолет Як-42.

За свою жизнь я провел большую работу, связанную с эксплуатационными проблемами гражданской авиации, стал кандидатом технических наук, провел фундаментальное исследование факторов, порождающих аварийность в реактивной и турбовинтовой авиатехнике, с выводами, рекомендациями, предложениями по структуре системы испытания, создания, проектирования, сертификации. Был удостоен ученой степени доктора технических наук. Сейчас я профессор, заведую кафедрой в МАИ параллельно с основной работой. Основная моя работа - заместитель председателя комиссии по расследованию авиационных происшествий на воздушном транспорте. В нашу компетенцию входит расследование авиационных происшествий в РФ, во всех государствах СНГ и за рубежом.

- Скажите, а то, что сейчас в России происходят катастрофы, мы что, как бы превышаем существующие планки? Или мы раньше об этом не знали?

- Мы, заинтересованные ведомства и органы, провели недавно анализ причин аварийности за десятилетний период, с 1992 г. Анализ показал, что у нас, конечно, произошел обвал по аварийности - в 1993, 1994, 1995 гг. Тогда разрушена была организационная структура управления гражданской авиации, когда была нарушена система материально-технического снабжения, разрушилось Министерство авиационной промышленности. Это все не замедлило негативным образом сказаться на уровне безопасности полетов. В последующие годы обстановку с безопасностью полетов удалось стабилизировать, и вот уже 1991, 1992, 2000 г. свидетельствуют опять, что у нас уровень более благоприятный, чем в среднем по международной организации гражданской авиации, и немного отстает от Соединенных Штатов, но очень мало.

В 2000 году произошел перелом ситуации, поскольку наметилась стабилизация обстановки, в Минтрансе России создана Госслужба гражданской авиации, которая ввела систему сертификации: эксплуатантов, ремонтных организаций, как говорится, началось возрождение.

- Как Вы считаете, такие органы, как Госавианадзор, Госавиарегистр, они сегодня не помешали бы?

- Они существуют. В соответствии с Государственным соглашением 12 государств СНГ о гражданской авиации об использовании воздушного пространства был создан Межгосударственный авиационный комитет. По обоюдному согласию, учитывая, что основная номенклатура авиационной техники, как воздушные суда, так и наземные средства обеспечения все-таки российского производства, государства посчитали целесообразным "Авиарегистр" и функции "Госавианадзора", в частности, независимое расследование авиапроисшествий, включить в компетенцию Межгосударственного авиационного комитета. По этому вопросу было принято специальное постановление Правительства РФ, которое делегировало МАК полномочия и ответственность федерального органа исполнительной власти в вопросах сертификации авиационной техники и расследования авиапроисшествий.

- Вы о чём-нибудь сожалеете в своей прежней работе?

- Сожалею, что нарушена стройная, мобильная и ответственная система в создании авиатехники, всех необходимых ее элементов, которые идут на оснащение этой техники. Все-таки это очень тонкий организм, который нуждается в стройной и ответственной системе обеспечения безопасности полетов. Вот об этом я сожалею, потому что очень много было сделано на первом этапе бездумного, без достаточного понимания проблемы. Все это достается с большим трудом, в условиях архисложного финансового, экономического положения. Могу сказать из нашего опыта, что такое сегодня расследование авиапроисшествия, особенно серьезной авиационной техники, - это организационная работа на месте авиапроисшествия по сбору информации, в оценке состояния ВС, необходимых проверок непосредственно в полевых условиях, проведение эвакуации техники, проведение необходимых аварийных исследований, испытания - это миллионы рублей! Сегодня это в централизованном порядке не финансируется, раньше это не составляло вопроса: по бюджету государство финансировало все, что необходимо. Сегодня это проблемный вопрос, где взять деньги на проведение летных специальных испытаний по ряду вопросов, которые возникают в ходе расследования? Проведение исследований в НИИ разрушенной авиатехники тоже требует средств и транспортных расходов. А их нет, к сожалению. Сейчас идет настойчивая работа, есть рекомендации правительственных комиссий по катастрофам, последние, которые были в Иркутске, над Черным морем, рекомендации, поручения Правительства к Министерству финансов решить этот вопрос. **Надо авиационную промышленность и все, что с ней связано, укреплять и поднимать.** Сегодня более спокойный, стабильный период, который позволяет правительству и ведомствам предпринимать определенные меры, чтобы восстанавливать те возможности, которые были ранее в авиационной промышленности.

И СЕЙЧАС НАШ ОПЫТ ВОСТРЕБОВАН!



**ВАСИН ИВАН
ФЕДОТОВИЧ**

**Председатель Совета
Клуба «Опыт» (Москва)**

- Я образца 1929 года рождения. В гражданской авиации с 1948 года, после окончания Краснокутского летного училища. Впоследствии работал пилотом-инструктором Краснокутского летного училища, затем в Саратовском объединенном авиаотряде. Начиная летать еще на само-

летах По-2. Работали в основном на нужды сельского хозяйства, населения области. На этих самолетах делали перелеты в Ташкент, для опыления хлопка. Такая задача была поставлена государством - надо было дать стране хлопок. Летали армадой в 25-30 самолетов, представляете?!..

Последующая моя работа была связана с транспортной авиацией в Саратовском отряде. Пришлось летать на Ли-2, Ил-12, Ил-14. Потом был командиром корабля, пилотом-инструктором в Ульяновской школе высшей летной подготовки. К 1958 году прошло уже 8 лет после окончания мной учебного заведения. Гражданская авиация нуждалась в специалистах, имеющих высшее специальное авиационное образование. В 1958 году из Ульяновской ШВП я был зачислен без экзаменов на командный факультет Высшего авиационного училища в Ленинграде. Первым начальником училища был тогда Главный маршал авиации Новиков А.А., дважды Герой Советского Союза, участник Великой Отечественной войны.

В училище я прошел переподготовку для полетов на Ту-104. Можно сказать, что стоял у истоков освоения реактивной авиационной техники.

После окончания училища получил назначение в Хабаровск, в Дальневосточное управление ГА, начальником инспекции. Начальник инспекции - это как ГАИ на земле. Инспектировали предприятия, летные подразделения, в воздухе - самолетовождение, технику пилотирования. Вот такие функции выполняла инспекция. Летать приходилось на многих самолетах, в том числе и на Ту-104, в обязательном порядке. Очень многое вершилось тогда в освоении техники. Были и невзгоды, были и утраты. Были и катастрофы Ту-104, хотя это очень надежная авиационная техника.

Проработал 2,5 года на Дальнем Востоке и был переведен в Красноярское управление ГА, первым заместителем начальника управления по летной службе. Я еще молод был, когда в возрасте 36 лет стал заместителем начальника управления, в котором было более 20 тысяч работающих! Это было базовое управление с границами от Тувы до Северного Ледовитого океана, с такими крупными центрами, как Красноярск, Норильск. Работы было очень много.

В апреле мне поступило предложение перейти на работу в Москву, заместителем начальника управления летной службы ГУ ГВФ. В то время для моего возраста это многое значило. Мне доверяли! Однако меня "сосватал" к себе первым заместителем Шевелев Марк Иванович - начальник Управления полярной авиации, знаменитый полярник, Герой Советского Союза № 22. Это была очень важная и сложная работа. Был большой парк авиационной техники: 56 Ан-12,

Ил-18. Около 22-х тысяч работающих. Проводились высокоширотные экспедиции (ВШЭ), посадки разной летной техники на лед. Представьте себе! В Тикси - штаб, а на дрейфующем льду - целый городок: устраивались с посадками Ан-12, базировались самолеты Ли-2, Ан-2, вертолеты, персонал - около 400 человек! В течение 2-х месяцев в интересах народного хозяйства и армии мы проводили исследовательские работы. Высаживались с научной экспедицией на Северном полюсе. Впервые нами был произведен замер глубин на Северном Ледовитом океане. Кроме того, полярная авиация решала вопросы освоения Южного полюса.

Так работали до 1970 года, пока Управление полярной авиации не было расформировано. Всю Арктику расчленили по секторам, обслуживание было передано территориальным управлениям. Обслуживать надо было все, что связано с мореходством на Северном Ледовитом океане, обеспечивать население малых национальных округов всем необходимым. Это все было очень важно для государства, и всем этим занималась полярная авиация. Кстати, 17 декабря 2002 года в Колонном зале Дома Союзов отмечалось 70-летие Главсевморпути и Полярной авиации. В том же 1970 году Указом Президиума Верховного Совета СССР мне было присвоено звание заслуженного пилота СССР.

Далее в течение 2-х лет я был начальником Управления летной службы МГА. Высшее авиационное училище в Ленинграде получило статус Академии, и в 1972 году я был назначен ее начальником. Я был первым начальником ОЛГА, в течение восьми с половиной лет. За это время отстроил Академию на 22-х гектарах, было выпущено 8 тысяч специалистов. Это было образцовое учебное заведение. Многие из тех, кто ныне управляет авиакомпаниями, - мои выпускники: Окулов В.М., Бабаскин В.В. и др. Академия пользовалась авторитетом, имела превосходную учебную базу, техническое оснащение, тренажерные системы, свой летный отряд! Поэтому я несколько раз отклонял предложение Бугаева П.Б. вернуться в Москву в качестве заместителя Министра ГА по летной службе.

В 1980 году вернулся в Москву и до 1988 года работал в МГА, заместителем Министра. Семь лет я проработал с Б.П. Бугаевым. Приходилось отвечать за все, что связано с безопасностью полетов: летная служба, управление воздушным движением, радиолокационные, аэронавигационные средства обеспечения полетов. Отвечал даже за авиационную медицину. Ведь у нас в отрасли работало более 22 тысяч медиков.

В 1988 году, в возрасте 59 лет, почувствовал, что летной работы мне уже достаточно. Устал. Мне приходилось председательствовать в большинстве правительственных комиссий по расследованию авиационных катастроф. Попросил подобрать мне другую работу. Предложили быть представителем СССР в ИКАО. Я дал согласие. Английский язык для меня не был проблемой. Другое дело - выездной я или не выездной? Власть решила, что выездной. Согласовывалось все на высшем уровне. По постановлению правительства и после согласования с МИД Канады я и проработал в ИКАО 5 лет: 3 года - как представитель СССР, и после развала Союза 1,5 года - как представитель России. Прискорбно было, но работали с достоинством!

Вернулся в Россию в 1994 году. Предложили мне работу в аппарате Черномырдина - отказался. Решил поработать на отрасль и на себя. Стал генеральным директором совместного российско-канадского предприятия "Аэростар", где и проработал 4 года.

В 69 лет ушел на пенсию. Но на этом не закончилась связь времен и людей, личная заинтересованность. И сейчас наш опыт востребован! Совместно с другими ветеранами отрасли мы организовали Клуб ветеранов высшего руководящего состава ГА - Клуб "Опыт". В его составе - представители так называемой 14-й по рангу категории - генералы отрасли, начиная с начальников управлений до министров.

Всего таких в Российской Федерации примерно около 132 человек. Все являются членами этого Клуба. Как говорится, никто не забыт, ничто не забыто. Мы официально зарегистрированы. Учредителем у нас является МАРАП. В составе Совета - 17 человек. Я являюсь председателем Совета. У нас 4 сопредседателя. Есть у нас и генеральный директор. Мы интересуемся всем - и удачами, и неудачами в отрасли, и вопросами безопасности. Помогаем советами, потому что каждый из нас - эксперт, мастер высшего класса в своем деле.

- Какое время было для Вас самым интересным в жизни?

- Самое интересное время в моей жизни - это первый самостоятельный полет в учебном заведении! Впрочем, о многих интересных делах можно было бы рассказать. Но самое ошутимое - это то, что я "построил" Академию гражданской авиации, организовал по-новому ее работу. Все направления, все кафедры и факультеты - мое детище. Я и сам являлся руководителем кафедры безопасности полетов. Вот этот след остался в жизни. Это моя гордость! Академия награждена орденом Ленина, и меня там в 1973 году наградили орденом Ленина.

В 1979 году был награжден орденом Дружбы народов, а в 1983 году - орденом Октябрьской революции. Есть у меня и зарубежный орден, болгарский - Кирилла и Мефодия.

- Как Вы считаете, пережила наша гражданская авиация кризисные явления или?..

- Я считаю, что кризисные явления гражданской авиации на каком-то этапе пережила. Но темпы ее восстановления нарастают не так быстро, как хотелось бы. Это зависит не только от специалистов данной отрасли. Все ведь тесно переплетено с социальными проблемами государства. А где спрос? Кто имеет возможность купить билет? Кто имеет возможность летать, перемещаться? Мы раньше перевозили в 120-130 миллионов пассажиров. Все сферы жизни в стране тесно взаимосвязаны. Начиная от подготовки кадров и до закупки новой авиационной техники. Как ее приобрести по лизингу, расчет лизинга, сколько, откуда? Ведь застой охватил и авиационную промышленность! Сколько мы в свое время работали над этим! Я был в свое время председателем макетной комиссии по самолетам Ту-204, Ил-96.

Застойные явления будут постепенно преодолеваются. Для этого нужна огромная воля! Надо сконцентрировать внимание на нерешенных проблемах. Не надо было заниматься растаскиванием и разбазариванием государственного имущества, я имею в виду приватизацию. Мы имели огромный опыт. Наши специалисты могли работать не только в области гражданской авиации, но и в других областях - их можно было ставить на любой уровень, например, в Совмин. Мы многое видим, многое оцениваем: какие ошибки, какие недостатки... Мы горько переживаем, но время наше убежало. И все-таки мы помогаем чем можем.

- А что было самого необычного в Вашей жизни?

- Самым необычным в моей жизни для меня является то, что с супругой мы прожили в любви и согласии 52 года. У меня есть сын, дочь, 6 внуков, и все - парни. Мечтаю, чтобы они выросли, были похожи на нас, были достойными сынами нашей Родины!

- А что было самое комичное?

Много было и комичных случаев. Был у нас Жаворонков С.Ф. - начальник ГУВФ. Мы армадой в 22 самолета По-2 летели в Узбекистан. Произвели посадку в аэропорту. Утром просыпаемся, а нам говорят, что на Ли-2 Жаворонков С.Ф. летит, хочет встретиться с нашей группой, поговорить. Во время этой встречи мимо идет бык, запряженный в арбу, на которой написано "Хлеб", а на боку у быка нарисована эмблема и написано - "Аэрофлот". Смеху было очень много.

- Какой самолет, по Вашему мнению, самый необузданный?..

- Самый необузданный самолет - Ту-104. Его и называли - "жеребец" Чудесный самолет! С параметрами "взлета-посадки" истребителя! Наш первый реактивный самолет. Когда я работал на Дальнем Востоке, в Хабаровске, мне было поручено обучить двух подполковников ВМФ. При посадке отказали оба двигателя. Но мы нормально сели, поскольку полетная масса была небольшая, топлива было мало. Спланировали.

Мне приходилось много участвовать в спорных вопросах по итогам расследования авиационных происшествий и на уровне Центрального Комитета партии, и в Совете Министров. Спорить, понуждать, защищать интересы отрасли, летного состава. Как, например, я мог допустить, чтобы обвинили пилота, который погиб, если он не виноват! В Учкудуке в катастрофе погибли 222 человека. Экипаж не справился? Нет. Доказали, что нельзя поднимать самолет на 11 тысяч при такой полетной массе, без учета состояния атмосферы. Я был председателем государственной комиссии. Заботились не о себе, а о том, чтобы никто никогда больше не погиб. Комиссия меня поддержала.

- Вам приходилось летать на иностранных машинах?

- В 1970 году пришлось демонстрировать свое мастерство в Лондоне, на выставке перед иностранцами. Впервые облетал тогда иностранный самолет.

В 1973 году делегация из 28 человек полетела в США изучать авиационную промышленность. Будучи начальником Академии, я входил в состав делегации от гражданской авиации, в которой были директора заводов, главные и генеральные конструкторы. В Сизтле (здесь находится фирма "Боинг") с нами на разговор вначале вышли специалисты среднего звена. А нам ведь нужно было изучать опыт, заводы посмотреть! Наш посол в США Добрынин подсказал - поручите И.Ф. Васину облетать их самолет «Боинг-747». Мы предложили американцам. Те согласились. Я сидел за штурвалом в левом кресле. Их пилот-инструктор - в правом. Сзади - наш генеральный конструктор Новожилов Г.В. Все прошло хорошо. После этого мы облетали самолеты еще нескольких американских компаний: "Макдональд Дуглас" (широкофюзеляжный самолет ДС-10), "Локхид" (Локхид-211) - тоже "с левого кресла". Мы в грязь лицом не ударили! После этого за месяц мы смогли все посмотреть.

- Что для Вас авиация?

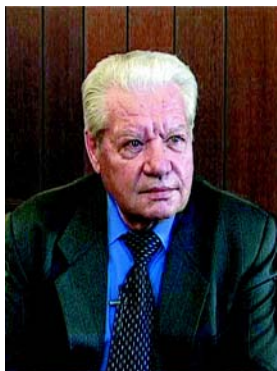
Авиация для меня - это моя жизнь! Вся в целом! Я сросся с ней пуповиной. Без нее я себя не представляю!

Когда самолет летит, я чувствую, ощущаю себя с ним. А когда что-то случается, страшно переживаю. Переживаю так, как, наверное, ни за что не переживаю. Я же много лет занимался безопасностью полетов. А погибших не вернуть.

Самое большое удовлетворение у любого пилота - если он сложную технику освоил и владеет ею в совершенстве.

Я никакой не особенный. Я самый обычный человек. Я убежден, что истинные пилоты никогда не боятся, что что-то случится.

ГРАЖДАНСКАЯ АВИАЦИЯ – ЭТО МОЯ СУДЬБА!



**НАЗАРОВ
АЛЕКСАНДР
ИГНАТЬЕВИЧ**

**Советник страховой
компании «Авикос»
(Москва)**

– Я проработал в гражданской авиации более 50-ти лет. Прошёл путь от пилота самолёта У-2 до первого заместителя Министра гражданской авиации. Поэтому гражданская авиация – это моя жизнь, моя судьба! И, работая в гражданской авиации, я посетил все уголки нашей необъятной Родины, бывшего Советского Союза, – от Заполярья до Кушки, от Калининграда до Камчатки. Побывал во многих странах мира, выполняя задания, связанные с международной деятельностью гражданской авиации.

– Какой период работы в гражданской авиации был для Вас самым интересным?

– Я бы выделил три периода.

Первый – послевоенный, восстановительный период, время восстановления гражданской авиации. На моих глазах (я тогда после окончания лётного училища работал в Белоруссии) за очень короткое время гражданский воздушный флот страны был возрожден. И уже к 55-му году все аэропорты были восстановлены и работали, функционировали даже в лучших условиях, чем до войны.

Второй – период бурного, насыщенного и динамичного развития гражданской авиации, её процветания. Это было напряженное и, я бы сказал, героическое время. КБ Туполева, Ильюшина, Антонова, Миля, Камова сразу создали целую гамму новых воздушных судов. И именно тогда Аэрофлот обрёл настоящие крылья. Благополучие трудящихся росло. Всё это позволило при низких тарифах и благодаря исключительно труду авиаработников, руководителей на местах, аппарата министерства создать условия для бурного развития. Представляете себе, прирост объёмов работ составлял до 30% в год!

В авиации возникает острый, порядка 30%, дефицит кадров. Когда меня назначили начальником Управления учебных заведений МГА, передо мной была поставлена очень сложная задача: восполнить этот дефицит, который мог стать препятствием для дальнейшего развития гражданской авиации. Благодаря поддержке правительства, при помощи Министра нам удалось в кратчайший срок создать 8 новых учебных заведений и наполнить до основания все существующие учебные заведения. По приказу Министра учебные заведения были оснащены новой техникой, что позволяло сократить ввод в строй и улучшить качество подготовки молодых специалистов. Из офицеров запаса для лётного состава были переподготовлены более тысячи человек. Но только к 75-му году благодаря всем этим мерам удалось поправить и демпферовать обстановку с кадрами.

Именно в этот период, период моей работы в Управлении учебных заведений МГА, были созданы Московский институт гражданской авиации (ныне Технический университет гражданской авиации), Ульяновский центр подготовки специалистов для стран СЭВ (теперь Ульяновское высшее авиационное училище), Академия гражданской авиации, 2 высших лётных училища. И, знаете, не могу не сказать о больших заслугах в деле подготовки кадров руководителей всех учебных заведений, их коллективов.

И третий – период перестройки и реформации, когда наш славный гражданский воздушный флот, как и весь Советский Союз, разрушился на осколки. Мне как начальнику Управления учебных заведений пришлось столкнуться с проблемами приема женщин в лётные

училища. Было это в 1974 году. Человек сто представительниц прекрасного пола, мечтавших о небе, приехали в Москву и блокировали дворик Министерства гражданской авиации, требуя, чтобы их приняли в лётное училище. Мы на их требование не отреагировали. Считали, что женщина есть женщина, она создана для семьи, и работа пилота не для нее. Возглавляла этих девушек Валентина Гризодубова. Нужно знать, что это был за человек! Вскоре вызывает меня первый заместитель генерального прокурора и говорит: "Что делаешь? Ты замахнулся на Конституцию! Ты ограничил права граждан!" И стал угрожать. А нужно сказать о пикетах у здания МГА уже доложили в Политбюро. В конце концов, на пятнадцатый день мы сдались и приняли решение организовать в Кременчуге женскую эскадрилью. Все девчата в ней были мастера спорта! Через полгода подготовили они почти все на «отлично» сдали выпускные экзамены и им были выданы лицензии пилотов. Мы следили за их дальнейшей судьбой. Они работали пилотами, даже выйдя замуж. Были и семейные экипажи: муж – командир, жена – пилот; или жена – командир корабля, а муж – второй пилот. Правда, на той истории все и закончилось, таких с и т у а ц и й больше не возникало.

– То есть больше такого энтузиазма не было?

– Да.

– А еще что вспоминается?

– Олимпиада-80. Это тоже было событие! Я тогда уже работал первым заместителем министра гражданской авиации и входил в состав Национального олимпийского комитета. Я отвечал за ввод в строй всех олимпийских объектов в "Шереметьево-2", терминала "Внуково", нового аэропортового комплекса в Вильнюсе, и еще в Эстонии, в Таллине (там проходила парусная регата). Объектов было много. Кроме того, нужно было обеспечить безопасную доставку и сервисное обслуживание олимпийцев и 120-ти тысяч туристов. В это время, если вы помните, были введены наши войска в Афганистан, и многие государства относились к нам с недоверием. Как бы там ни было, все прошло блестяще. И все мы – весь аппарат министерства, заместители министра – получили благодарность от председателя Национального олимпийского комитета – организационного комитета, и даже лично от товарища Брежнева Л.И..

– А какими Вам видятся первоочередные задачи гражданской авиации в нынешнее время? Что из прошлого опыта является в ней наиболее востребованным?

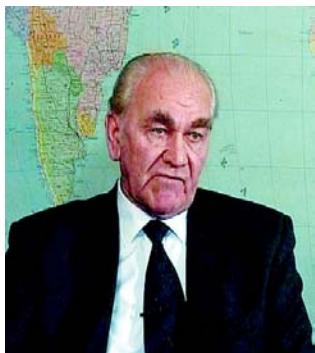
– Сейчас, как и раньше, предъявляются высокие требования к дисциплине авиаработников, к выполнению всех лётных документов по эксплуатации воздушных судов. Востребована высокая профессиональная и гражданская ответственность за исход каждого полета. Первоочередной же задачей является обеспечение безопасности полетов и государственная поддержка гражданской авиации.

Конечно, сейчас очень много авиакомпаний. Но я думаю, что со временем их останется 30-40. Остальные либо объединятся, либо не выдержат конкуренции. А вот оставшиеся должны иметь очень серьезную государственную поддержку. Знаете, как раз сегодня на Совете клуба "Опыт" мы обсуждали этот вопрос и убеждены:

дальнейшее развитие гражданской авиации невозможно без серьезной и планомерной государственной поддержки.

Мы приближаемся к знаменательной дате – 80-летию гражданской авиации России. Пользуясь случаем, я хотел бы выразить большую благодарность всем ветеранам за их вклад, благодаря которому наша страна стала могучей авиационной державой. Я хотел бы пожелать больших успехов всем, кто сегодня трудится в гражданской авиации. Ведь цивилизованное общество не может обойтись без нее. У гражданской авиации, безусловно, есть будущее!

МЫ ПОДНЯЛИ В ВОЗДУХ КАЖДОГО ВТОРОГО ЖИТЕЛЯ СТРАНЫ!



**ГОРЯШКО АЛЕКСЕЙ
МАРКИЯНОВИЧ**

**Советник
генерального
директора
ОАО «Аэрофлот – РА»
(Москва)**

**– Что Вы можете сказать
о состоянии нашей авиации
на современном этапе?**

– За свою 46-летнюю трудовую деятельность в гражданской авиации мне предоставилась возможность быть свидетелем и участником исторических этапов развития гражданской авиации и, к большому сожалению, застать время, когда гражданская авиация не только приостановилась в своем развитии, но и стала серьезно регрессировать.

Первый этап развития гражданской авиации всем известен: это поршневая авиация, второй этап - это этап развития реактивной гражданской авиации и третий этап - это прекращение ее развития в связи с известными событиями, произошедшими в 1991 году.

– Каковы основные задачи развития гражданской авиации?

– Главными задачами на всех этапах развития и подъема гражданской авиации было сделать ее доступной для широкого слоя населения нашей страны. Можно сказать, что это получилось. Получилось потому, что стоимость перевозки на линиях воздушного флота до 1990-го года составляла всего 12% среднего заработка рядового гражданина Советского Союза. Естественно, при такой стоимости перевозки мог пользоваться услугами Аэрофлота широкий круг лиц. К концу 80-х годов перевозки воздушным транспортом в Советском Союзе составили 125 миллионов человек в год. Практически мы подняли в воздух каждого второго жителя страны! К большому сожалению, после 1991 года стоимость перевозки на воздушных линиях страны превысила средний доход ее населения в 1,2 раза. В результате за последний год перевезено воздушными судами всего лишь 25 миллионов человек. Но это еще не значит, что все эти люди один раз воспользовались самолетами при передвижении. Практически это всего лишь 5-6 миллионов человек, которые имеют возможность воспользоваться услугами воздушного флота, причем некоторые из их числа - по несколько раз в год.

– Почему произошел такой громадный рост цен на воздушные перевозки?

– Потому что стоимость авиационного топлива достигла примерно мирового уровня и в расходах на час полета составила 40-50%. Тогда как в других странах в расходах

на перевозку стоимость топлива составила 15-18%. Это и подстегнуло рост цен на билеты, лишая возможности всех желающих воспользоваться услугами воздушного флота. Это одна из причин, почему резко упали объемы работ.

– На всех этапах становления и развития гражданской авиации одним из основных был вопрос обеспечения безопасности полетов. Является ли этот вопрос актуальным и в наши дни?

– И сейчас, и в прошлом у нас были и есть авиакомпании, которые достигли высочайшего уровня обеспечения безопасности полетов, сравнимого с мировым уровнем. Но, к большому сожалению, у нас есть авиакомпании, которые являются аварийными. За последние 10 лет в гражданской авиации произошло около 120 авиационных происшествий, которые, к несчастью, повлекли за собой человеческие жертвы. Какая же перспектива в обеспечении безопасности полетов, особенно в условиях, когда многие авиационные происшествия зависят от человеческого фактора? В первую очередь это профилактическая работа по обеспечению безопасности полетов в области недопущения причин повторяемости авиационных происшествий. Это значит, что те предпосылки (инциденты), которые происходят в авиации при выполнении полетов, должны быть взяты за основу тщательнейшего расследования и установления причин этих предпосылок, чтобы не допустить авиационных происшествий. То есть необходимо проводить тщательнейшую профилактическую работу, которая должна проходить при непосредственном участии авиационных руководителей самого высокого уровня.

– Не считаете ли Вы, что увеличение авиационных происшествий связано с тем, что раньше органы управления авиацией обладали большими полномочиями, нежели сейчас?

– Если рассуждать об этом, исходя из организации управления гражданской авиацией в советское время, то действительно там было централизованное управление вопросами и обеспечения безопасности полетов, и перевозки населения, и работы авиации в народном хозяйстве.

После 1991 года центральные органы управления гражданской авиацией наделены функциями регулирования в области обеспечения летной и технической эксплуатации воздушных судов и в области обеспечения безопасности движения воздушных судов. Вся же коммерческая работа перешла в авиакомпании, которые устанавливают тарифы, пытаются выжить, для того, чтобы можно было функционировать и дальше. К сожалению, сейчас многие авиакомпании, которые слабы экономически, либо сами исчезают, либо лишаются свидетельства эксплуатанта. Компании, не имеющие своего парка воздушных судов, а лишь арендующие их, более всего подвержены вопросам не обеспечения безо-

пасности полетов, подвержены аварийности. Поэтому число авиакомпаний в России резко сокращается, и курс наших центральных органов, то есть Министерства транспорта РФ, взят на то, чтобы было как можно меньше экономически слабых авиакомпаний для того, чтобы более устойчиво, более надежно обеспечивать безопасность полетов во всей гражданской авиации. Министерству транспорта и непосредственно Государственной службе гражданской авиации известно, какие и сколько самолетов имеет каждая авиакомпания, как построена работа по обеспечению безопасности полетов, по подготовке авиационных кадров и другие необходимые сведения. Там, где эта работа поставлена слабо, где авиакомпании из-за своего экономического состояния не могут построить свою работу таким образом, чтобы иметь высококвалифицированных летных кадры, чтобы на высоком уровне проводить техническое обслуживание воздушных судов, - там нет будущего. В 2001-2002 гг. свидетельства эксплуатанта лишены 73 авиакомпании.

– **Что ждет в будущем нашу гражданскую авиацию?**

– **К большому сожалению, у нас устаревает парк самолетов и вертолетов. Сейчас гражданская авиация России имеет 6070 воздушных судов самых различных типов, в том числе свыше сорока судов иностранного производства. В последние 5-6 лет самолеты отечественного производства на эксплуатацию в авиакомпании практически не поступают.**

Причина такова: отечественная авиапромышленность не в состоянии выпускать самолеты из-за отсутствия финансирования, а авиакомпании не имеют возможности приобретать новые самолеты отечественного производства по причине отсутствия для этого средств. Не налажена до сих пор система лизинга. В последние годы создана лизинговая авиакомпания Ильюшина, которая в конечном итоге будет иметь средства для закупки самолетов авиационной промышленности с последующей передачей их в лизинг авиакомпаниям. Существует программа гражданской авиации России, рассчитанная с 2001 по 2010 гг. и на период до 2015 года. Стоимость этой программы оценивается в 150 миллиардов рублей. К сожалению, только 21% этих средств выделяется государством. Откуда будут поступать остальные средства, пока неизвестно. Этой программой предусматривается постройка около 1 тысячи воздушных судов, из них где-то 500 самолетов. Пока это только программа, к большому сожалению. Пока этих самолетов нет. Хочется надеяться, что в будущем эти самолеты появятся.

– **Как Вы считаете, опыт тех лет в гражданской авиации безвозвратно утерян или пригодился в этой жизни?**

– **Опыт организации гражданской авиации, опыт работы прошлых лет оказался бесценным. Этот опыт перешел в основном и в гражданскую авиацию сегодняшнего дня. Это вопросы, которые касаются в основном органи-**

зации обеспечения безопасности полетов, это вопросы организации управления воздушным движением, это вопросы технической эксплуатации воздушных судов, это подготовка и требования к авиационным специалистам. К большому сожалению, все то, что было накоплено за прошлые годы, не везде и не всеми реализуется.

В результате чего происходят инциденты и авиационные происшествия по самым различным причинам. Профилактическая работа, которая проводилась в прошлые годы, которая носила системный характер, в настоящий период времени во многом разрушена и не реализуется, хотя, бесспорно, ее элементы и фрагменты присутствуют.

– **Какова, по Вашему мнению, роль личности в гражданской авиации?**

– Бесспорно, высока. Можно вспомнить множество случаев высокопрофессиональных действий летных экипажей и в первую очередь роль командира корабля в обеспечении безопасности полетов в аварийных ситуациях. Зачастую предотвращались авиационные происшествия, которые могли привести к тяжелым последствиям.

Что касается роли руководителя авиапредприятия, то он, естественно, задает тон производственной деятельности. Там, где руководитель - человек высокопрофессиональный, прекрасно знающий дело и умеющий работать с людьми, имеющий и внедряющий определенный опыт в производство, там, безусловно, дело движется намного лучше, чем там, где пришли к руководству люди не совсем компетентные, не подготовленные, да еще и не умеющие воспользоваться опытом своих предшественников.

Особо важна роль руководителя в формировании высокопрофессионального коллектива, поддерживающего высокий уровень дисциплины и исполнительности, реализующего начинания и требования руководителя. В этом случае создаются условия для устойчивой работы и развития авиапредприятия.

– **О чем Вы больше всего жалеете?**

– Я очень сожалею о том, что в период, начиная с 1991 года, гражданская авиация перестала развиваться такими же темпами, как она развивалась до этого момента - это первое. Второе - это то, что в связи с такими регрессивными моментами в развитии гражданской авиации она лишилась многих высококвалифицированных кадров, профессионалов, которые были вынуждены по самым разным причинам уйти из гражданской авиации. И третье - меня страшит то, что сейчас нет престижности работы в гражданской авиации и стареют кадры, а это, естественно, не определяет будущего.

РОССИЯ НЕ ИМЕЕТ ЛЕГИТИМНОЙ АВИАЦИОННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ



**СМИРНОВ ОЛЕГ
МИХАЙЛОВИЧ**

**Советник
председателя
совета директоров
Группы «Ист Лайн»
(Москва)**

— По профессии пилот гражданской авиации. Работал в Казахстане от рядового командира корабля до первого заместителя командира объединенного авиаотряда. Затем первым заместителем начальника Латвийского управления гражданской авиации, начальником Эстонского управления ГА и заместителем Министра ГА СССР. Занимая эти должности, постоянно находился на активной летной работе. И отрасль знаю не понаслышке.

В 80-е годы я был единственным заместителем Министра ГА в СССР, активно летающим. До последнего момента летал командиром корабля на различных типах самолетов.

— Насколько сложно было совмещать должность заместителя министра с летной работой?

— Когда любишь и то, и другое - это трудно, но приятно. Летная работа требует одного - уважения к законам аэродинамики.

— Как на различных этапах Вашей карьеры использовался приобретенный опыт?

— Летная работа очень тонкая сфера и здесь полностью отсутствует понятие "блат". Все зависит от самого человека, его ума, психофизического состояния и т.д. Это обычный путь любого авиационного работника высокого ранга, который начинает или с техника, или с инженера, или с рядового пилота. Затем человек движется по карьерной лестнице по мере того, как накапливает этот опыт.

Команда, в которой мне довелось работать во главе с министром Борисом Павловичем Бугаевым, на протяжении длительного времени выполняла задание, которое нам ставилось государством. Лозунг был очень простой: "Полная аэрофикация нашей страны".

Что это значило? Что человек по одному купленному им билету (предположим, в Москве) мог улететь до Хабаровска. Затем пересесть на другой тип самолета, прилететь в какой-то город. Затем долететь до какой-то деревни, например, на самолете Ан-2. Эта задача, на мой взгляд, была решена еще и потому, что любой житель нашей гро-

мадной страны мог по приемлемой цене купить авиабилет, улететь в любую точку Советского Союза благодаря возможностям гражданской авиации.

— Такая задача была решена и оправдана?

— Задача аэрофикации страны была оправдана. Если мы посмотрим на географическую карту страны, то, начиная от Урала и до Тихого океана, у нас идет одна лишь тоненькая линия железной дороги - Транссибирской магистрали. Все, что севернее, не имеет ни автомобильного сообщения, ни железнодорожного. Только авиация или летом - река. Конечно, это имело огромное социальное значение. Если посмотреть сегодня, то многие маленькие населенные пункты просто погибли, потому что это была единственная связь с внешним миром. В 1992 году максимальное количество перевозок пассажиров составило 142 млн человек. Для сравнения: в прошлом году перевезли лишь 25 млн пассажиров. Комментарии излишни. Кроме того, обрабатывалось 100 млн га сельхозплощадей. В прошлом году таких работ практически не было, за исключением единичных случаев. Благодаря вертолетам возник Тюменский район. В эту сложную болотистую местность на вертолетах ввозилось все, вплоть до стройматериалов. Это начало Самоотлора и всех тюменских месторождений. Все это делалось благодаря гражданской авиации. Раньше мы ежегодно покупали у промышленности 300-400 новых воздушных судов. В последнее время - покупка 1-3 самолетов в год. Нам, нашей команде, не стыдно смотреть в глаза детям и внукам за то, что мы сделали в свое время. Давайте теперь сосредоточимся на сегодняшних проблемах.

Первое - это состояние воздушных судов. Новые мы не приобретаем в виду тяжелого финансового положения, отсутствия четко отработанных лизинговых схем, хотя начало им уже положено. Если мы не решим этот вопрос в течение ближайших 2-3 лет, то на наших морально устаревших воздушных судах мы просто вынуждены будем прекратить летать. Это уже реальность. В этом году нас ограничили в полетах все страны Европы. Цена этого вопроса - сотни недопущенных самолетов в Европу.

В 2006 году наступает "момент истины", когда настолько будут ужесточены требования - по шумам и эмиссиям, - что ни один из ныне действующих российский самолетов (в том числе и сравнительно новые ТУ-204 и -214) по этим требованиям подходить не будут. Таким образом, мы вообще лишимся этого рынка, если, конечно, не перейдем на западные воздушные суда.

— На каком самолете Вам интересней летать?

— Пожалуй, на По-2. Это "кукурузник" конструктора Поликарпова, с четырьмя, как называют, крыльями, с открытой кабиной. Особенно неприятно, но интересно было на нем летать зимой, когда за бортом -30°, тут никакие шле-

мофоны не спасают. Некоторым летчикам для того, чтобы согреться, приходилось делать посадку и на лыжах пробегать несколько кругов возле самолета, чтобы согреться.

— А в чем был интерес?

— Наверное, в том, что это было реальное ощущение полета. Сейчас на современных самолетах ни пилотам, ни пассажирами этого не ощущается. Это, можно сказать, из области романтики. С точки зрения "жесткой" авиации недостатком является то, что нас, гражданскую авиацию, хотят "приземлить". Приравнять к другим отраслям народного хозяйства, не отдавая отчета в том, что гражданская авиация не только бизнес-процесс, где за определенную плату перевозятся пассажиры. Главное, схематично выражаясь, - это снаряд, который летит со скоростью 1000 км/ч на высоте 10 км, где температура воздуха и зимой, и летом -50-60°. Гражданская авиация предназначена для того, чтобы этот "снаряд" благополучно долетел из точки А в точку В, чтобы в каждом "снаряде" пассажир ощущал себя не пороховой песчинкой, а находился в комфортных условиях. Сравнивать гражданскую авиацию, допустим, с производством стиральных машин нельзя, и не потому, что кто-то капризничает, а потому, что это единственная "оторванная" от земли отрасль народного хозяйства, не считая космоса.

Сегодня сложилась такая парадоксальная ситуация, когда мы - Россия, не имеем администрации гражданской авиации, которая есть в любом государстве мира. Она есть в Америке, во Франции, на Берегу Слоновой Кости, в любом государстве мира. У нас ее нет. У нас есть ГСГА - один из департаментов Минтранса, без прав юридического лица. Когда ИКАО обращается к администрации гражданской авиации России - они ее не находят.

Спрашивают, кто здесь администратор? То, что руководитель ГСГА является руководителем Росавиации, - это внутренние распоряжения Министра транспорта РФ, но не правительства. Оппоненты говорят, что все виды транспорта - в Минтрансе. Это правильно, авиация должна там быть. Но вот придать ей все функции администрации гражданской авиации просто необходимо.

Некоторое время тому назад Президенту РФ об этом было доложено, и он дал поручение - привести в соответствие администрацию гражданской авиации с теми требованиями, которые на нее возлагаются. Это поручение уже длительное время выполняется ни шатко, ни валко. Палеотивное решение в правительстве на днях состоялось, но далеко не то, которое ожидалось и которое необходимо по сути дела, учитывая особенность гражданской авиации. Дело ведь не в названии. Как старого авиатора меня беспокоит отсутствие четкой структуры, которое приводит к нарушению системы обеспечения безопасности полетов. Этой священной коровы любой авиации мира. Безопасность полетов - проблема комплексная. Обеспечение безопасности полетов зависит и от конструктора, и от летчика, и от авиатехников, и от инженера, которые обслуживают

самолет, от диспетчера УВД, который ведет самолет по трассе, и от состояния взлетно-посадочной полосы, и от состояния аэровокзалов.

Уравнивать статус гражданской авиации с автомобилистами, при всем уважении к ним, - это просто безграмотно, это технически неадекватно и технически недальновидно.

Автобус - тоже сложное дело. Отказало что-то, он свернул, пассажиров высадил и вызвал аварийку. В «снаряде», который летит на высоте 10 км, при отсутствии давления воздуха, при таких температурах и если что-то там отказало, действия должны быть совершенно иными. Там все считается на доли секунды и зависит от того, как построена система обеспечения безопасности полетов (включая действия экипажа, земли - всех в экстремальных ситуациях).

Не завидую тем пассажирам, которые осмелятся лететь на самолетах, которыми руководит авиационная администрация, по сути, отсутствующая в нашей стране.

— Наиболее, на Ваш взгляд, безопасный самолет?

— Я бы сказал, что все без исключения самолеты безопасны, если за штурвалом сидит подготовленный экипаж, вылет этого самолета обеспечен и обслужен технически грамотным персоналом и самолет ведет технически грамотный, здоровый диспетчер; система гражданской авиации России построена таким образом, что ее возглавляет орган, обладающий необходимыми для этого полномочиями, оперативным реагированием на те или иные ситуации и тенденции, влияющие на безопасность полетов.

— Вы можете вспомнить какой-нибудь интересный случай?

— Да, это касается потенциала нашей страны в недавнем прошлом. Экстремальные ситуации всегда показывают состоятельность людей и техники. Я был командирован в Армению на следующий день после землетрясения. Провел месяц в Леникане. Что я увидел, когда прибыл? Треснувшая в 20-30 местах полоса, полуразрушенные здания и сооружения, полностью отключенные электроэнергия, газ, вода. Не вышедший на работу штат - из 300 человек личного состава вышли на работу 5 человек. В этих условиях мне была поставлена задача: через сутки начинать принимать Ил-76, потому что это был единственный выход для спасения людей. На Ил-76 должны были со всей страны привозить краны для поднятия плит и извлечения из-под них людей. Концентрация сил, четкое руководство, в том числе из МГА, четкое взаимодействие дали возможность через сутки принимать по 100 самолетов Ил-76. Объединилась вся страна, у администрации гражданской авиации в то время были права. Тогда не было МЧС, которое сейчас продуктивно этим занимается.

Не дай Бог, если такое произойдет сейчас, адекватные действия со стороны сегодняшней системы управления гражданской авиацией России невозможны по определению.

ВОЗДУШНЫЙ ТРАНСПОРТ – ЭТО САМЫЙ НАДЕЖНЫЙ ИЗ ВСЕХ ВИДОВ ТРАНСПОРТА!



**ИЛЬЧУК ЛЕВ
ВИКТОРОВИЧ**

**Заместитель
председателя совета
директоров ОАО «МТК
«Сирена» (Москва)**

– На летной работе с 1959 года. Работал на разных типах воздушных судов, затем - командир отдельного авиаотряда, флагштурман Северного управления ГА, начальник Латвийского управления ГА, начальник двух управлений Министерства гражданской авиации, заместитель Министра гражданской авиации.

– На Ваших глазах прошли различные этапы развития гражданской авиации. Какой из них был самым ярким?

– Самым ярким был этап прихода в гражданскую авиацию новых типов воздушных судов - Ту-104, Ту-114. Это так называемая "реактивная эра". Это период развития гражданской авиации, когда мы перевозили свыше 120 миллионов пассажиров в год.

– Вы долгое время были на руководящих постах. Насколько возможно было регулировать процессы, которые происходили в гражданской авиации?

– Процесс регулирования деятельности в гражданской авиации СССР был очень четко регламентирован. Очень серьезное внимание уделялось самому основному элементу - безопасности полетов, что и позволяло в 80-е годы с очень высоким качеством, с большой безопасностью осуществлять перевозки до 130-140 миллионов пассажиров в год.

– Можете вспомнить какие-то уникальные ситуации, которые происходили в те годы, или когда Вам приходилось принимать неординарные решения?

– В начале 80-х годов мы столкнулись с проявлениями терроризма на воздушном транспорте, то есть с тем, чем мы сегодня страдаем и с чем боремся. В те годы воздушные хулиганы делали только свои первые шаги. Я вспоминаю случай, который произошел, когда я работал начальником Латвийского управления ГА. В зоне ответственности нашего управления мне пришлось вместе со службой организации воздушного движения руководить воздушным судном, которое захватил террорист. Но тогда все окончилось благополучно.

– Каковы были Ваши действия? Какая реакция?

– Ну реакция!.. Это все было так необычно для того времени! Нас же не зря готовили, и мы готовы были сделать все, чтобы обеспечить безопасность пассажиров!

– А Вы можете рассказать, как это все происходило?

– Когда ко мне от начальника службы организации воздушного движения Латвийского управления поступила эта информация, я тут же прибыл на диспетчерский пункт и уже непосредственно отсюда держал связь с командиром судна. Это был самолет Як-40. Мы координировали действия экипажа. В конце концов, мы посадили наш самолет не в Стокгольме, как требовал террорист, а в Эмсолсе, и все закончилось благополучно.

– Какой это был год?

– Это был 1986 год.

– А террорист был вооружен?

– Вы знаете, в то время террористы были не вооружены. Они имели при себе муляжное оружие. Так как это были первые случаи попыток угона воздушного судна, все было рассчитано на страх, который они нагоняли на экипаж и пассажиров. В данном случае он не был вооружен.

– Этот случай был первым чрезвычайным случаем в Вашей практике?

– Да. Это был первый необычный, нестандартный случай. Такая ситуация накладывает и на руководителя, и на экипаж особую ответственность.

– Как Вы думаете, опыт, накопленный Вашим поколением, сейчас находит как-то применение?

– Да, безусловно! Сегодня наши экипажи к борьбе с терроризмом лучше подготовлены, чем в то время. Действия их стали более четкими. Мы имеем уже громадный опыт борьбы с авиационными угонщиками. А кончались эти угоны, как известно, и гибелью людей, но в большинстве случаев все для пассажиров кончается благополучно. Сегодня и служба безопасности, которая вместе с экипажем и наземным авиационным персоналом обеспечивает безопасность пассажиров, действует более четко, чем в то время: наша гражданская авиация и служба по обеспечению безопасности полетов, в частности, накопили уже очень большой опыт борьбы с терроризмом на воздушных судах.

– Как Вы считаете, много ли в гражданской авиации зависит от органов управления, я имею в виду от лидеров, от Министров, например?

– Ну в принципе да! А значит, руководители всех рангов этому вопросу должны уделять самое серьезное внимание - не меньшее, чем обеспечению летной безопасности. Вопрос обеспечения летной безопасности перевозки пассажиров - это вопрос № 1! И нет более важного вопроса и более важных действий для всех сверху донизу - от руководящего состава Министерства ГА и до летного подразделения и ниже, до различных наземных служб - движения, аэропортовой и т.д. Для всех это вопрос № 1!

– Что для Вас самолет - это просто техническая машина или это нечто одушевленное?

– Это вопрос, конечно, философский. Если движется, значит, одушевленное, я считаю. Поэтому и наши наземные службы ГА к самолету относятся очень бережно и как к живому организму: сохраняют и готовят его так, чтобы в воздухе никаких случайностей не происходило.

– Какой, по Вашему мнению, самолет самый надежный?

– Все самолеты надежны. Самое главное, как готовится этот самолет к полету. Конечно, если говорить о тонкостях летного дела, то есть самолеты, которые за всю свою историю эксплуатации не имеют летных происшествий из-за отказа по вине техники. Самолеты имеют очень большую надежность. По сравнению с другими видами транспорта это самый надежный вид.

– Вы уверены?

– Абсолютно. Даже сегодня, когда в гражданской авиации летные ресурсы самолетов почти выработаны и надо в ближайшие годы заменять парк воздушных судов, даже в этой ситуации наземный технический персонал готовит воздушные суда к полету так, что удается на довольно хорошем уровне обеспечивать безопасность полетов, перевозки пассажиров.

– Если была бы возможность вернуться, начать все заново?..

– Безусловно, да! Просто, в гражданскую авиацию редко приходят случайные люди. Особенно на летную работу, начиная от командира корабля, второго пилота, штурмана, бортинженера. Приходят люди, которые сознательно посвящают всю свою жизнь служению авиации.

И если бы у меня была сегодня возможность прийти и начать так же летать в составе экипажа, как и раньше, я бы это сделал, не задумываясь. Это очень интересная работа, ответственная и в меру небезопасная! Но я еще раз повторяю: воздушный транспорт - это самый надежный из всех видов транспорта!

ДЛЯ МЕНЯ ВСЕ САМОЛЕТЫ – ЛЮБИМЫЕ



**ТЕРЕЩЕНКО
МИХАИЛ
МИХАЙЛОВИЧ**

Пенсионер (Москва)

– После окончания школы работал фрезеровщиком на Кременчугском автомобильном заводе. Поступил в Кременчугское летное училище. Моя авиационная биография: пилот вертолета Уфимского авиапредприятия, пилот-инструк-

тор Кременчугского летного училища, командир звена Кременчугского летного училища, слушатель командного факультета Академии гражданской авиации, командир Учебно-тренировочного отряда Архангельского управления ГА, начальник летно-штурманского отдела Архангельского управления ГА, начальник летной службы Молдавского управления ГА, начальник Молдавского управления ГА, начальник Главного управления летной службы МГА, первый заместитель председателя Межгосударственного авиационного комитета (до 2001 г.). Заслуженный пилот СССР. Кандидат технических наук

– На Ваших глазах прошло несколько периодов развития гражданской авиации, что является наиболее важным?

– Мне повезло в том, что я прожил в гражданской авиации самую счастливую жизнь. Самая прекрасная пора истории развития гражданской авиации пришлось на мое поколение. Был переход от поршневой техники к реактивной, и, я бы сказал, был расцвет - это 87- 90-е годы. Когда у нас летал каждый второй, когда у нас в воздухе было настолько плотно от самолетов, что слово нельзя было вставить в радиообмен.

В то время я работал в Кишиневе, и у нас только на Москву было 19 рейсов в день, как такси. Люди летали, авиация пользовалась авторитетом, мы были удовлетворены своей работой, осваивалась новая техника. Такого периода, как мне кажется, не было ни до, ни после. Сейчас трудно представить, что такое просто возможно

– С чем Вы связываете периоды интенсивного развития гражданской авиации?

– В предвоенный период все основывалось на развитии науки естественным ходом. Какое-то время на Западе, в США и СССР работали конструкторы, у нас появлялись новые самолеты. Периоды смены поколений между типами самолетов были длительными. Отечественная война, которая принесла так много горя и страданий,

настолько уплотнила время от научных разработок до внедрения в производство и в жизнь результатов научной мысли, что буквально в 1947-48 годах в боевых частях Вооруженных сил появились первые реактивные самолеты (Миг-15 и др.). Появились первые тяжелые гражданские самолеты - Ил-18 (первой модификации), затем Ан-10, затем Ту-104. Это был мощный и интенсивный рывок в развитии гражданской авиации, качественный рывок. Переход к совершенно другой технике, требующей совершенно других специалистов. Это потребовало развития всего авиационного комплекса: и летного состава, и инженерно-технического состава, и командно-руководящего состава. Были и определенные конкретные шаги со стороны государства. Гражданской авиации и ее развитию уделялось огромное внимание. Я считаю, что такого скачка в ближайшие 20-30 лет сложно ожидать, потому что техника на таком уровне, коммерческие показатели эксплуатации которой удовлетворяют и сегодняшний день, и ближайшие 20-30 лет.

– Самый хороший самолет из тех, на которых Вы летали и радовались?

– Я настолько люблю это дело, что для меня все самолеты любимые. Не могу ни одного выделить и сказать, что, допустим, Як-40 хуже Ту-154, а учебный Як-18 уступает какому-то другому самолету. На каком-то этапе жизненного пути каждый самолет представляет собой предмет вождения, поклонения и профессиональной любви. У меня настолько удачно складывалась летная жизнь, что не осталось каких-то огорчений относительно полетов на каком-то из типов воздушных судов.

– Вы как актер, который смог реализовать себя в разных ролях?

– Дело в том, что разница между актером и летчиком заключается в том, что актер играет чужую жизнь, а летчик строит свою. Мне просто повезло на хороших людей. И, наверное, что-то свыше. Судьба.

– Можно ли сказать, что у каждого самолета свой характер?

– Можно и нужно.

– То есть для того, чтобы летать на самолете, его нужно понять, приноровиться к нему, есть ли в них свои особенности?

– Самое сложное понять сущность летной профессии, что она от тебя требует? Если человек вошел душой, сердцем, умом в эту профессию - остальное уже второстепенно. Этот вход в профессию - это имя существительное, все остальное - это имя прилагательное.

Важно, чтобы человек выработал для себя какие-то определенные принципы, придерживался их, стремился к тому, чтобы овладеть этой профессией. Каждый самолет - это прекрасное творение рук человека, каждый самолет доставляет наслаждение. Может быть, дело не столько в самом самолете, сколько в процессе. Отрыв от земли, сам взлет - это настолько восхитительное явление для человека, который видит, что происходит, и ему дано это видеть, что не зависит от типа самолета в принципе. Так же, как и в других элементах полета. Я летал на вертолетах. Многие к ним относятся отрицательно из тех, кто летал на самолетах, но которым не довелось летать на вертолетах. Но это настолько умная машина, это техника, позволяющая познать и себя и в то же время быть как бы в той же среде, которая окружает человека на земле. Летчик видит под собой рядом ту же землю, ту же дорогу, речку, луг, лес, тех же людей. Или вот осенняя тайга, где все похлает цветами. С 10 тысяч метров - это одно, а с 200 метров - это совершенно другое.

Эта такая картина! Мне не дано быть художником, но, кажется, ничего не надо придумывать, только иметь способность передать краски, которые дала природа, на холст, и лучше уже ничего сделать нельзя.

– Вы сказали, что так сложилась судьба, что жизнь сталкивала Вас с хорошими людьми. Был ли у Вас идеал такого человека?

– Конечно. Был у меня первый инструктор - Георгий Васильевич Пасич. Это был идеал человека не только для меня, но и для всех окружавших его людей. Этот человек научил меня летному делу.

В авиации очень много хороших людей. У меня были хорошие, умные командиры, мои руководители. Был Министр гражданской авиации - Борис Павлович Бугаев. Я, к сожалению, не знал министров до него, он пришел в 1970 году. Возможно, в силу того, что я с ним вырос, становился тем, кем я стал в гражданской авиации. Последующие руководители уже были как-то ближе по возрасту и по другим обстоятельствам, тоже были толковые, грамотные, хорошие люди, но в отношении Бориса Павловича можно сказать очень много особенного. Занимая пост Министра на протяжении 17 лет, он сделал очень много для развития гражданской авиации. При нем гражданская авиация расцвела.

Это было и поступление новой техники, и решение социальных вопросов, строительство жилья, соцкультбыта, здравоохранения, новые аэропорты, воздушные линии. При этом человеке гражданская авиация сделала свой

основной прорыв. Он был очень строгим министром. С ним нельзя было рассчитывать на отношения, отличные от профессиональных. Каждый, кто шел к нему на прием, и я в том числе, основательно готовился, перебирая по нескольку раз, что сделано, какие могут быть вопросы?

Это был, в моем понимании, Министр Министров. Высочайший профессионал своего дела.

– Вы можете вспомнить какие-то необычные случаи из вашей практики?

– Их много было, как и в жизни каждого летчика. Были и интересные, и экстремальные. Такие, как отказы системы управления или отказы двигателей. Надо помнить, что работает не один человек, а работает экипаж. Интересны не столько сами случаи, а специфика, само применение авиации в Советском Союзе. Мне пришлось поработать и на Севере, где восторгался мастерством летчиков, инженеров, техников, которые работали в условиях Заполярья. Их ежедневный труд ни с чем не сравним, даже с тем, что может произойти в воздухе (кроме самых печальных событий, разумеется.) Это профессиональный подвиг - подготовить самолет или вертолет к вылету в условиях Полярной ночи, на открытой площадке, при минус 45 градусах. Это требует от человека не меньших усилий, чем работа экипажа при отказе двигателя в воздухе. Или был такой случай. Я в то время работал в Молдавии.

Там, в южной республике, из-за майских заморозков очень часто гибли виноградники. Первый секретарь ЦК Семен Кузьмич Гроссу задал извечный вопрос: "Что делать?". Я ответил, что можно поднять вертолеты в воздух и в предрассветных сумерках продуть, прогреть воздух, потому что воздух мерзнет от земли, воздух не перемешивается. С разрешения Б.П. Бугаева мы провели такой эксперимент. Представьте такую картину: мы, в ночных сумерках, на вертолетах, 108 вертолетов в воздухе над Молдавией, над виноградниками, "продуваем" землю, чтобы ее согреть. Это была сложная работа, организационно сложная, но профессионально интересная. Эффект от проделанной работы оказался замечательным. Не знаю, можно ли было это сделать при другом Министре, но Б.П. Бугаев доверял и принимал ответственные решения.

– На каком бы самолете Вы бы хотели полетать сейчас?

– На любом, на котором еще не летал. Потому, что важен не самолет, а сам полет.

МЫ НЕ МОЖЕМ ЖИТЬ В ЗАМКНУТОМ ПРОСТРАНСТВЕ



**ШЕЛКОВНИКОВ
ВАЛЕРИЙ
ГЕОРГИЕВИЧ**

**Президент НП
«Безопасность
полетов» (Москва)**

— Всю жизнь, около 40 лет, в гражданской авиации, посвятил управлению воздушным движением. За это время, конечно, было много интересных моментов. Самое интересное, когда внедряешь что-то новое, какие-то новые вещи в систему управления полетами. Это твой интерес, и как авиатора, и как руководителя.

Сегодня на гражданскую авиацию свалилось огромное количество проблем. Здесь уместно будет вспомнить Конфуция, который еще за 600 лет до нашей эры говорил: "Не дай бог нам жить в эпоху перемен!". Я бы хотел пожелать, чтобы эти проблемы гражданская авиация России пережила не за эпоху, а в самый короткий промежуток времени и обрела свои изящные и могучие крылья. Потому что история у гражданской авиации России огромная и великолепная.

Мы должны восхищаться теми людьми, которые создавали нашу гражданскую авиацию, которые творили ее историю.

Я уверен, что этот очень сложный период в ее истории пройдет. Надеюсь, в самое ближайшее время.

Хотел бы, пользуясь случаем, высказать некоторые пожелания.

Присоединиться к международному авиационному сообществу, и как можно быстрее. Наши авиаторы говорят, что национальные правила "написаны кровью". Это действительно так, в них заложен наш огромный советский и российский опыт. Но стандарты и рекомендации Международной организации гражданской авиации (ИКАО) написаны, если можно так сказать, "мировой кровью".

Чем быстрее Россия войдет в Международное авиационное сообщество, переделает и уточнит свои правила полетов, тем быстрее все пойдет на лад. Я думаю, технические проблемы есть в каждой стране. В каждой стране есть старые и стареющие воздушные суда, и мир решает эти вопросы. Но, на мой взгляд, надо быстрее переходить к современным методам мышления.

Мы не можем жить в замкнутом пространстве, надо как можно быстрее перенимать междуна-

родный опыт. Конечно, важна и экономика страны, безусловно, важны люди, но и людей надо обучать этим новым методам и формам работы. В этом смысле для нас светоч - это ИКАО.

Сегодня в России есть хорошо реализованные, современные проекты. В частности, совсем недавно в Магаданском центре управления воздушным движением введен Океанический центр управления движением. Фантастические результаты! Находясь в Магадане, можно наблюдать полеты из Чикаго, из аэропортов Северной Америки в любую точку Юго-Восточной Азии. Магадан выбран достаточно не случайно, из-за своего географического положения. Если посмотреть на карту нашей страны, то видно, что еще одной такой страны в мире нет. Ее никак не обойти и никак не облететь. Воздушное пространство России очень привлекательно для иностранных авиакомпаний. Поэтому было принято решение открыть кросс-полярные маршруты, очень перспективные маршруты, которые и для нашей страны имеют огромную значимость. Исходя из этих соображений, Магадан был выбран таким центром для открытия первого кросс-полярного маршрута из Северной Америки в Юго-Восточную Азию.

Это наше будущее. Наверное, пройдет время, и Россия, не с чистого листа, сама создаст такие системы управления воздушным движением. Надеюсь на это. Тем более, что есть все предпосылки. У нас хорошая космическая промышленность. Миллиарды миллиардов вложенных в космос средств летают в воздухе. Наши деньги, деньги наших налогоплательщиков, и их надо использовать. Нужно использовать спутниковые технологии и в гражданской авиации, и, в частности, в системе управления воздушным движением.

Оглядываясь назад, трудно и невозможно представить себя без авиации. Думаю, что в принципе сегодня никто себя без авиации не представляет. Ведь можно удобно сесть в кресло лайнера и, попивая на свой вкус, перенестись, например, из Москвы в другую точку страны. Как можно представить без авиации нашу необычную страну?! Замерзающие реки, отсутствие развитой инфраструктуры, дорог. Поэтому без авиации мы никуда не денемся.

Моя самая большая мечта: возрождение отечественной гражданской авиации.

Может быть, это банально, но я застал предыдущий период гражданской авиации СССР, те огромные-огромные успехи гражданской авиации, которых сейчас, увы, нет. Конечно, существует много объективных и субъективных причин того, что мы оказались в такой ситуации. Сегодня население страны неплатежеспособно, и вначале надо поднимать экономику страны. Думаю, мы проснемся и выйдем из этого "хмурного периода". Уверен, мы обретем силы.

Хочу в юбилей гражданской авиации пожелать **всем авиаторам России здоровья!** Без него, как известно, никаких успехов не бывает. Есть знаменитая формула ООН: "Здоровье - это состояние физического, морального и материального благополучия". Думаю, что это очень актуально для авиаторов России.

БЕЗОПАСНОСТЬ ПОЛЕТОВ СТАЛА КАТЕГОРИЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ



**МАШКИВСКИЙ ИВАН
ЕФИМОВИЧ**

**Советник Руководителя
Государственной
службы ГА (Москва)**

— Какой период Вашей жизни был для Вас самым интересным и плодотворным?

— Это был период, когда я работал на Урале. Период непосредственной работы с авиационной техникой и людьми. Уральцы - это люди особые. Я там многому научился. Это

была школа жизни, школа преодоления трудностей, любых, невзирая на какие-то недостатки, нехватку и так далее.

— Что тогда Вам запомнилось больше всего?

— Я начал работать в Пермском авиационном отряде, когда были только самолеты У-2. Когда уезжал с Урала, там уже были самолеты Ту-154, Ил-86 и другие. Это был мой переход от малой авиации, поршневой, к реактивной авиации, затем появилось третье поколение самолетов, четвертое - все это представляло огромный интерес. Мы ходили гордые от того, что пришлось осваивать такую технику. Есть, что вспомнить.

— Не могли бы Вы рассказать о каких-либо уникальных случаях, происшедших за время Вашей деятельности, связанной с безопасностью полетов?

— Уникальные случаи действительно были. Это были ситуации, когда мы находили силы и возможности выйти, казалось бы, из безнадёжного положения. Все решали наши люди, которым я буду благодарен всегда. Например, возьмем начало 80-х годов, когда начали разрушаться турбины реактивных двигателей Ту-154. После обследования выяснилось, что на них стали образовываться трещины. Решение было принято такое - прекратить полеты. А на самолетах Ту-154 тогда выполнялось более 50% объемов всех работ. Остановить все эти самолеты означало бы практически полностью прекратить перевозки пассажиров, особенно на дальних магистральных линиях. Двигатель, по всем существующим канонам, нужно было снимать, отправлять на завод-изготовитель, менять турбину, пройти опять весь цикл, который вместе с транспортировкой занимал полгода на один двигатель. Выход был найден необычный - мы всю эту работу сделали в ангарах сами. Говорили, что этого делать нельзя, что так невозможно. И все-таки мы это сделали, вопреки всем "но". Провели испытания отремонтированных двигателей на самолетах. Самое интересное, что ни один двигатель не проявил этого дефекта и все отработали однозначно весь положенный ресурс. Люди работали ночами, работали в выходные дни, не взирая ни на что. У некоторых ангаров не было, на улице все делали.

— Какой это был год?

— Это были 1982-1983 гг. И это был настоящий энтузиазм, это было то, что называется "болеть за свое дело", чувствовать ответственность за то, что люди не могут улететь, а самолет стоит. Это было у нас в крови. Все знали - надо сделать самолет, чтобы люди смогли улететь. Я бесконечно благодарен этим работникам, которые буквально совершили подвиг. И таких случаев я могу привести вам немало. Мы привыкли работать, хотя, может быть, это и плохо, в безангарных условиях и самые сложнейшие работы выполнять на улице, в дождь, метель, снег, гололед. Был один случай, когда нашим специалистам пришлось менять двигатель на Ту-154 в парижском аэропорту Шарль де Голль. Когда наши люди стали менять двигатель на улице, вокруг собрались французы, как на представление: все инженерные службы смотрели, как так? А когда очень быстро наши ребята заменили двигатель - разда-

лись аплодисменты.

— Как Вы считаете, что является главной проблемой в решении вопросов безопасности полетов?

— Одной проблемы не бывает. Безопасность полетов - это такая комплексная проблема, и, только воздействуя на все направления, на все рычаги, можно обеспечить безопасность полетов. Авиационные происшествия редко бывают по какой-то одной причине. Всегда действует совокупность факторов, цепочка. И на каком-то последнем звене она замыкается и происходит авиационное происшествие.

— Вам удалось за время работы выстроить систему обеспечения безопасности полетов?

— Были разработаны специальные методики, специальные рекомендации по повышению безопасности полетов. Мы осуществляли государственный надзор за безопасностью полетов. За время существования Госавианадзора СССР безопасность полетов было выше, чем среди всех членов Международной организации гражданской авиации - ИКАО. Это было в период с 1985 г. по 1990 год. Мы этим гордимся.

— Тот опыт, что был накоплен Вами за проработанное время в гражданской авиации, востребован сегодня или не очень?

— Бывало по-разному. Чаще всего превалировала экономическая составляющая - нехватка средств на то, чтобы реализовать задуманное. И всегда идет балансировка: "экономика - безопасность", "безопасность - экономика". Сама безопасность полетов стала категорией экономической. Очень правильное выражение. Потому что там, где безопасность полетов на остаточном принципе, где над всем превалирует экономика, конечно, там безопасность полетов очень низкая.

И все-таки опыт, накопленный мной за много лет работы в гражданской авиации, несомненно, востребован. Я имею в виду работу в Международном фонде безопасности полетов. В нем мы обобщали и обобщаем материалы предпосылки авиационных происшествий, рассылаем всем материалы расследований, и дальше - мировые достижения в области безопасности полетов. Мы входим в систему Всемирного фонда безопасности полетов. Все самое ценное из мировой практики мы берем и распространяем среди наших коллективных членов. Это приносит пользу и дает какой-то результат. Конечно, не всегда такой, как хотелось бы. При расследовании авиационных происшествий, когда это дело увидишь, всегда даешь себе внутреннюю клятву - сделать все, чтобы впредь такое не повторилось. Потому что трагедия пострадавших - это и моя трагедия всегда. К сожалению, не все получается так, как хочешь.

— Какой, на Ваш взгляд, самолет наиболее безопасен?

— Таким самолетом является Ил-86. 20 лет эксплуатации - и ни одного авиационного происшествия. А это говорит о многом. Вот только в Шереметьево произошел несчастный случай, но он еще до конца не расследован и не сделаны выводы. Это очень надежная машина, которая в числе первых имела четырехкратное резервирование каждой системы. Ил-86 - наша гордость, созданная в КБ Ильюшина, которое возглавляет Новожилов Г.В. Это квинтэссенция всех тех достижений гражданской авиации, которые были достигнуты при создании и строительстве тяжелых самолетов. Очень приятно, что этот самолет достиг высокого уровня безопасности.

— Иногда можно услышать выражение "самолеты мстят нам". Это верно?

— Оценка безопасности полетов зачастую носит субъективный характер. Когда в газетах пишут, что лопнуло колесо и это авария, забывают, сколько на автомашинах лопается колес. Есть официальная статистика безопасности полетов, фиксирующая состояние дел. Когда сообщается о происшествиях с военными вертолетами или о чем-то подобном, то это не имеет никакого отношения к гражданской авиации. Здесь свои показатели, своя статистика, свои методы оценки уровня безопасности полетов, так же, как это делается в мировой гражданской авиации.

— Сегодня, оглядываясь назад, Вы о чем-то жалеете?

— Жалею о том, что многого из намеченного не удалось сделать.

НУЖЕН КОМПЛЕКС МЕР ПО ПОДДЕРЖАНИЮ ЛЕТНОЙ ГОДНОСТИ



**АКСЕНОВ АЛЕКСАНДР
ФЕДОТОВИЧ**

**Советник Ректората
Национального
Авиационного
Университета (г. Киев)**

О себе

Родился в Новосибирской области. Можно сказать, что там я застал эпоху Пушкина (в смысле быта) и застаю теперь эпоху космоса. Вырос в деревне, где не было электричества, радио, машин, тракторов. Был колхоз, где разводили лошадей, на которых и пахали. В общем, деревенский уклад пушкинских времен. Потом мы переехали в районный центр, где я закончил среднюю школу. В отличие от других деревенских ребят с детства имел цель - хотел летать. Цель появилась после прочтения книжки "Учитесь летать" (не помню автора). После того, как в село неожиданно приземлился на вынужденную посадку самолет По-2, мечта летать полностью овладела мной.

В первый год после окончания школы я никуда не поступил, так как привлекли на уборку урожая. На следующий год в летчики по здоровью не пропустили врачи. Поскольку был романтиком, в военкомате взял направление в Ленинград и решил идти в моряки. Не получилось. Имел запасной вариант - Киев. «Медицина у меня была сложная», но меня, как почти единственного из Сибири, простили. Простили и незнание иностранного языка, из которого я знал всего две фразы: "Их либе Геноссе Сталин!" и "Анна унд Марта фарен нах Анапа". Преподаватель очень удивился, но поставил мне "тройку", сделав скидку на глубину.

Так начинался мой путь в авиации, это было в 1948 году - г.Киев, 1-й курс Киевского института гражданского воздушного флота им. К.Е.Ворошилова.

Закончил я институт с одной тройкой (не стал пересдавать химию), с третьего курса был членом студенческого научно-исследовательского кружка. После окончания института мечтал вернуться в родной Новосибирск, но предложили остаться в институте. Там работал на учебном аэродроме, на кафедре, начальником учебной части, заведующим кафедрой, проректором по учебной работе, защитил кандидатскую, а потом и докторскую диссертацию.

Во времена Б.П. Бугаева институту придавалась особая роль в подготовке авиационных кадров. Борис Павлович был тесно знаком с ректором института Голего Николаем Лукичом, личностью под стать ему самому, энергичнейшему реформатору.

Когда в 1970 г. уходил на пенсию заместитель Б.П. Бугаева по науке и технике Михаил Маркелович Кулик, образовалась вакансия. Бугаев Б.П. звонит Голего Н.И. и говорит: "Я хочу, чтобы Вы мне подобрали хорошего молодого парня, но своего, так чтобы он не подвел". Меня вызывает Голего Н.И. и говорит, что есть такое предложение. Я - всего лишь проректор, для меня это был огромный скачок, тем более в ту пору. Это была уникальная ситуация и я был, конечно, этому рад.

Об этапах развития авиационной техники

Период руководства Голего Н.И. совпал с переходом от поршневой к реактивной авиации. Требовались кардинально новые подходы

к подготовке авиационных кадров, революционное обновление кадров, перестройка системы подготовки авиационного персонала.

Скачкообразно возросли возможности самолетов и всей авиации. Провозные емкости самолета увеличивались в три раза, скорость - в три раза, высота полета - в три раза. Это казалось фантастикой. Чтобы сегодня в авиации сделать нечто аналогичное по значимости, необходимо, к примеру, построить орбитальные корабли, которые бы вмещали человек 100, выводили бы их на орбитальные трассы на одной точке Земли, делали 1-2 оборота вокруг Земли и приземлялись в другой точке земного шара.

Затем был переход к реактивным самолетам 3, 4 и 5-го поколения, но это уже воспринималось авиационной общественностью иначе и не могло сравниться по значимости и революционной сущности с переходом от поршневой к реактивной авиации.

Первыми советскими пассажирскими самолетами были Ли-2, Ил-12 и Ил-14. Самолет Ли-2 даже летал в Германию. Какие это были самолеты? Пассажирский салон Ли-2 - это фюзеляж, полочки справа, полочки слева, никакого шумоглушения. Потом появился салон, мягкие кресла, дует струя свежего воздуха. Или взять Ил-14 - какая у него болтанка, особенно летом, многие пассажиры не выдерживали! Ту-104 - это был уже суперсамолет! Возьмите сегодня, к примеру, Ил-96 - вообще суперлайнер как по комфорту, так по надежности и другим параметрам. Если найти возможности как следует раскрыть этот самолет, его надо сотнями выпускать, а не единицами. Данный самолет равен аэробусам А-320, А-340 и Боингам - Б-747, Б-767.

Российские ОКБ имеют огромный потенциал, однако из-за отсутствия за последние 10 лет заказов на новые самолеты наблюдается застой.

Мы всегда работали по остаточному принципу: в первую очередь - военные нужды, а потом гражданские.

За последние 10 лет российские ОКБ конструкторские мозги подрастеряли, хотя потенциал и сейчас огромен.

О системе управления наукой

Мы жили в Советской стране с жесткой, централизованной системой управления, централизованным планированием, что принципиально отличается от сегодняшней ситуации.

Самолет заказывало государство, заказчиком самолета было МГА, я, как заместитель Министра по науке и опытной технике, отвечал за этот заказ, мы формировали образ нового самолета, не я один лично, а совместно с ОКБ, ГосНИИ, наукой, никто секретов не делал, анализировали рынок, изучали пассажиропотоки, сколько, где и какие, в каких направлениях, брали зарубежную статистику. Но это был госзаказ!.. Государство само финансировало из бюджета заказ самолетов, их сертификацию и запуск в серийное производство, после чего производило распределение самолетов по авиапредприятиям.

Эксплуатант эксплуатировал, но поддержание летной годности осуществляло ОКБ.

Вся отраслевая наука финансировалась из бюджета. Система была не лишена многих недостатков. Проводились координационные совещания, были взаимные обвинения в чем-то друг друга, все это было. Но при этом был один положительный момент - жесткая централизованная система управления всей информацией, поступающей от каж

дого самолета. Ведь, чтобы грамотно осуществлять и поддерживать летную годность, необходимо располагать информацией по отказам узлов и агрегатов всех выпущенных самолетов данной серии. Без такой информации невозможно прогнозировать и предупреждать отказы. Раньше все эксплуатанты обязаны были через Центр диспетчерского управления МГА СССР давать информацию. Вот этот опыт накопления и использования информации о состоянии самолетов надо перенести в современную практику.

К сожалению, сегодня система распалась. Самолет надо покупать у изготовителя, а денег нет. Нужен механизм - его нет. Нам говорят - выход в лизинг. Я изучал опыт передовых лизинговых компаний за рубежом и скажу, что там у лизинговых компаний имеются льготы и государственная поддержка. У нас же душат налогами - и вопрос тормозится.

На сегодня в России около 300 авиакомпаний. Все получили в собственность самолеты, 90% которых стареют, сделаны давно, в советские времена. Летную годность необходимо поддерживать.

Законы в науке не меняются. Сегодня нужен комплекс мер по поддержанию летной годности.

А сегодня главные участники рынка - авиакомпании информации о выходе из строя агрегатов и узлов своих самолетов не дают. Поэтому не на чем строить мероприятия по поддержанию летной годности. В условиях рынка авиакомпании не хотят давать эти сведения по отказам, так как опасаются, что СМИ раздуют по этому поводу много шума и в результате авиакомпании потеряют пассажира. Задача поддержания летной годности сегодня самая актуальная, это задача №1 для государственных органов, политических и общественных.

Я думаю, что **Президенту МАРАП целесообразно вынести этот вопрос на рассмотрение руководителей авиапредприятий, на заседание Клуба командиров.** Решение этого вопроса есть, я соавтор этого проекта, есть у нас в России прекрасный вычислительный комплекс, лучший в мире, есть локальные системы, есть системы передачи информации.

Надо на добровольно - обязательных условиях узаконить эту систему. Тогда **пассажир, зайдя в самолет и включив кнопку, увидит надпись на табло "Самолет летно годен"** - и рядом подпись лица, которое несет за это ответственность. А в реальной жизни как? Списанный двигатель ставят на ИЛ-76, самолет терпит катастрофу под Москвой - об этом уже писали. Разобрались - списанный и утилизированный двигатель по подложным документам и подставной фирмой был продан перевозчику по очень низкой цене!

О "человеческом факторе"

Сейчас у летчика убрали штурвал, что очень сложно преодолеть психологически. **Летчик должен адаптироваться в этих условиях, когда за тебя практически все делает автоматика.** Задача, вернее данная проблема, в последнее время обострилась, так как чем совершеннее техника, тем больше выходит на первый план "человеческий фактор". В случае возникновения нештатных ситуаций, угрожающих жизни людей, авиационный персонал, привыкший к длительному благополучию (когда ничего не происходит в течение тысячи летных часов), должен (при острой нехватке времени) быть готовым к адекватным действиям. Это невероятно трудно, т.к. экипажи ранее не сталкивались с нештатными ситуациями из-за высокого уровня автоматизации процесса управления самолетом и им трудно мобильно перейти от состояния благополучия к активным действиям.

История авиации знает немало случаев, когда "человеческий фактор" спасал положение в условиях нештатных ситуаций (не выпуск шасси, рулевых поверхностей, закрылков, подкрылков, отказ двигателей и т.п.) как при полетах гражданских воздушных судов с пассажирами на борту, так и в условиях испытаний самолетов. Немало и

случаев, когда "человеческий фактор" сыграл негативную роль. Приведу пример. Уникальный самолет Ту-144 на авиасалоне в Париже 3 июня 1973 года разрушился на моих глазах при демонстративных полетах и программа его производства была свернута. Катастрофу расследовала французская комиссия, в работе которой принимал участие и я. Причина катастрофы - наложение серии человеческих ошибок. Наш экипаж допустил на борт оператора-француза с маленькой видеокамерой, чтобы сделать видеосъемку прекрасных пейзажей с борта уникального советского самолета. Во время показательных полетов не допускается нахождение любых летательных аппаратов в пространстве, обозначенном соответствующими координатами. Несмотря на это, французы пренебрегли запретом и выпустили "Мираж". Чтобы избежать столкновения, экипаж Ту-144 попытался резко снизить высоту полета. Оператор уронил видеокамеру, которая заклинила штурвал и экипаж не смог вывести самолет из пике. Скорость пикирования была достаточной для разрушения самолета. Впервые в истории авиации произошло разрушение самолета в реальной ситуации (не на стенде), а расчеты конструкторов, прогнозирующих и рассчитывающих нагрузки, при которой происходит разрушение самолета, полностью подтвердились. Этот случай еще раз подтверждает, что эксперименты летчику непозволительны. Именно поэтому постоянно идет совершенствование правил полетов. С одной стороны, правила полетов разрабатываются и улучшаются умом, анализом, наукой; с другой - путем расследования авиационных происшествий. Затем правила уточняются, так как не в полной степени отражают реальную ситуацию. Авиапроисшествия - результат нарушения правил.

О ректорстве в КИИГА

В 1975 году, когда я отработал 5 лет заместителем Министра, Бугаев мне сказал, что надо ехать в Киев ректором в родной институт - КИИГА. **Все, кто работал с Бугаевым Б.П., знали, что если он сказал - спорить бесполезно.** Так я заменил легендарного Голего Н.И., который, как всякий авторитарник, попал в непростую ситуацию и был освобожден.

Мои 13 лет ректорства были знаменательны тем, что наш институт пользовался особым, пристальным вниманием ИКАО, так как был базой для подготовки авиаспециалистов для третьих стран: Африки, исламского мира (Иран, Ирак), Кубы, Восточной Европы, Латинской Америки, Юго-Восточной Азии. Кроме СССР, в институте обучались специалисты из 75 стран мира. Институт был центром международной, интернациональной подготовки авиационных специалистов.

В ИКАО есть порядок ежегодно отмечать тех, кто внес наибольший вклад в развитие гражданской авиации. В 1985 году меня выдвинули на конкурс на звание лауреата высшей награды ИКАО - премии им. Эдварда Уорнера.

Премия - Золотую медаль и Почетный диплом - мне вручал в нашем институте президент ИКАО доктор Асад Котайд.

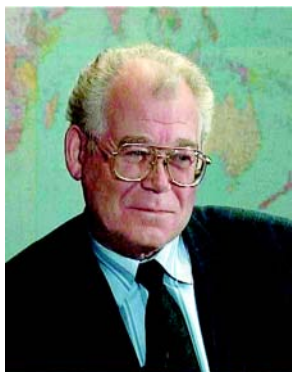
В 1988 году я второй раз стал заместителем Министра ГА (по науке и опытной технике) и одновременно возглавлял Главное научно-техническое управление МГА, вплоть до ликвидации министерства.

Вместо заключения

Год 2003 ознаменован двумя юбилейными датами, связанными с историей гражданской авиации. 100 лет назад, в 1903 году, был совершен первый полет братьев Райт, что дало толчок развитию гражданской авиации во всем мире. Данное событие включено в календарь праздничных дат по решению ЮНЕСКО. Вторая дата - 80-летие образования гражданской авиации нашей страны. На рубеже круглых дат принято подводить итоги прошедшего и говорить о будущем.

Рад предоставленной возможности поделиться своими соображениями.

В ДРУГИХ СТРАНАХ ПРОСТО БЫ ВСЕ ЗАМЕРЛО



**ГОРЛОВ ВИКТОР
ВАСИЛЬЕВИЧ**

**Советник руководителя
Государственной
службы ГА (Москва)**

— В гражданской авиации 41 год. Закончил Куйбышевский авиационный институт, сейчас Самарский аэрокосмический университет им. С.П.Королева. По окончании института был направлен на работу в Уфимское авиапредприятие, где проработал около 17 лет на должностях: инженера смены, начальника цеха, главного инженера авиационно-технической базы и начальника АТБ.

Затем был переведен в Куйбышев. 5 лет работал главным инженером Приволжского управления ГА или заместителем начальника управления по технической эксплуатации и ремонту авиатехники. Затем был переведен в Москву, в Государственный научно-исследовательский институт гражданской авиации. Отработал 3 года в должности заместителя начальника ГОСНИИ ГА по проблемам технической эксплуатации и ремонта авиационной техники, по исследованию в области технической эксплуатации и ремонта авиационной техники.

В 1986 г. был переведен на должность заместителя Министра ГА по науке и авиатехнике и с тех пор, по декабрь 2001 года, работал на госслужбе - заместителем Министра ГА, затем (после упразднения МГА) - зам. директора ДВТ, затем при всех этапах реорганизации - зам. директора ФАС, зам. директора ФСВТ по тем же самым направлениям - технической эксплуатации и ремонта авиационной техники. При переименовании ДВТ в ГСГА - руководителем департамента поддержания летной годности и техническому развитию ГА. Во все периоды, начиная с МГА, на меня было возложено крыло, связанное с технической эксплуатацией и ремонтом авиационной техники, далее - связи с промышленностью, заказы и поставки серийной и наземной авиатехники, материально-техническое снабжение, вопросы отраслевых научных разработок. Курировал эти направления. В общем, повезло: нас этому учили в институте, так как я заканчивал эксплуатационный факультет; повезло, что поле деятельности было обширным, довольно и весьма ответственным, и в то же время очень интересным.

— На Ваших глазах происходили разные ситуации, этапы развития ГА. Вы можете обозначить этапы в истории ГА?

— Этапы: я вышел на уровень руководства отрасли, когда гражданская авиация была в расцвете. Подавляющий удельный вес всех работ выполняла реактивная техника, серьезное развитие получили аэропорты, авиаремонтные заводы, центры по управлению воздушным движением, надвигался вопрос перехода на авиатехнику нового поколения.

— На какой период приходится пик расцвета ГА?

— Я бы относил его на конец 70-х - середину 80-х годов. Мы, наше поколение, должны были обеспечить: первое - очень большой объем работ, выполняемый ГА, и второе - подготовить вторую, что ли, техническую революцию в ГА. Создать вместе с промышленностью самолеты нового поколения и перейти на эксплуатацию самолетов нового поколения. К середине 80-х годов мы работали на каком парк? Ил-62, Ил-86, Ту-154Б и Ту-154М, Ту-134, Як-40 и Як-42, Ан-24; среди грузовых - Ан-26, Ан-12, Ил-76; очень могучим был вертолетный парк, он основывался на вертолетах Ми-8, Ми-2, Ми-6, Ми-10, Ка-26, Ми-10К. Уже тогда требования международных стандартов и уровень развития авиационной техники диктовали, что пора переходить на самолеты нового поколения, на самолеты с более экономичными двигателями, с небольшим (уменьшенным) составом экипажа, на самолеты, на которых бортовые системы имеют значительно большую разрешающую спо-

собность по автоматизации полетов, по точности навигации самолето-вождения. Тогда уже очень серьезно говорили о себе международные стандарты по экологии, шуму, по эмиссии.

— Мы уже тогда отставали?

— Да, к этому времени мы уже отставали в союзном масштабе по техническому уровню, не по количеству, не по надежности самолетов, а именно по техническому уровню.

Мы отставали не в вопросах понимания проблем, мы их тоже понимали своевременно. Мы отставали по срокам реализации, так как в 70-х годах и к началу 80-х на Западе были разработаны неплохие образцы новых ВС, это самолеты: европейские А-300; Боинг-767, Боинг-757, которые вышли на авиалинии в 1982 году. Следом за ними плотным строем - А-310, А-320, за Боингом-767 пошли очень глубокие модернизации Боинга-747, Боинга-737; был заложен новый самолет - Боинг-777. От разработки до выхода на коммерческие авиалинии выдерживались очень сжатые сроки.

Мы тоже в конце 70-х - начале 80-х годов вели разработки, программы, были выданы технические задания. Например, в 1983 году был принят окончательно эскизный проект комплекса цифрового навигационного бортового оборудования для самолетов Ил-96 и Ту-204. Это пилотская кабина в дисплеях. Кабины на дисплеях позволяли эксплуатировать Ил-96 и Ту-204 и пилотировать их в составе 2-3 членов экипажа. Очень сильно была повышена автоматизация всех операций на борту, повышен уровень надежности систем. Мы и ОКБ уже работали над этой проблемой. Но удельный расход топлива для нас не был ограничивающим фактором, т.к. чего-чего, а топлива в стране было достаточно. Оно было достаточно дешевым, это в то время не жгло, эту проблему надо было понимать на будущее. В авиапромышленности тогда на первом месте стояла оборона. Потому проекты реализовывались замедленным темпом. Поэтому первые Ил-96, Ту-204 мы в 83-85 годах не выдали. Это было потом.

Экономика была поражена первыми ударами экономического кризиса. Затем начало 90-х - распад Союза, формирование рыночных условий. Все это происходит в условиях глубокого экономического кризиса. Конечно, в этих условиях, кроме России, вряд ли кто мог и думать, что можно наладить производство новой авиационной техники. **В других странах просто бы все замерло.** В наших условиях все-таки смогли создать образцы новой авиатехники: Ил-96, Ту-204, Ил-114. Эти самолеты появились во второй половине 80-х годов. В эксплуатацию они подошли в конце 90-х. Условия были исключительно сложные. Мы эксплуатируем Ил-96 же около 10 лет. В строю их всего 11 единиц. Вот в чем дело. Мы попали в такие условия, когда наши авиакомпании не в состоянии купить самолеты нового поколения - дорогие самолеты, они дешевыми быть не могут потому, что представляют сложные технические системы, которые изготовлены из дорогих материалов, по дорогой технологии.

— Не может случиться так, что они устарели, ведь уже 10 лет прошло?

— Нет. Самолет на 10 лет не строится. Хотя становится вопрос, что бы самолет амортизировал себя за 10 лет, восстанавливал затраченную на покупку стоимость. Вообще для самолета нормально 20-25 лет. Самолет нормально служит, и все его прочностные характеристики, и состояние бортовых систем это позволяют.

— То есть у самолета жизнь, как у балерины?

— Самолет, наверно, попрочнее балерины. Конечно, мы вышли в трудный этап нашего развития. В то же время Запад ведь не останавливался в развитии, у них появлялись новые типы ВС, с лучшими характеристиками. Поскольку в целом в промышленности западных стран состояние стабильное, то на международном уровне выдвинулись новые стандарты, требованиям которых наши самолеты не удовлетворяли (в первую очередь по шуму и по эмиссии). Проблемы эти мы видели, но для глобального их решения нужны новые типы ВС. Они были, но наладить их массовое производство у страны просто не было возможности. Нужны были большие оборотные средства. Для этого нуж-

на была доступная система банковского кредитования с объемными и глубокими (длительными) по срокам системами кредитования, так как цикл создания современного самолета длится около двух лет с момента, когда решили построить самолет до выхода его на первый испытательный полет.

Первые годы наша банковская система работала на очень высоких процентных ставках с очень короткими сроками возврата кредитов - до 2-х лет. Только сейчас мы сталкиваемся с более длительным кредитованием. За срок чуть более 10 лет ГА по вопросам развития авиатехники оказалась в очень сложных условиях. Тем не менее мы считаем что в этот период усилиями руководителей разных поколений и уровней трудности в первую очередь коснулись руководителей авиапредприятий, авиаремонтных заводов: они испытали и вынесли основную нагрузку - удалось не загубить развитие ГА.

Новая отечественная авиатехника у нас работает. Конечно, некоторые авиакомпании («Аэрофлот», «Трансаэро») были вынуждены привлекать в эксплуатацию западную авиатехнику.

— Почему авиакомпании не покупают российские самолеты, тот же Ту-204?

— Нет денег.

— А вот скандальная ситуация с «Аэрофлотом». Они закупили 10 "Боингов"?

— Во-первых, «Аэрофлот» еще полностью не закупил ни одного "Боинга". «Аэрофлот» взял их в лизинг. Чтобы купить "Боинг", например (у них эксплуатировалось два "Боинга", это трехсотместная машина, ходит на дальние расстояния, современный самолет), надо более 100 млн долларов. Где бы взял «Аэрофлот» такие деньги? Он взял ВС в лизинг, ежемесячно зарабатывает и отдает лизинговые платежи.

Условия, предлагаемые западными лизинговыми компаниями, в принципе приемлемые. Они обременительны в смысле таможенных пошлин. Там процентные ставки значительно ниже, чем дают наши внутренние банки. Период лизинга и кредита - 10-12 лет, а не 2-3 года - вот что привлекает. Если бы такие условия были у нас - период 10 лет, ставка 6-7%, наши авиакомпании взяли бы наши ВС с удовольствием.

Наш самолет намного дешевле. Взять Боинг-757 и наш Ту-214 (они как аналоги).

Тот стоит около 50 млн долл., а наш можно за 20 млн долл. взять. Но деньги надо иметь сейчас, где взять? И где заработать?

— Какой самолет есть сейчас в России, который является нашей гордостью?

— Так, наверное, говорить нельзя. Все самолеты - самолеты своего времени, и большинство из них - уникальные явления в мировом авиационном строительстве и всеми можно гордиться.

Ил-18 был лучшим самолетом в мире!

Ту-104 - это основной пассажирский самолет. Превосходил западные образцы, хоть они и раньше нас взлетели.

— Какой самолет сегодня лучший?

— Каждый самолет хорош в своем классе и имеет свои ниши. Например, более 25 тыс. часов отлетал Ил-62. Отличный, надежный, безопасный, но по шумам не удовлетворяет, имеет большой состав экипажа, уже устарело бортовое оборудование (по фактору времени).

Ту-134 - самолет сейчас весьма востребован внутри страны, выпущено их большое количество (около 300 самолетов) - 67-местный самолет, но не соответствует по шумам, а самолет хороший.

Разве нельзя назвать хорошим самолетом Ту-154? Сначала был Ту-154Б, сейчас Ту-154М (с более экономичными двигателями). Они выполняют и сейчас более 50% всего объема работ в ГА.

Хороший самолет Ил-86 - наш первый аэробус. Ему исполнилось 20 лет со дня начала эксплуатации. К сожалению, у нас постоянные проблемы с гражданским двигателестроением. Здесь мы отстаем от требований международных стандартов. Когда он начал выпускаться, то уже тогда не соответствовал по шумам и перспективным стандартам. Вообще это изумительный по надежности самолет, а по вопросу комфорта в полете, объему пассажирской кабины - это один из лучших самолетов в мире, он даже превосходит Боинг-747.

Ту-204. Конечно, так сложилось, что невозможно перепрыгнуть этапы, такая система. Первое время - это отладка, трудный период эксплуатации, потом показатели надежности и регулярности повышаются

и улучшаются. И самолеты становятся отличными. Так было с самолетами Ан-24, Ту-134. Первоначально они были недостаточно надежны. Сейчас же эти ВС с очень высокой надежностью. Так и с Ту-204. У него только начинается жизнь. Ему бы больше поработать, больше опыта и массовости в эксплуатации, тогда, я думаю, через несколько лет это был бы просто замечательный самолет.

— Вы о чем-то сожалеете в профессии?

— Сожалею о том, что, по-моему, произошла слишком резкая капитализация нашего общества. Есть отрасли народного хозяйства, сегменты нашей экономики, которые должны бы еще некоторое время находиться под жестким контролем и регулированием государства.

Государство должно было в этой революции суметь оставить себе капитал, чтобы форсировать развитие некоторых отраслей. Поясню мысль. Была бы возможность выделить большие средства на производство и доводку Ту-204, мы, наверное, смогли бы тогда пробиться на рынок и более активно продавать эти самолеты. Ведь наша авиапромышленность может строить самолеты, она их продавала когда-то, и много. Сегодня изменились условия и нужна поддержка, помощь.

Второй момент. Ведь у нас много северных районов, Сибирь, Дальний Восток. У нас в Заполярье и в отдаленных районах проживало в свое время более 10 млн чел. Это пространства, куда не попадешь никаким видом транспорта, там должны быть государственные дотации, регулирование транспорта, он должен быть доступен. Сожалею, что сложилась ситуация, когда рабочему человеку, тем более пенсионеру, воздушный транспорт стал недоступным, а при нашей географии без него не обойтись. Вот об этом я жалею.

— А почему бы двигатели не поменять?

— Так уже и пытаются делать! С самолетами Роллс-Ройс, с английскими самолетами и с двигателями Роллс-Ройс. Пробуют и у нас поставить зарубежные двигатели, и самолет продать.

— Почему ОКБ друг другу не помогают в гражданской авиации?

— Все. Тут вот в чем дело! Разработка и изготовление двигателя - это архисложное дело. Не зря в мире авиадвигатели изготавливают, дал бог, только 10 стран. У остальных это не получается, и они за это не берутся. Это очень серьезное проектирование, сложные испытательные процессы, применение сверхдорогих и сложных материалов, сплавов, тончайшие и уникальные технологии. Что получилось у англичан, может не получиться у нас. Бывало и наоборот. Некоторые процессы и определенные узлы представляют собой серьезное ноу-хау и закрыты для определенных стран. Мы обмениваемся опытом, технологиями, но это дается не даром. Они стараются, вкладывая в нас, получить не меньше для себя, это ведь рынок, конкуренция, и интересы соответствующие. Это все масштабно, трудоемко и очень сложно.

Возьмем вертолетостроение. Вертолет Ми-8 - лучший в мире. Вертолет Ми-26 - такого вертолета вообще нет в мире. Вертолет Ка-32 - с изумительными характеристиками. Вот что может делать наша авиапромышленность, но на все нужны инвестиции! Надо сначала вложить, подождать, а потом получать отдачу. А у нас нечего вложить и время мы не хотим тратить.

Но это проблемы авиапромышленности, с которыми мы плотно работаем. Конечно, нас заботят проблемы ГА, оснащенности ее авиатехникой, которая нужна сегодня. Это магистральная авиатехника, современные самолеты и вертолеты, для местных воздушных линий - экономичные самолеты. Кстати, местные воздушные линии прибыльными еще не были, всегда на дотациях работали, были убыточны, и над этим должно думать государство и вместе с ним субъекты Федерации.

Потом, кроме самолетов, есть земля. Без развития аэропортов - никуда, как и без баз технического обслуживания и без управления воздушным движением.

СТАРАЯ ГВАРДИЯ ПО-ПРЕЖНЕМУ РАБОТАЕТ ВО СЛАВУ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ



**СОКОЛОВ ВЛАДИМИР
СЕРГЕЕВИЧ**

**Директор направления
ЗАО «Компания
«Аэроком» (Москва)**

Родился в 1929 году. В 1953 - закончил Московский автодорожный институт. В гражданской авиации с 1965 года. Работал главным инженером ГПИ и НИИ "Аэропроект". С 1972 по 1990 год возглавлял Управление наземных со-

оружений МГА СССР. С 1990 года - консультант по поставкам аэродромного оборудования.

За время работы пришлось участвовать в разработках и осуществлении очень многих проектов строительства и реконструкции аэродромной сети.

В этот период были созданы и утверждены основополагающие документы для наземных служб, эксплуатационных предприятий гражданской авиации. Это: аэродромная служба, служба спецтранспорта, служба светотехнического обеспечения полетов, а также другие службы.

– Как часто менялись требования?

– В этот период приходили новые типы самолетов. Это были уже в основном самолеты дальнего радиуса действия полетов: Ил-62, Ту-154, Ил-76, и т.д. Естественно, самое большое внимание было уделено взлетно-посадочным полосам, ангарам, аэровокзалам. Проведено было очень много ремонтных работ, особенно ВВП, которые уже не могли принимать новые типы самолетов.

Очень характерный пример. В базовом аэропорту Толмачево был организован прием всех типов самолетов с большим полетным весом. Ставилась такая задача - в течение года отремонтировать полосы длиной до трех км. Чтобы обеспечивать регулярность и безопасность полетов, в аэропорту Толмачево в сжатые сроки было построено такое крупное сооружение, как асфальтно-бетонный завод.

Особое внимание уделялось и категорированным аэродромам. Сосредоточивались усилия на поставке светосигнального оборудования как отечественного, так и импортных систем (в основном чешского производства). Особое внимание обращалось на финансовые аспекты капитальных вложений, как на предпроектной стадии, так и на стадии их освоения.

Что бы я хотел пожелать новому поколению эксплуатационников? Для того, чтобы предприятие было прибыльным и отвечало всем параметрам работы в современных рыночных условиях, капитальные вложения в авиапредприятия должны быть обоснованными. Это направление сейчас, в условиях крайнего дефицита средств и ресурсных ограничений, является определяющим.

– Назовите главную черту Вашего поколения?

– Жизнестойкость. Время идет, мы остаемся в строю и свой большой опыт передаем молодым руководителям. Проводим симпозиумы и совещания, предлагаем новые решения. Так что старая гвардия по-прежнему работает во славу гражданской авиации.



А

СМОДИК (система мониторинга, диагностики и коррекции потенциала трудоспособности работников) используется

В сфере охраны труда для: организации предупредительных мер по сокращению производственного травматизма и профзаболеваний; проведения обучения безопасным методам и приемам работы.

В социальной сфере для: профессиональной и социальной реабилитации; урегулирования производственных и социальных конфликтов.

В экономической сфере для: повышения качества труда и конкурентоспособности продукции; обнаружения "скрытых" доходов и убытков предприятия; оптимизации фонда заработной платы; дополнительных источников финансирования развития производства.

В сфере управления персоналом для: профессионального подбора; определения "стоимости" и благонадежности специалиста; выявления субъектов аварийных и травмоопасных ситуаций; оценки профессиональных рисков.

ПЕРЕХОД К РЫНОЧНЫМ ОТНОШЕНИЯМ БЫЛ НЕОБХОДИМ



**СОЛОМАТИН ВИТАЛИЙ
АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**Начальник отдела ЗАО
«Транспортная
клиринговая палата»
(Москва)**

— В гражданской авиации я более 40 лет. Занимался работой, связанной с экономической деятельностью в гражданской авиации. После окончания Московского инженерно-экономического института в 1959 году четыре года работал в Эстонской отдельной авиагруппе рядовым экономистом. Затем был направлен в Северо-Кавказское управление ГА главным экономистом. В 1969 году мне было предложено перейти на работу в МГА СССР заместителем начальника Планово-экономического управления. Далее работал в Госплане СССР, начальником подотдела по воздушному транспорту, а в 1977 году вновь вернулся на работу в МГА. Работал начальником планово-экономического отдела министерства, был членом коллегии. Проработал там 10 лет. Затем был генеральным представителем «Аэрофлота» в Венгрии. Далее я какое-то время был первым заместителем Министра транспорта России, впоследствии вернулся в гражданскую авиацию.

Меня всегда тянуло заниматься экономикой.

Работал начальником отдела департамента воздушного транспорта, затем начальником Управления департамента, заместителем директора ФАС. С этой должности и ушел на пенсию, но продолжаю трудиться в гражданской авиации. В данный момент являюсь начальником отдела статистики и экономических исследований Транспортной клиринговой палаты. Занимаюсь проблемами, решение которых поможет нам стать полностью прибыльными.

— Как осуществлялся переход гражданской авиации в рынок?

— С распадом СССР переход на рыночные отношения в отрасли был осуществлен в очень короткие сроки.

Всем известно, что с 1992 года в России сложилась сложная экономическая обстановка. Начался безудержный рост цен на всю продукцию гражданской авиации: обслуживание воздушных судов, на топливо, запчасти и т.п. Собственные затраты в гражданской авиации составляют порядка 20%, а 80% — это, как говорится, продукт сторонних организаций. Цена на топливо в то время возросла в 200 раз по сравнению с тем, что было в 90-м году. Естественно, мы были вынуждены повышать тарифы.

Дело в том, что до 1993-го года тарифы регулировались государством. Само министерство не имело права устанавливать тарифы, только по решению Правительства

устанавливался тот или иной уровень тарифов. В связи с ростом себестоимости Правительство в течение 1992-го года четыре раза повышало цены, т.е. уровень тарифов. И одновременно с этим осуществляло даже дотацию из бюджета. Однако ни одна дотация из-за "дырявого" бюджета в те времена (в 1992-м году) так толком и не была получена. **Увеличение тарифов не успевало за ростом цен.**

Мы в 1992-м сработали полностью убыточно, и поэтому вышли с ходатайством в Правительство, затем вышел указ Президента России, и с 1993-го года был осуществлен переход на свободные тарифы. Это было сделано впервые за всю историю гражданской авиации.

Что это значило? Каждая авиакомпания имела право устанавливать свои свободные тарифы.

Правда, были ограничения: не превышать 20% уровень рентабельности, обязательная регистрация тарифов и т.д. и т.п. Действительно, тарифы "скакнули" с 1 января 1993 года в три раза. Естественно, это сопровождалось снижением объемов перевозок. В 1993 году объемы снизились у нас на 30% против 92-го года, и в течение последующих лет, вплоть до 1999-го года, практически ежегодно происходил спад перевозок.

Самая главная причина, на мой взгляд, — произошло обнищание львиной доли населения, платежеспособность населения резко упала. Население в принципе стало мало пользоваться междугородным сообщением.

Спад пассажирских перевозок происходил не только в гражданской авиации, но и на железной дороге, и на других видах транспорта. Причем приблизительно в одинаковых темпах. Хочу сказать, что в общем пассажирообороте страны доля воздушного транспорта снизилась незначительно. И если в 1990-м году удельный вес перевозок в суммарном объеме — железнодорожный и воздушный транспорт — составлял порядка 45%, то сегодня доля воздушного транспорта в общих перевозках на междугородных направлениях, вместе с железной дорогой, составляет 35%. Это довольно солидная цифра: третья часть населения перевозится воздушным транспортом. С 1999-го года положение стабилизировалось, и в последние годы, 2001–2002, уже наметился рост перевозок воздушным транспортом, порядка 4–5% в год.

— Насколько оправданно повышение тарифов?

— Повышение тарифов, я думаю, оправдан

но по двум причинам. Прежде всего, если государство продолжало бы регулировать тарифы, то не успевало бы за быстрым ростом цен, особенно в начале 90-х годов.

То есть отрасль стала бы полностью убыточной, полностью разорилась бы. Это, я считаю, главная причина.

Второе. Даже если бы были дотации из бюджета, а бюджет в те времена, да и сегодня, скажем так, был немножко "дырявый", и ассигнования из него шли, я вам приводил пример с 92-м годом, так вот, в 92-м году нам дали из того, что было предусмотрено, 20% или 30%, и то в конце года, когда рубль превратился в 10 копеек.

Третья причина. Когда предприятие работает на прежней традиционной основе, оно меньше заинтересовано в эффективности своей деятельности. Ситуация изменилась, когда мы отдали компаниям в руки свободные тарифы и сказали: "Дорогие товарищи, все в ваших руках! Пожалуйста, снижайте себестоимость, снижайте уровень тарифов в целях привлечения пассажиров и работайте ради интересов нашего населения!".

Я считаю, переход гражданской авиации к рыночным отношениям был вполне необходимым и даже оправданным. По-другому быть не могло.

Все те изменения, особенно в области акционирования, приватизации, в частности, разделение объединенных отрядов на самостоятельные авиакомпании и аэропорты, это был действительно необходимый процесс. Все преобразования, связанные с акционированием, приватизацией, переход на свободные тарифы, переход к взаиморасчетам между участниками перевозочного процесса - между агентством и авиакомпанией, авиакомпанией и аэропортом, между авиакомпанией и предприятиями по управлению воздушным движением - были необходимы и пошли только на пользу. Натуральные хозрасчетные взаимоотношения среди участников перевозочного процесса, несмотря на спад, хоть каким то образом могут влиять на эффективность их работы. Наши авиапредприятия делают это, стараются, но все-таки больше мы зависимы от тех, как говорится, поставщиков продукции и услуг.

– Скажите, пожалуйста, тот опыт, что был накоплен ранее, он пригодился? Был ли он использован вообще?

– Когда много лет работаешь в гражданской авиации, опыт всегда необходим. И чем больше ты работаешь, тем больше у тебя опыта, ты принимаешь более грамотные решения, опираясь на опыт предыдущих лет. Возможно, оглядываясь на опыт тех ошибок, которые были сделаны раньше.

– Вы говорите, правильно, что гражданская авиация пришла к рыночным отношениям, а в прошлом развее не было позитивных моментов?

– Безусловно, были. Предшествующие перестройке и

после нее, до 1993 года (перехода к рыночным отношениям в системе взаиморасчетов, свободных тарифов и т.д.). Нельзя сказать, что переход к рынку делался на пустом месте. Мы до этого не сидели сложа руки. Где-то и я внес свою лепту, переходя на новые показатели оценки деятельности предприятий, в частности, переход на основной показатель "пассажирооборот на собственном парке". Сегодня авиакомпании работают именно на базе этого показателя. Переход на расчеты за авиаГСМ, чего раньше не было. Мы сами подспудно (и экономисты, и руководители авиапредприятий) приходили к выводу, что пора переходить к рыночным отношениям. Конечно, какие-то заделы у нас были.

– Эта необходимость оправдана временем?

– Да. Уже в конце 1991 года руководители наших авиапредприятий готовили почву к переходу на взаиморасчеты между всеми участниками перевозочного процесса. Правда, о свободных тарифах только заикались, но уже в конце 1991 года начали вслух говорить о том, что переходить пора.

– Вы сказали, что после этого область стала рентабельной? Уточните, пожалуйста.

– Да. Я могу сказать следующее: сегодня на международных воздушных линиях практически все авиакомпании прибыльны, на внутренних воздушных линиях гражданская авиация в целом плоховата. Есть еще убытки, правда, небольшие. Если в экономике страны все будет в порядке, если не будет сумасшедшего продолжения роста цен, если будет повышена платежеспособность населения, то думаю, в целом на рентабельность ГА может выйти буквально в течение ближайших 2-3 лет. Мы во многом зависим от внешних факторов. Хотя многие из авиакомпаний и на внутренних воздушных линиях работают рентабельно.

Сегодня главная проблема в гражданской авиации России - это обновление нашего парка. Раньше мы были рентабельны и поэтому средства для приобретения авиационной техники были, плюс к этому и цены были соответствующие. Мы могли себе позволить приобретать авиационную технику. Сегодня наши авиакомпании не могут купить самолет. Не зря весь мир перешел на лизинг воздушных судов. У нас в стране до сих пор этого нет, хотя мы начали говорить об этом где-то в 1993-1994-х годах и до сегодняшнего дня все говорим.

Однако наше государство до сих пор никаких конкретных шагов по созданию авиационного лизинга и условий для внедрения лизинга пока еще не создало.

Беда эта заключается не только в том, что компании не могут приобрести новую авиационную технику, нашу, отечественную. Беда еще и в том, что в результате этого наша авиационная промышленность на коленях стоит. **Мы вообще можем потерять эту отрасль – авиастроение.** Сегодня обновление парка - главный вопрос, решение которого позволило бы более эффективно работать, т.к. новые самолеты сами по себе более эффективны, хотя и дороги. Проблема лизинга сегодня - самая основная проблема.

ДРУЖБА НАРОДОВ НУЖНА ЛЮДЯМ, КАК ПТИЦЕ КРЫЛЬЯ!



**КУЗНЕЦОВ НИКОЛАЙ
АЛЕКСЕЕВИЧ**

**Помощник Президента
авиакомпания
«Саяхат» по
перспективному
развитию (г. Алма-Аты)**

— 80 лет - это большой этап становления, развития и расцвета важной отрасли - воздушного транспорта. Естественно, за этот период был накоплен богатый и очень цен-

ный опыт всех поколений, трудившихся в гражданской авиации. Я бы сказал, что **этот опыт является ценным вкладом в развитие воздушного транспорта всех современных государств, возникших и развивающихся на постсоветском пространстве. Это - опыт создания научно-технической базы.** Это - комплексный подход к решению вопросов безопасности полетов как национальной задачи. Это - система обучения авиационного персонала с учетом особенностей авиационной деятельности, защита авиационного персонала, социальная защита. Это - укрепление дисциплины, как трудовой, так и профессиональной - главного залога успехов в деятельности Воздушного флота. И это, я бы сказал, - неоценимый опыт укрепления дружбы народов, дружбы пилотов независимых государств. **Именно - дружба народов! Она нужна людям, как птице крылья!** Я считаю, что современное и будущее поколения пилотов должны не только сохранить этот богатейший опыт, но и приумножить его в интересах развития транспортно-коммуникационной системы.

Я себя считаю счастливым человеком, потому что самый сложный период моей деятельности в гражданской авиации пришелся на 60-е, 70-е и начало 80-х годов - время, когда мне пришлось работать в должности заместителя начальника Управления гражданской авиации по организации летной работы, и около 17-ти лет - начальником Казахского управления гражданской авиации. Все эти годы я получал постоянную, непосредственную поддержку со стороны таких видных государственных мужей, как Министр гражданской авиации Союза ССР, Главный маршал авиации Борис Павлович Бугаев и Председатель Совета Министров Казахской ССР Байкин Ашимович Ашимов. Должен сказать, что эти крупные государственные деятели оказали огромное влияние на развитие гражданской авиации не только Казахстана, но и в целом всей нашей большой страны.

Теперь уже все знают и все видят, что демагогия и фальшь никогда в истории не приносили и не принесут блага своему народу. Служение, притом верой и правдой, своей Родине, своему Отечеству - это единственное! Это путь, который дает возможность развития экономике страны и обеспечить социальный прогресс.

Мне довелось работать в различных видах авиации. Очень много лет занимался подготовкой летного состава, учебными летными подразделениями. Работал в авиации спецприменения в народном хозяйстве, в транспортной авиации. Так раньше авиация называлась, по назначению. И все эти годы были счастливыми. Были успехи, были победы. Вместе с тем приходилось решать и очень сложные проблемы.

В конце своей трудовой деятельности я видел, что все-таки результат налицо. Я очень доволен тем, что за длительные годы сумел достичь мастерства в летном деле, за что меня высоко оценили: мне было присвоено звание заслуженного пилота Союза ССР.

В этот же период я получил огромный опыт в организации и управлении авиационного производства. Это очень сложная деятельность. Без хорошо подготовленных авиационных специалистов, без слаженного персонала, конечно, отрасль не может функционировать так, как ей положено. Мы нашли свой путь на базе именно лучших достижений, лучшего опыта, когда самые передовые, современные лайнеры были освоены и внедрены на воздушных линиях Казахстана и всей страны.

Было принято очень много решений по строительству аэропортовых комплексов. За все эти большие дела я был высоко отмечен правительством. **12 января 1979 года мне первому в гражданской авиации Союза ССР было присвоено почетное звание "Дважды Герой Социалистического Труда".** Через 4 с половиной года это почетное звание было также присвоено Министру гражданской авиации Борису Павловичу Бугаеву. Мы вдвоем стали первыми и последними в гражданской авиации, кому было присвоено такое высокое почетное звание. Я, конечно, отношу эту большую оценку прежде всего к личному составу, к его заслугам, к коллективу пилотов, в котором я проработал очень длительное время.

В настоящее время я исполняю обязанности помощника президента авиакомпании "Саяхат" по перспективному развитию. Эта авиакомпания была образована в период разгосударствления у нас в Казахстане, она была первой частной компанией на авиационном рынке республики. В настоящее ее время численность составляет более двухсот высококвалифицированных авиационных специалистов. Отдаю отчет тому, что в ее составе 12 экипажей высококлассных летчиков, инженеров, способных выполнять полеты в страны дальнего и ближнего зарубежья.

Если говорить в целом, то эта авиакомпания занимает ведущее положение в перевозках грузов на воздушном транспорте Республики Казахстан. "Саяхат" выполняет 60 процентов всех объемов перевозок грузов на воздушном транспорте в республике. Кроме того, авиакомпания выполняет перевозки пассажиров на charterной основе, а в летний сезон - регулярные полеты на таких маршрутах, как Алма-Ата - Санкт-Петербург.

Авиакомпания "Саяхат" является инициатором создания Ассоциации авиационных перевозок в Казахстане. Эта организация дает возможность наиболее эффективно защищать интересы авиационных компаний по предоставлению качественных услуг как населению, так и экономическим субъектам страны. **Я бы хотел, чтобы и сотрудничество Стран Независимых Государств имело бы такую ассоциацию воздушного транспорта, какой в международном плане является ИАТА.** Эта организация сумела бы защитить интересы авиационных компаний. Однако прямо скажем, что многие вопросы, особенно разрешительная система, очень пронизана бюрократическими, чиновничьими нитями. В результате этого у нас в Казахстане, как и в целом в странах СНГ, развития деловой авиации и авиации общего назначения пока не видно. Не видно по той причине, что у нас нет такой солидной межгосударственной организации, которая бы решила такие важные проблемы.

Мое пожелание в канун большого юбилея. Пусть в 21-ом веке страны Содружества Независимых Государств и, в первую очередь Россия, будут иметь мощные крылья собственного авиационного производства и могучие моторы, обеспечивающие чистоту и тишину бесконечного неба! Всем пилотам Содружества хотел бы пожелать крепкого здоровья, счастья, радости и благополучия в каждой семье! Пусть небо мира будет всегда пространством сотрудничества государств всей планеты!

ОТРАСЛЬ РЕФОРМИРОВАЛАСЬ БЕЗ НАЛИЧИЯ ПРОДУМАННОГО, ВЗВЕШЕННОГО ПОДХОДА



**ТАСУН ВЛАДИМИР
НИКОЛАЕВИЧ**

Руководитель Западно-Сибирского ОМТУ ВТ Минтранса России (г. Новосибирск)

– Давайте подумаем и проанализируем времена, которые были, и времена, которые настали в развитии гражданской авиации в регионах.

– Поговорим о том времени, на примере Западной Сибири. Называю пороговые даты. Это 1991 год, когда мы подошли к известным событиям. У нас было на тот момент более 500 единиц авиационной техники, было более 22 тысяч работающих на авиапредприятиях региона.

Объемы, которые мы выполняли, исчислялись миллионами пассажиров. Это было почти 6 миллионов отправок за 1991 год. Было очень много аэропортов, была развита внутрирегиональная сеть воздушных перевозок, мы располагали высококласными специалистами. Люди гордились тем, что они работают в гражданской авиации.

Своевременно, по определенным планам Министерства гражданской авиации СССР проводилась замена авиационной техники на новую. Вместо Ту-104 и Ил-18 пришел ТУ-154. В последующем, в 1989 году появился самолет Ил-86. Это все по плану МГА. Реконструировались и вводились новые полосы. В частности, новая полоса была введена в 1986 году в аэропорту Новокузнецка. Была планомерная, целенаправленная работа по поддержке гражданской авиации, как элемента транспортной системы, со значительным участием государства.

Наступило время, когда нас подвели к осознанию того, что в таком ключе развиваться дальше достаточно проблематично и сложно. Что государственная собственность – это обезличивание собственника, надо искать новые формы, надо двигаться дальше, надо находить методы реформирования, в том числе и гражданской авиации.

Исходя из этой позиции, вся страна переходила на рельсы рыночной экономики, хотя никто еще пока в мире однозначно не доказал, что государственная собственность на средства производства является тормозом в развитии этого производства. Тем не менее путь был выбран, и гражданская авиация, как и все народное хозяйство, начала переходить на рельсы рыночной экономики. К сожалению, в тот момент всеми нами руководили в большей степени эмоции: хотелось полной самостоятельности и исключения диктата государственных органов. Был элемент эйфории, что завтра будет лучше, чем сегодня, а уж тем более лучше, чем вчера.

Мы, не имея продуманной, взвешенной программы в области реформирования гражданской авиации, не имея правовой основы, начали дружно ее перестраивать. Перестраивать в меру своего понимания.

Это теперь уже стало историей, но еще в середине 1991 года приказом Министра ГА Толмачевский объединенный авиационный отряд был разделен вначале на три, а затем, после корректировки в 1992 году, на две самостоятельных части, – аэропорт Толмачево и авиакомпанию "Сибирь". Все считали, и я в том числе, что мы на правильном пути, что это два вида авиационного бизнеса. Одни занимаются обслуживанием – это инфраструктура, другие – непосредственно перевозками.

В последующем процесс такого разделения объединенных авиаотрядов в отрасли принял, скажем, необязательный характер. Это называется у нас такое реформирование, к сожалению. Одним можно и нужно по этому пути идти, другие, если они не хотят, могут не идти. Потом мы начали выполнять знаменитый Указ № 721 по акционированию всех предприятий, причем в жесткие сроки. Оказалось, что можно и его не выполнять, то есть одному нужно акционироваться, а второму – необязательно.

В результате проблемы, которые возникали во время реформирования отрасли, не устранялись. Процесс принял, мягко говоря, непоследовательный характер. Например, в Толмачево есть авиакомпания и есть аэропорт. Они прошли все эти процедуры и акционировались, а, допустим, в Хабаровске как была форма государственной собственности, так и осталась. В Красноярске как был аэропорт вместе с авиакомпанией, так и сегодня остался, только в форме акционерного общества.

Таким образом, мы, декларируя переход к рыночным условиям, на самом деле условий для равноправного участия в рынке авиаперевозок не создали. Мы не создали субъектов рыночных отношений.

В результате мы получили то, что получили. Объемы стали катастрофически падать, техники не получаем.

Если говорить о сегодняшнем дне и итогах 2002 года, то они характеризуются тем, что у нас объемы отправок из региона составляют 1,2 млн против 6-ти миллионов в те времена. Да, они несколько выросли за последние годы, оживился рост перевозок на воздушном транспорте. **Внутрирегиональные перевозки катастрофически упали, они просто съезжались,** как шагреновая кожа. Многие аэропорты местных воздушных линий закрыты. Самолеты АН-2, использовавшиеся на внутренних региональных линиях, и самолеты Л-410 списаны.

Как бы мы ни декларировали, что мы движемся вперед, в области гражданской авиации состояние достаточно тревожное.

Это отражено и в документе, который подписан Президентом страны В.В. Путиным 03.02.2001 г. "Основы политики Российской Федерации в области авиационной деятельности до 2010 года", где достаточно четко обозначено, что нужно делать. Но это было в 2001 году. До 2001 года было разработано еще много различного рода программ и концепций модернизации и реформирования ГА. Если мы подойдем максимально объективно ко всем этим документам, то, может быть, они несли в себе какой-то заряд элемента продвижения вперед.

К сожалению, большинство из них не реализовано. Почему? Одной из немаловажных причин, на мой взгляд, является тот факт, что в целом **отрасль реформировалась без наличия продуманного, взвешенного подхода и плана.** Что я имею ввиду?. Было МГА, которое управляло государственными предприятиями. Была выстроена система отношений органов государственного управления в рамках государственной собственности на средства производства. Было ясно и понятно: кто командует и кто исполняет?

Я не являюсь апологетом этой системы жесткого государственного управления. Сам работал в Толмачевском ОАО достаточно долго и уходил сюда с должности первого заместителя руководителя предприятия. Я понимал, что есть вещи, которые сдерживают развитие, которые изнутри предприятия, может быть, лучше видно. При реформировании такой системы, как гражданская авиация, все должно быть взаимосвязано. Наверху почему-то решили взять модель управления ГА по типу американской. Не надо нам никакого МГА, у нас будет Министерство транспорта - одно, как политический орган. В рамках Министерства транспорта будет структура Департамента воздушного транспорта.

Началась ломка устоявшихся отношений.

Раз ломка устоявшихся отношений, значит они должны иметь последствия. Начался отток специалистов. Каждый, находясь на местах, решал свои задачи в меру своего понимания. С большим трудом решался вопрос по региональным управлениям (оставлять или не оставлять их; в каком виде, если оставлять).

Все время витало в воздухе, что у нас должен быть самостоятельный государственный орган управления ГА. В конечном итоге создается Федеральная авиационная служба. В последующем создается Федеральная служба воздушного транспорта. Кроме вывески, ничего фактически не менялось. В 2000 году создается Государственная служба ГА в составе Минтранса России, с ликвидацией ФСБТ.

Если бы кто-то задался вопросом, а что мы хотим получить в результате этих перестроек, то маловероятно, что нашел бы удовлетворяющий всех ответ. Что же мы ищем? Зачем мы это делаем? По большому счету, мы решали эти задачи, преследуя какие-то конкретные цели конкретных личностей. Решали проблемы личности, а не проблему отрасли.

В результате мы сегодня пришли к тому, что техника (об этом говорили тогда и сейчас) старая. Как тогда летали самолеты Ту-154 - как основные перевозчики, так и в течение 10 лет построения рыночных отношений в стране основным перевозчиком остается все тот же Ту-154, перед которым сегодня фактически закрывают двери, раньше говорили, "окно в Европу". Вводят ограничения в соответствии с документами ИКАО. Как был ос-

новным грузовым перевозчиком самолет Ил-76, так он и сегодня остался. Новых самолетов, о которых мы говорили и говорим, нет. Ту-204 - это самолет еще советского производства. Ил-96 - тоже самолет еще советского производства.

Пока, к сожалению, авиационная промышленность взамен этих самолетов ничего не предложила. Уже проблематично, что эти самолеты в 2006 году будут отвечать ограничениям по требованиям ИКАО.

Возникает вопрос, на чем же дальше собирается развиваться и летать гражданская авиация Российской Федерации?

Правительство, пытаясь решить эти проблемы, видело панацею и, на мой взгляд, видит сегодня только в одном - создании системы лизинга. Правительство больше ничего не говорит, но сама по себе система лизинга требует большого участия государства, потому что без средств государства на этом этапе нельзя. Почему раньше легко обновлялись самолеты? Потому, что средства всех перевозчиков, всех авиационных предприятий аккумулировались в одном государственном органе, который имел право распоряжаться этими средствами, который имел ресурсы. Сегодня отдельно взятые перевозчики не имеют ни возможностей, ни ресурсов. Причем перед многими авиакомпаниями сегодня стоит одна задача - как выжать из той техники, которая есть, максимум возможного, получить максимум финансового результата и бросить эту технику, не затрачивая ресурсов на развитие. К сожалению, государство, из-за отсутствия законодательной базы, может слабо управлять этим процессом.

Если говорить об аэропортовой сети, то она тоже скукожилась, как шагреневая кожа. В такой большой стране, как Россия, аэропортовая сеть, состоящая из таких аэропортов, как Кемерово, Новокузнецк, не говоря о таких крупных, как Толмачево, составляла в 1995 году, если мне память не изменяет, порядка 1,5 тыс. аэродромов, способных принимать технику 1-го, 2-го класса. В настоящее время таких аэропортов в стране менее 500. Что такое для такой страны 500 аэропортов?

Мы упрощаем несколько задачу, говоря сегодня, что воздушный транспорт является одним из элементов транспортной системы. Я бы сказал по-другому - гражданская авиация сегодня выполняет более важную социальную функцию. Гражданская авиация не дает стране окончательно распасться, потому что еще присутствуют транспортные связи.

Других видов связи в определенных регионах, особенно отдаленных от центральных районов, от Москвы, просто нет и быть не может. Как связать Камчатку или Владивосток с Москвой иначе, чем воздушным транспортом? Но воздушный транспорт стал сегодня элитарным. Как я уже говорил, у нас сегодня объемов более чем в 4 раза меньше, чем были в 1991 году.

Раньше говорили: "Летайте самолетами Аэрофлота". Сегодня звучит немножко иронично, но не было других компаний - был один Аэрофлот. Воздушный транспорт был массовым, а сейчас стал элитарным. Не каждый себе позволит, в виду тех цен, которые есть у нас, им воспользоваться. Не потому, что потребитель-пассажир не хочет этого, а потому, что он, конкретный человек, не может себе позволить этого в силу своей низкой заработной платы. Сегодня среднемесячной заработной платы не

хватит, чтобы долететь в один конец из Новосибирска в Москву. Поэтому о чем можно говорить?

Проблемы есть и в системе управления воздушным движением, и, в частности, проблемы обновления средств УВД.

Мы можем написать еще 10 программ, но очень маловероятно, что они будут реализованы в той степени, которая необходима гражданской авиации как элементу транспортной системы.

Мы говорим, в частности, об открытии кросс-полярных трасс. Получается, что мы заботимся вроде как не о своей ГА по большому счету, не об отечественной авиации, а о том, как американцам перелететь по кратчайшему пути из Америки в страны Юго-Восточной Азии. Упиваемся тем, что решим такую большую проблему! Что она нам разрешит?

Самое главное, на мой взгляд, здесь - позиция государства.

Без государства такая отрасль, как гражданская авиация, самостоятельно свои проблемы никогда не решит.

Ни одна страна не может похвастаться этим. Даже США. После трагических событий 11-го сентября, достаточно большие финансовые ресурсы были выделены правительством и президентом США для обеспечения авиационной безопасности в аэропортах Америки. Мы же говорим о концепциях развития. Мы в Толмачево уже более 4-х лет про концепцию разговариваем, разговариваем, "то ли вдоль строить, то ли поперек?". "То ли строить вторую полосу, то ли не строить?"

Поэтому, на мой взгляд, выход все-таки только в том, что нужно осознать - **где мы сейчас находимся?** Какие первоочередные проблемы? Они достаточно очевидны. Первоочередные проблемы: обновление парка воздушных судов, наличие нормальной аэропортовой сети в стране. Вот эти болевые моменты - они должны быть рассмотрены с точки зрения Правительства, с точки зрения Президента РФ, в рамках того документа, который он подписал. Да, там написано - укрупнять компании. Как укрупнять компании, если они разной формы собственности, если компания является составной частью предприятия, в состав которого входит и аэропорт? Каким образом? Один механизм - банкротство. Сейчас уже, наверное, будет третья редакция Закона о банкротстве. Мы все ищем!

Понятно, что мы находимся в поиске, нет готовых рецептов, но должна быть оценка: что мы сделали и почему это надо поменять? Почему это неправильно сделано и что нужно поменять? Даже при банкротстве, когда идет речь о предприятии авиационном и другого вида сообщения нет, надо задуматься. Мы же с упоением банкротим, раздаем это все за копейки. Взять, к примеру, наш аэропорт "Горно-Алтайск". Республика Алтай говорит: "Отдайте его нам"! Федерация принимает решение - отдает в собственность Республики Алтай. Похоронили предприятие. Предприятие сегодня стоит. Теперь говорят: "Нет, вы его себе опять заберите, вкладывайте в него деньги и развивайте". Так непонятно, кому нужен этот вид транспорта? Если он не нужен с точки зрения общественной значимости, значит, пусть им занимаются меценаты, те, кто любит авиацию. Если он нужен с точки зрения общественной необходимости, значит, им нужно заниматься по-государственному. Процедуры банкротства прошли и у нас, и в Барнауле, и в Новокузнецке, и в Кемерово. Тем не менее с помощью руководителей территорий, которым на местах виднее, чем тем,

кто, допустим, в Москве, удалось сохранить авиапредприятия при их преобразовании, реструктуризации и т.п. Эти руководители вкладывают деньги, а деньги-то вкладывают из бюджета, т.к. понимают, что если полосу не отремонтировать, то полеты прекратятся. Полоса находится в федеральной собственности, а Правительство РФ выделяет денег недостаточно. Если сегодня нам необходимо примерно 650 миллионов рублей для того, чтобы закончить строительство второй полосы в аэропорту Толмачево, а нам выделили на 2002 год 20 миллионов! При таких темпах мы будем строить бесконечно долго. Таких примеров можно привести достаточно много.

До тех пор, пока не придет осознание, что гражданская авиация для такой страны, как Россия, является общественно необходимым элементом - до тех пор на нее и не будет обращать соответствующего внимания. Может быть, такой прогноз достаточно пессимистичен, но дай Бог, чтобы он не оправдался. Почему я так говорю? Потому что сегодня, если говорить об авиакомпании "Сибирь", то, кроме Ту-204 (двух самолетов, которые летают), новой техники нет и пока не предвидится. Попытки компании приобрести самолеты airbus западного производства наталкиваются на наше таможенное и налоговое законодательство. Возникает вопрос. Мы находимся как бы в рыночных условиях, но играем по разным правилам. Авиакомпания "Аэрофлот" будет играть по одним правилам: им с ведома и с разрешения правительства будут даны преференции (в виде освобождения от таможенных пошлин и НДС). Авиакомпания "Сибирь" этого получить не может. Почему, спрашивается? Почему такие неравные условия? Приоритеты должны быть расставлены, основываясь на государственном документе, утвержденном 3 февраля 2001 г. Президентом России, то есть основные усилия должны быть направлены на развитие отечественного самолетостроения. Мы ведущей компании России открыли шлюзы для того, чтобы ГА получала импортную технику. С точки зрения пассажиров, с точки зрения руководителя компании, бизнесмена, западная техника нужна потому, что она более качественна, более эффективна, у нее расход топлива минимален при той цене, которая закладывается в билет (сегодня более 50% с билета - цена топлива). Поэтому, безусловно, руководители авиакомпаний, как бизнесмены, хотят взять технику, которая позволила бы зарабатывать деньги. Но задача государственных органов и задача Правительства - не допустить краха российского авиапрома. Больно смотреть на некоторые наши самолетостроительные заводы! Возьмите Самарский самолетостроительный, который выпускал самолеты Ту-154 для всей страны. Что там сегодня происходит? Вокруг каждого завода живут российские люди. Там были втузы, там были трудовые династии. Мы сегодня с такой легкостью относимся к тому, что такие высокотехнологичные производства закрываются. Если они закрываются, значит, идет деградация населения, снижаются возможности для развития личности. В результате мы не сможем производить самолеты, которые бы отвечали предъявляемым требованиям со стороны ИКАО (по шумам, по эмиссии и т.д.). Мы говорим о Ту-334, мы говорим еще о чем-то, но пока у нас регионального самолета нет (кроме АН-24 и остатков самолетов Як-40). Вот вам и развитие региональных перевозок. Мы сейчас вступаем в новую полосу - подведения итогов к 80-летию ГА. На мой взгляд, сегодня время и место больше говорить о проблемах, существующих в ГА, и искать пути их решения. Да, сегодня 80 лет - это такой юбилей!

Дай Бог, чтоб мы сохранили систему гражданс

кой авиации. На мой взгляд, она сохранена не благодаря, а вопреки проводимой политике.

- Как Вы считаете, какова сегодня роль региональных управлений, насколько она значима, насколько она соизмерима с тем, что было раньше?

- Если говорить о временах существования Министерства гражданской авиации, то территориальные органы управления были хозяйствующими субъектами. Они были хозяйствующими субъектами и в силу того, что все финансовые потоки шли через них. Они координировали всю финансово-хозяйственную деятельность в регионе. Кому-то выделяли самолеты, кому-то выделяли ресурсы для строительства и ремонта взлетно-посадочных полос.

С переходом в иную, принципиально изменившуюся систему управления территориальные органы (вне зависимости от их названия) тем не менее остались в рамках региона представителями государственных органов. Хозяйственных функций они были лишены. Их наделили основными функциями по: контролю за обеспечением безопасности полетов, вопросам сертификации, лицензирования и защиты прав потребителей, пассажиров (в условиях возникновения конфликтных ситуаций). Функции управления достаточно сужены, но тем не менее в последующем, на практике нам пытались их добавить, сверху говорят: "Вы же там, на местах, - вот и руководите". Хотя сегодня, с точки зрения законодательства, ничем, кроме подведомственного персонала, я руководить не вправе. У нас в региональном управлении работает более 100 чиновников. Никаких прав по отношению вмешательства в хозяйственную деятельность предприятий у меня нет! Благодаря тому, что многие руководители авиапредприятий осознают, что в одиночку им не справиться с тем ворохом проблем, которые есть. Мы находим приемлемые решения, как бы не в рамках законодательства, а в рамках понимания необходимости сохранения действующей системы авиационного сообщения внутри Западно-Сибирского региона. Это понимание и позволило сохранить нам в принципе все авиапредприятия. У нас при переходе в систему рыночных отношений не закрылось окончательно ни одно предприятие. У нас все предприятия функционируют: плохо или хорошо - это уже другой вопрос, но они все еще живы. Сохранен основной костяк специалистов. У нас было уменьшение численности персонала с 22 тысяч до 13 тысяч человек. Сейчас в связи с ростом объемов число работающих предприятий управления составляет более 15 тысяч человек.

Работая (начиная с 1998 года) достаточно плотно с руководством авиакомпании "Сибирь", мы выбрали стратегию на ее укрупнение. Появились первые филиалы на предприятиях Западно-Сибирского региона, в последующем авиакомпания вышла за его пределы. Это был Иркутск, это были "Внуковские авиалинии". Сегодня "Сибирь" является второй по объему в России, имеет достаточно приличный парк самолетов (более 60-ти самолетов первого класса - Ту-154, Ту-204, Ил-86). У авиакомпании достаточно большие объемы и планы. Должен сказать, что дальнейшие перспективы авиакомпании просматриваются не просто, особенно на период более 4-х лет, начиная с сегодняшнего дня. В первую очередь потому, что половина парка воздушных судов летает с продленным ресурсом. Поэтому задача обновления авиационной техники у "Сибири" и других - задача №1. Если они хотят выжить на этом непростом рынке воздушных перевозок.

Рядом в округе находится еще одна авиакомпания - "Красноярские авиалинии". Эта компания идет по несколько другому пути.

Наше управление контактирует с территория-

ми, с главами администраций, с губернаторами. Это государственные люди, понимающие проблемы гражданской авиации в регионе.

- Приходится добиваться каких-то консенсусов, каких-то решений?

- Безусловно. К примеру, было очень трудно, когда решалась задача по авиакомпании "Сибирь". Зачем нам это надо? Когда у нас есть свой самолет Ту-154? В конце концов, и Суриков А.А., и Кресс В.М., и Тулеев А.Г. согласились с нашими доводами. Собрав "условно в кучу" этих маленьких и больших, мы получили качественно другой продукт. Ведь если на балансе, например, в Томске из 4-х самолетов Ту-154 летал всего один, то за счет чего содержать остальные три самолета? Такой подход позволил задействовать весь парк воздушных судов более эффективно, найти работу тому же летному персоналу, который до этого имел всего один рейс (например, из Барнаула в Москву).

- То есть Вы просто договорились?

- Да, просто договорились, поскольку они осознали это. Внутренне, конечно же, все были к этому готовы, потому что возможности катастрофически падали, (например, того же Барнаульского предприятия, которое тогда вступало в полосу банкротства). Позиции губернаторов и наши при решении хозяйственных вопросов, при даже экономической целесообразности, не всегда совпадают. У губернатора другое видение в силу его иного положения. Он, кроме всего прочего, отстаивает интересы того населения, которое его выбрало. Безусловно, он находится в непростом положении. Ему же надо объясняться, когда задают вопросы, почему самолеты были наши, а теперь на нем написано "Сибирь". Хотя летают те же летчики и перевозки осуществляются без изменения времени прилета-вылета. Для пассажира, по сути, ничего не изменилось. Но вот почему самолет не наш? У наших людей осталось такое понимание и, наверное, всегда будет присутствовать.

Понятно, что было не просто, но, понимая важность сохранения гражданской авиации, губернаторы пошли сначала на этот, а потом еще и на больший шаг. Многие стало возможным благодаря непосредственному участию губернаторов. В Кемерово, благодаря энергии губернатора А.Г.Тулеева, был реализован проект ввода в строй новой ВПП. В 2001 году мы ввели в строй полосу длиной 3 км 200 м, шириной 60 м. За последние 5 лет такой полосы в стране вообще не вводилось. Это стало возможным только благодаря энергии местного губернатора. Реконструирована ВПП в Барнауле, которая сегодня способна принимать практически все типы воздушных судов. Капитально отремонтирована ВПП в Томске. Произведен капитальный ремонт полосы в Омске, а в Толмачево еще три года назад. В Толмачево стоит вопрос о второй полосе. Наконец с прошлого года и там есть движение. Губернатор Новосибирской области Толоконский В.А. занял достаточно активную позицию, подписал определенные документы по участию администрации в окончании строительства ВПП. Полоса важна и очень нужна в силу того, что, когда закончится срок эксплуатации существующей ВПП, нам придется эту полосу закрывать на капитальный ремонт с прекращением полетов. Это будет достаточно драматично для населения такого транспортного узла, как Новосибирск. И не только для Новосибирска, но и для всех близлежащих городов. Мы уже проходили это однажды - это было давно, просто все успели забыть то время, когда Толмачевский отряд весь перебазировался в Омск, а отсюда, из Новосибирска, на АН-24 осуществлял подвоз пассажиров, летевших дальше.

- В каком году это было?

- Это было в 1967, когда в Толмачево продляли полосу на километр.

Вот почему, чтобы не допустить закрытия и прекращения авиационных перевозок, мы усиленно пробивали, лоббировали, как бы "озвучивали" этот вопрос на всех уровнях, вплоть до Президента РФ (необходимость окончания строительства второй взлетно-посадочной полосы). Плюс к тому же неразумно, затратив уже 70 % средств, необходимых для строительства, взять и просто бросить ее вот в таком незаконченном состоянии. Потому что, если протянуть еще год-два, то начавшееся разрушение ВПП примет необратимый характер. Тогда ее можно будет вообще больше не строить и больше ею не заниматься.

- Несмотря на то, что условия жесткие, Вам удастся договариваться с администрациями и использовать какие-то рычаги воздействия. Вот как вы считаете, чего бы хотелось для ГА? Понятно, что если поставить человека в жесткие условия, он будет в этих условиях работать и жить.

- Да, хотелось бы немного для гражданской авиации: чтобы она вообще сохранилась как система. Для этого тоже не так много нужно по сравнению с теми проблемами, которые существуют в государстве. Просто нужно в **определенных государственных головах осознание** роли и места гражданской авиации в развитии и жизни страны на нынешнем этапе. Немного нужно, потому что у нас сохранен персонал, способный выполнять полеты, способный управлять воздушными судами (какие бы конфликтные ситуации ни создавались), способный обслуживать эти воздушные суда на земле - инженеры, техники.

Просто есть такие проблемы, которые не под силу отдельно взятым регионам. Есть проблемы, которые не под силу отдельно взятым компаниям, какими бы крупными они ни были, даже такой, как "Сибирь". Проблемы, связанные с государственной поддержкой. Мы вообще о государственной поддержке говорим как бы в декларативной форме. Во всех разработанных программах тоже. Сегодня говорится о том, что наконец-то нам выделяются ресурсы финансовые, значительно большие, чем они были в прошлом году. Но прошло более 10-ти лет, за которые государство, по большому счету, не вкладывало ни копейки в нашу систему. Система работала по инерции. Съедался тот запас, который был у системы: запас прочности, запас жизнедеятельности. Сегодня для того, чтобы не только поддержать систему в работоспособном состоянии, но и дать толчок ее развитию, недостаточно тех средств и ресурсов, которые выделяются в бюджете и которые, не факт, что мы еще получим (неизвестно еще, какая будет обстановка, мы все зависим от нефти, цен и т.д.). Не исключена возможность, что, продвигаясь дальше по этому пути, мы можем привести систему к состоянию резкого спада. Если не предпринимать сегодня серьезных мер именно государственного характера, спад будет катастрофичен. Потому что никто нас на Западе не хочет слушать, что у нас проблемы. Нас просто закрывают и все.

- Сейчас очень часто говорят о том, что историю делают личности. На ваш взгляд, кто-то из тех, кто был - кто есть, мог бы изменить ситуацию?

- Вы понимаете, проблема личности или роль личности в истории, она, безусловно, имеет место быть. Есть разные точки зрения. Есть точки зрения о том, что если придет личность, то она явится панацеей от всех бед. С помощью ее мы решим все проблемы и пойдем семимильными шагами вперед. Есть и такие точки зрения, что какая бы личность, какой бы она ни имела вес в своей профессиональной среде, то не факт, что, когда он встанет у какого-нибудь там руля отрасли, то процесс пойдет по-

другому. Нет, потому что личность находится в окружении различного рода сил и находится в различных связях (общественных, личностных, социальных), на нее оказывают определенное давление. Действие личности определяется теми условиями, в которых она находится. Даже, если говорить гипотетически, придет такая легендарная у нас в ГА личность, как Борис Павлович Бугаев.

- Вот он смог бы сегодня изменить что-то?

- Я сомневаюсь. Сомневаюсь, в силу того, что личность, поставленная в отрыве от сегодняшних реалий, даже такая крупная, как он, сможет в сегодняшних условиях достичь хотя бы части того, что было достигнуто тогда. Ведь должно быть сочетание условий среды и сочетание его личностных качеств. В условиях Сибири банан не вырастет, как бы мы с вами ни старались.

Поэтому должны быть созданы условия с точки зрения государственной поддержки гражданской авиации, понимания ее роли в государстве.

Если будет сформировано такое общественное мнение, которое во многом оказывает влияние на решения, которые принимаются Правительством.

Как сформировано отношение к гражданской авиации в обществе?. Это является большой проблемой для общества - использование гражданской авиации, или это проблема гражданской авиации как самой отрасли?

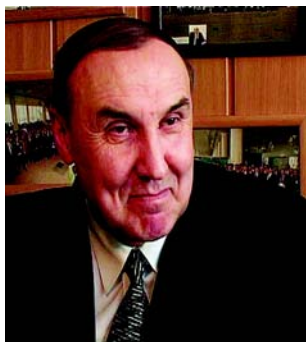
Это как у Вас дома. Есть ли там у Вас холодильник или нет холодильника - это Ваша проблема. Или Вы за окошком в Сибири морозите продукты, или храните их в холодильнике. Раньше государство давало, например, ссуду. Вы могли купить себе холодильник. Сегодня такой системы нет. Идите в коммерческий банк и берите, под их проценты.

Если государство в лице правительства принимает гражданскую авиацию достаточно серьезно - другое дело. Ведь не только в документах. Хороший документ подписал Президент РФ. Я, честно говоря, к нему отношусь с большим пиететом. Когда мы его 3 февраля 2001 года получили - радовались. Там все поставлено на свои места. Но, как говорится, от принятия решения до его реализации существует слишком тернистый путь. Здесь нужно проявить и настойчивость, потому что до Президента, я больше, чем уверен, доходит слишком малая толика информации о реальном состоянии дел в области гражданской авиации.

Потому что чиновничий аппарат создан таким образом, чтобы не выносить проблему, чтобы ее приглушить, чтобы преуменьшить ее значимость.

В результате мы что получаем: **проблемы растут, а решения нет**. Так же, как с проблемой ЖКХ. Несмотря на все забастовки, которые проводятся, например, на Камчатке. Два месяца бастуют - сегодня никому дела нет. Поэтому есть проблемы и есть способы донести их до нужного уровня. Раньше гонцу, принесшему плохую весть, делали отделение головы от туловища. А этого никто не хочет. Поэтому **чем выше уровень в чиновничьем аппарате, тем меньше желания нести наверх плохие вести**.

ЗАДЕЙСТВОВАТЬ «АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РЕСУРС»



**СЕМЕНОВ НИКОЛАЙ
ИННОКЕНТЬЕВИЧ**

**Заместитель главы
администрации
(губернатора) Читинской
области**

**- Сегодня, оглядываясь назад,
Вы можете как-то резюмировать
опыт использования в гражданс-
кой авиации "административно-**

**го ресурса" местных органов власти, скажем, на примере Читин-
ской области?**

- За 28 лет работы в авиации и из них 20 лет - первым руководителем, могу сделать определенные выводы. Должен сказать, что во все времена в развитии гражданской авиации не последнего, а иногда и решающую роль играет так называемый "административный ресурс". Даже до начала 90-х годов, до смены экономического строя, ни одна программа развития региона, гражданской авиации на местах не проходила без согласования в местных партийных органах. Использование "административного", или "партийного", ресурса позволяло в то время ставить задачу перед руководством страны и отрасли, принимать партийные и правительственные решения по проблемам и развитию гражданской авиации. Думаю, это факт бесспорный. Естественно, и после смены экономического строя, особенно в условиях, когда авиационный бизнес несет серьезные убытки, связанные с резким снижением спроса на авиаперевозки, обусловленным низким уровнем платежеспособности населения, **взаимодействие ресурса авиационных властей и ресурса администрации имеет ключевое значение для сохранения гражданской авиации, особенно региональной.**

Мы имеем немало случаев, когда при отсутствии такого взаимодействия в ряде регионов, практически сворачивается авиационная деятельность.

Конкретный пример. В свое время активно шло развитие аэропорта Усть-Илимск в Иркутской области. Благодаря взаимодействию авиационных властей региона, хозяйствующих субъектов и местных органов власти, практически без привлечения средств МГА СССР, был построен современнейший аэропорт, удовлетворяющий самым последним (по тому времени) требованиям к уровню и культуре обслуживания пассажиров на земле. Вы знаете, конечно, что в авиации был период, когда авиационный транспорт еще более-менее успевал за развитием мировой авиации. Земля еще в те времена отставала в развитии даже от нашего авиационного транспорта лет на 20. Так вот, к началу 90-х годов в Усть-Илимске был построен современный аэропорт. В нем были смонтированы телескопические трапы, которые позволяли пассажирам прямо из здания аэровокзала, не выходя на улицу, попадать в воздушное судно. Даже в тяжелый период - с 1991 по 1999 гг. - данное предприятие сохраняло свою деятельность благодаря "административному ресурсу".

К сожалению, в 1999 г., когда произошла смена в местных органах власти, баланс этих ресурсов (авиационной администрации и местных органов власти) был нарушен. В настоящее время данное авиапредприятие, к сожалению, находится под процедурой конкурсного управления, хотя в реально складывающейся ситуации имелась возможность его сохранить. Авиапредприятие отброшено на десять, а может быть, даже и более лет назад по уровню культуры обслуживания пассажиров региона, по качеству предоставления услуг. Пассажиры вынуждены добираться 250 км автомобильным транспортом до Братска и уже оттуда лететь дальше.

Мы прекрасно понимаем, что **без поддержки местных органов власти еще примерно 5-10 лет подобные авиапредприятия не-**

ально будет сохранять для будущей работы, для будущего региональной авиации. К сожалению, такова реальность нынешнего времени, и это надо очень четко себе представлять.

- А что, сменилось местное руководство и авиапредприятие перестало быть нужным, перспективным?

- Я уже говорил, что с начала 90-х годов, когда произошла смена экономического строя, сама доходность авиационной деятельности в отдельных регионах уже не обеспечивала покрытие всех затрат. Чтобы сохранить авиационную деятельность в таких регионах, необходимо было задействовать "административный ресурс". Что это за механизмы? Это - механизм налогового инвестирования, налогового освобождения. Это - механизм взаимодействия данного авиапредприятия с другими хозяйствующими субъектами на территории данного региона в соответствии с коммерческими договорами.

Когда изменилась позиция местной администрации по отношению к данному авиапредприятию, естественно, использование этих механизмов было прекращено, и предприятие неминуемо стало банкротом, в связи с чем в соответствии с действующим законодательством было передано в конкурсное управление.

Я хотел бы подчеркнуть, что до 1999 г. включительно, когда в развитии авиационной деятельности бывали и более сложные периоды, предприятие все же сохранялось, работало, были сохранены рабочие места (около 500 мест), заработная плата не задерживалась в отличие от многих других авиапредприятий. Это пример, показывающий роль взаимодействия "административного ресурса" и ресурса авиационных властей, которые нашли между собой баланс и в трудных экономических условиях смогли сохранить предприятие. Как только этот баланс был нарушен, результат не заставил себя долго ждать: предприятие было объявлено банкротом.

- То есть консенсус между руководителями авиапредприятий и местными властями объективно необходим?

- Безусловно. Особенно в тех видах деятельности, которые сегодня по объективным причинам являются убыточными, но имеют крайне важное социальное значение для жизни региона, для его населения. Подчеркну еще раз, что взаимодействие, баланс "административного" и "авиационного" ресурсов, те механизмы, которые применялись в Усть-Илимске, позволили сохранять авиапредприятие в условиях постоянно снижающихся объемов авиационных работ. Начиная с 1992 и до 2000 года ежегодное снижение объемов работ в наших регионах составляло 30-35%.

Только с 2000 года наметилась устойчивая динамика роста объемов работ. При сохранении этой динамики авиапредприятиям нашего региона понадобится еще 8-10 лет, чтобы набрать такой объем работ, доходность которого перекрывала бы объективные затраты этих предприятий. Естественно, в этот период авиапредприятие надо поддерживать, сохранять, используя "административный ресурс".

В противном случае произойдет то, что случилось в Усть-Илимске: авиапредприятие будет объявлено банкротом и передано в конкурсное управление. Но, к сожалению, **конкурсное управление не ставит задачу сохранения предприятия.** Оно имеет целью его финансовое оздоровление. Как правило, при этом технологические, высокотехнологичные предприятия (такие, как, например, аэропорт) дробятся по отдельным видам деятельности. Такие предприятия уже не в состоянии обеспечивать весь комплекс авиационных услуг.

Из опыта своей работы могу сказать, что **от баланса "административного ресурса" и "ресурса" авиационных властей серьезно зависит инвестиционная составляющая авиационных предприятий, особенно находящихся на территории небольших областей или небольших городов.**

Другой конкретный пример. Уже в 1992 г. было ясно, что государственных инвестиций в авиацию не будет, что разрушилось управление авиацией по вертикали. В этот период меня перевели в Читинскую область командиром ОАО (это одно из старейших авиапредприятий

региона, которое отметило уже свое 65-летие). На 1 января 1991 г. износ основных фондов предприятия составлял более 70%, в т.ч. взлетно-посадочной полосы - 100%. ВПП имела на отрезке в 800 м с основным курсом посадки провал в 60 см, центральный шов составлял 20 см.

Вот в таком состоянии основных фондов Читинское авиапредприятие вступило в рыночную экономику. Было ясно, что без привлечения огромных инвестиций сохранить авиационную связь в нашем регионе невозможно. А ведь надо учитывать, что мы находимся за 5100 км от центральных районов, для нашей области воздушная связь имеет особое, определяющее значение.

Поскольку инвестиций ждать было неоткуда, было принято решение совместно провести акционирование предприятия с целью привлечения инвестиций. Ведь механизм акционирования имеет не только отрицательную сторону, но и положительную при условии, что поставлена четкая цель. **Читинское авиапредприятие одним из первых в отрасли прошло процедуру акционирования с целью привлечения инвестиций.** Мы одними из первых провели 4 эмиссии акций нашего предприятия и смогли привлечь 145 миллионов рублей прямых инвестиций, в том числе 4,8 млн. долларов иностранных инвестиций. Заметьте, это было в начале 1993 года.

Благодаря этим инвестициям авиапредприятие в 1992-1996 гг. провело серьезную реконструкцию, обновление основных фондов. За 78 дней была построена новая взлетно-посадочная полоса.

- Вам сложно было принять такое решение?

- Подобное решение давалось трудно. И в тот период (1992 г.) это было действительно нестандартное решение.

Мы привыкли к централизованной вертикали управления и финансирования. Потом это исчезло, и пришлось самостоятельно искать деньги.

Ведь что самое главное сегодня: собственник, вкладывая финансовые средства, должен четко понимать, насколько это вложение выгодно для него с точки зрения экономики. Так что, безусловно, это было непростое решение. И благодаря взаимодействию ресурса авиапредприятия и административного ресурса Читинской области удалось решить задачу привлечения инвестиций.

На эти средства была построена не только современная, отвечающая всем мировым стандартам ВПП, но и смонтирована светосигнальная система, построены магистральные рулежные дорожки, удовлетворяющие требованиям ИКАО, приобретены новые самолеты Ту-154М (и это 1993 г!). Замечу, что решались не только производственные проблемы. Были построены 4 жилых дома для наших работников и начальная школа (аэрогородок находится в стороне от города). Это было сделано в период, когда все разрушалось и останавливалось и, естественно, никто никаких инвестиций не выделял.

В процессе реализации этого проекта применялось очень много нестандартных решений. И надо отдать должное администрации Читинской области того периода. Она постоянно шла на принятие нестандартных решений. Так, **в 1994 году впервые было введено понятие налогового инвестирования.** Если Вы откроете 2-ю часть Налогового кодекса, то увидите: в нем целая статья посвящена налоговому инвестированию. Так он когда принят?! **А мы применили это уже в 1994 году,** решая конкретные задачи развития гражданской авиации в регионе!

- Так что же фактически важно в настоящее время для руководителя авиапредприятия?

- Современному руководителю сегодня важно четко разбираться в экономике своего региона, определить, какое место занимает авиационная деятельность в экономике данного региона. Это самое главное. Определив это, проанализировать, насколько доходность от этого вида деятельности покрывает те объективные затраты, которые нужно нести, чтобы ее сохранить, и насколько это сохранение важно для региона с точки зрения решения социальных вопросов. Как только Вы найдете ответы на эти вопросы, то сам собой рождается механизм взаимодействия авиационного предприятия с "административным ресурсом" об-

ласти.

- Идея создания совместно с МАРАП клуба "Административный ресурс" - это только идея или уже реальность?

- На сегодня только идея. Но если посмотреть, что сегодня нужно для развития авиации, можно четко сказать, что для ее развития нужны деньги, нужны инвестиции. Следует учитывать, что авиационная деятельность делится на две составляющие - летная составляющая (так называемые авиакомпании) и аэропортовая деятельность, - которые требуют огромных инвестиций. Нереально сегодня рассчитывать найти эти инвестиции в федеральном бюджете. Каким же образом можно найти инвестиции для развития авиационной деятельности? На мой взгляд, если удастся сегодня объединить "ресурс" авиационных властей нескольких регионов с "административным ресурсом" этих регионов (убедить их в необходимости этого, ведь каждый регион имеет свою инвестиционную привлекательность, свои условия для привлечения инвестиций!), если объединить в один поток инвестиционные потоки в нескольких регионах, то мы сможем сообща решать большие проблемы. Отдельно взятый регион, я это с полной уверенностью могу сказать о сибирских регионах, какой бы инвестиционной привлекательностью он ни обладал, учитывая объемную затратную составляющую гражданской авиации, "не потянет". А вот если объединить потоки, объединить ресурсы, найти баланс этих ресурсов, такое станет реальным. Поэтому если мы хотим, чтобы сегодня решались задачи укрупнения авиакомпаний, обновления авиационной техники, необходимо уметь находить точки соприкосновения авиационных интересов, "авиационного ресурса" с "административным ресурсом" региона (в первую очередь, с губернатором территории). Нужно, чтобы "авиационный ресурс" четко обосновал инвестиционную привлекательность этих проектов, заинтересованность данных регионов в их реализации. Нельзя просто прийти и сказать: "Дайте нам денег". Для этого нужно серьезное экономическое обоснование, серьезная работа по изучению реальных потребностей региона в сохранении и развитии данного вида деятельности, в укрупнении или другой реорганизации данной авиакомпании или аэропорта. Необходимо экономически доказать, что инвестиции, вложенные в укрупнение, развитие данной авиакомпании или аэропорта, вернутся в регион в виде денежных потоков (например, в виде налогов), более высокого качества прежних авиауслуг или в виде новых авиауслуг. При таком подходе, на таких принципах можно найти точки соприкосновения, в том числе определить участие административной власти в инвестировании такого проекта. Но для этого необходима огромная, последовательная, постоянная работа.

- Последний вопрос. Кем Вы себя в душе сегодня больше считаете - менеджером или чиновником?

- 28 лет работы в гражданской авиации сформировали у меня свой подход к решению многих проблем, в том числе и тех, которыми приходится заниматься сейчас, координируя деятельность различных отраслей народного хозяйства области. Стараюсь подходить к решению проблем промышленности, транспорта, связи, жилищного строительства и коммунального хозяйства с позиций экономического анализа. В работе по любому из этих направлений необходимо прежде всего сделать экономический анализ, который позволит увидеть, какие денежные потоки в данном секторе экономики сегодня работают, как они работают, по каким законам и правилам они работают, что надо сделать, чтобы поднять эффективность этих потоков для достижения конечного результата в каждом направлении.

- То есть любой руководитель любого звена должен быть в душе экономистом?

- Безусловно. Чиновник должен быть не просто чиновником, но менеджером, финансовым менеджером, чтобы принимать грамотные, квалифицированные административные решения.

Опыт, который был накоплен мною в системе гражданской авиации и за десять лет руководства региональным авиапредприятием "Читаавиа" (до ухода в 2001 году на работу в администрацию Читинской области), позволяет взглянуть на административную деятельность совершенно по-другому, **помогает находить решения** (в том числе и нестандартные) многих проблем в управлении названными отраслями.

МНЕ БЫ ХОТЕЛОСЬ, ЧТОБЫ В РОССИЙСКОМ НЕБЕ БЫЛО ТЕСНО ОТ РОССИЙСКИХ САМОЛЕТОВ



**БАБАСКОВ ВАСИЛИЙ
ВИКТОРОВИЧ**

**Генеральный директор
ГУАП «Кавминводавиа»
(г. Минеральные Воды)**

- В авиации с 1966 года. Начиная с Краснокутского летного училища и по настоящее время. После окончания летного училища был направлен пилотом в город Грозный, где работал на самолете АН-2 вторым пилотом, затем командиром корабля. В 1975 году был переведен в Минераловодское авиапредприятие с переучиванием на пассажирский самолет Ту-124. По настоящее время работаю там. Прошел по всем служебным ступеням: второй пилот, командир корабля: Ту-124, Ту-134, командир авиаэскадрильи самолетов Ту-134. Затем был заместителем командира по организации летной работы, в мои обязанности входило летать на всем, что летает в Минеральных Водах, что я и делал.

Освоил самолеты Ту-154 и Ту-204 - это самый последний самолет российской авиационной промышленности, на котором сегодня и летаю. Да, я летаю и сегодня, так сказать, "летающий директор".

Каждый самолет, на котором мне приходилось летать и осваивать, люблю по-своему. Очень нравился мне самолет Ту-124. Больше было места для творчества командиру корабля. Это было связано с тем, что было меньше средств объективного контроля, шире был диапазон для творческой деятельности экипажа. Сегодня, скажем, на современных самолетах есть жестко оговоренные границы допусков на существующих типах, которые контролируются средствами объективного контроля, и за эти рамки не выйдешь. Там этого не было, и руководство по эксплуатации предоставляло больше возможностей для творчества экипажу в полете. Если говорить о самолетах, то Ту-204 - это гордость нашего авиапредприятия. На сегодняшний день в нашем авиапарке их два. В будущем надеемся создать базу таких самолетов.

Сегодня самолеты для российских авиакомпаний очень дороги. Для их приобретения мы взяли кредит в банке. Сейчас рассматриваем возможность приобретения еще четырех таких самолетов через лизинговую компанию. Этот путь обновления авиапарка экономически целесообразен.

У Ту-204 вдвое сокращен расход топлива по сравнению с Ту-154. Скажем, если Ту-154 сжигает за час 6 тонн, то этот - 3 тонны. А возможностей у этого самолета гораздо больше и по дальности, и по вместимости: у Ту-154 - 164 кресла, у этого -

214 кресел. Нормальная дальность: у Ту-154 порядка 3 тыс. км, а у этого - 5,5 тыс. км. Сегодня мы выполняем полеты на Ту-204 из Шереметьево в связи с тем, что с 1-го апреля 2002 года введено ограничение Евросоюза по шумовым характеристикам. И наши самолеты успешно конкурируют с западными аналогами.

И мы, эксплуатируя в течение 4 лет эти самолеты, доказали, что они не уступают зарубежным аналогам. Это действительно так. По всем показателям. Они надежны. Они экономичны. У них есть будущее. Они соответствуют стандартам, которые сегодня предъявляются в Европе.

Я считаю, что стратегия развития предприятия выбрана правильно, сделав ставку на современные отечественные самолеты типа Ту-204.

- Вы привыкли к жестким авиационным правилам?

- Привыкнуть к правилам невозможно. Требования надо знать и исполнять. Это должно быть нормой для гражданского летчика, который занимается перевозкой пассажиров.

Что касается военных летчиков и разговоров о том, что у них больше возможностей для творчества - не знаю, насколько это действительно так. Я не летал на военных самолетах. Если там, скажем, пилот рискует - это его право. Он рискует собой и машиной. Я не имею права рисковать. Собой - да, а машиной и пассажирами, которые мне доверили свои судьбы, - не имею права. Я считаю, что вот эти ограничения, о которых мы говорим - руководства полетной эксплуатации, должны быть нормой для каждого летчика и не восприниматься как обуза. Наше предприятие, с момента своего существования, осваивало самые современные самолеты. Начиная с Ту-124, Ту-154, Ту-204. Скажу коротко: у нас работают дисциплинированные профессионалы. Считаю, что этим сказано все. Если не дисциплинированный профессионал, то это беда. Если дисциплинированный, но не профессионал - не научили человека, не вложили в него все. Этого тоже нельзя допускать к штурвалу. Поэтому двумя словами - **у нас работают дисциплинированные профессионалы. И мы этим гордимся.**

Безусловно, мы живем в сложное и интересное время. Сложнее всего приходится руководителям отрасли, затем руководителям авиапредприятий на местах.

Руководителю предприятия трудно сегодня отстаивать интересы гражданской авиации, потому что не всегда удается найти взаимопонимание на местном уровне. Сложно руководителям, директорам авиакомпаний, которые работают непосредственно в коллективах, сохранить работоспособность предприятия.

На этих двух уровнях - "руководители отрасли" и "руководители на местах" - и решаются судьбы гражданской авиации.

И если на первом уровне удастся принять какое-то решение, а на втором решение этого вопроса "завалят", то все это становится не востребовавшимся. Обязательно **нужна синхронность в работе руководителей отрасли и руководства предприятий на местах.**

Главная сегодняшняя задача авиапредприятий - обеспечить нормальную, безаварийную работу отечественных самолетов. В последнее время в гражданской авиации нас захлестнула волна прозападных настроений. Говорят, что отечественная авиационная промышленность умирает и надо переходить на западную технику. Она не умирает, она просто не справляется, очень трудно работать в нынешних условиях. Получается замкнутый круг. Авиакомпании не могут приобрести самолет и дать деньги производителям, которые, в свою очередь, не могут полноценно производить самолеты из-за отсутствия финансирования.

Сегодня принята Государственная программа развития транспортной системы, в том числе и гражданской авиации. Государство стало выделять средства. Отрадно, что за последние два года на гражданскую авиацию обратили внимание Правительство и Президент России. Не так давно вопросы финансирования и поддержки гражданской авиации вообще не обсуждались, как будто ее вообще не было. Только в последние два года развитию авиационной промышленности России и внедрению новых самолетов Ту-204, Ту-214, Ил-96 стали уделять пристальное внимание. Считаю, что сегодня мы можем реально говорить о том, что самолеты будут.

Мне бы действительно хотелось, чтобы в российском небе было тесно от российских самолетов.

- Вы с детства мечтали быть летчиком?

- Конечно, как любой мальчишка, который готовился для работы в авиации. Я не могу даже ответить, когда я решил стать летчиком. Мне кажется, что я с этой мыслью так и родился. Я сам себе задавал вопрос - когда ты это надумал? Правда, ответа так и не нашел.

Конечно, сначала я брал пример с окружающих старших. Хорошо учился, занимался спортом, не имел вредных привычек, потом, когда уже научился читать, стал читать только про авиацию.

У В.П.Чкалова есть прекрасное выражение - "если быть - то быть лучшим". Я стараюсь строить свою жизнь, жизнь нашего предприятия в соответствии с этим принципом. Быть лучшим руководителем, иметь лучшее авиапредприятие. Нормальное, здоровое тщеславие должно быть у каждого нормального человека. Без этого сегодня трудно прожить.

В Советском Союзе была замечательная школа подготовки авиаработников и прежде всего летного состава. Была создана отличная система подготовки авиационного персонала. Я рад, что на первом этапе освоения реактивной техники, т.е. в 1975 году, мне посчастливилось учиться у летчиков, которые прошли вой-

ну. Тогда в Минеральных Водах было очень много летного состава, который прошел войну. Были летчики-истребители, летчики-штурмовики, которые летали вместе и вместе воевали, и они учили летать меня на этой технике. И знаете что?

Научить летать мог каждый, и сегодня мы это делаем. Но там преломление было несколько другое. Я бы сказал, в вопросах профессиональной подготовки. Эти люди умело сочетали и формирование личности патриота. Наряду с летными навыками учили они больше порядочности.

Они очень мало говорили. Не устраивали больших разборов полетов, были очень скромными, были отличными профессионалами, но очень требовательными. Это касается дисциплины и там, и на земле. Я за ними ходил молча, когда, скажем, приглашали на неофициальные мероприятия на природе. Я получал от них столько информации, сколько ни в одной академии не получишь. То, что я услышал от них, и это действительно так, для меня было уроками жизни. Эти уроки я и сегодня помню, как и всех тех, кто меня учил и с кем я начинал полеты на самолетах. Сегодня мы стараемся передавать эти уроки всем тем мальчишкам, которые к нам приходят.

- Что для Вас самое страшное? Чего Вы больше всего боитесь?

- Самое страшное на сегодня, это когда рушатся надежды на будущее у руководителя предприятия. Планы, которые есть у нашего предприятия - по проведению реконструкции аэровокзального комплекса, обновлению летного парка - вселяют в коллектив оптимизм и веру в будущее. У нас это есть, поэтому меня это не пугает.

Я бы сказал, что это не просто слова. С покупкой первого самолета Вы посмотрели бы на наших людей: у них глаза по-другому заблестели! До этого у нас была хорошая авиатехника - Ту-154, другие современные самолеты. Много у нас их было, но как-то чувствовалось в коллективе, что интерес уже пропадает, нет азарта.

Когда мы купили первый Ту-204 и перегнали его в Минеральные Воды, у всех глаза засветились, все буквально кинулись на новую технику, сразу ее изучили.

Сегодня это позволяет ее нормально эксплуатировать. Появилась перспектива у летного состава, у молодых, нет застоя. Сегодня далеко не во всех авиакомпаниях вторые пилоты имеют шанс завтра стать командирами корабля. У нас ежегодно как минимум 10 человек из числа вторых летчиков становятся командирами ВС.

Это хорошая перспектива для молодых. Они верят в то, что у них есть завтра.

Я ПОЛУЧИЛ ОЧЕНЬ БОЛЬШУЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ



**ДЕМЧЕНКО БОРИС
ГРИГОРЬЕВИЧ**

**Генеральный директор
ФГУАП «Пулково»
(С.-Петербург)**

- Расскажите, как складывалась Ваша творческая биография.

- Моя биография была построена жизнью, отдельной творческой биографии как таковой нет. Родился на Украине, в г. Запорожье. Прошел немецкую оккупацию, два года был "под каблуком" у немцев. Это были тяжелые времена, тяжелая жизнь, холодные, голодные годы моего детства. У мамы нас было двое. Но мы выжили, и в 1952 г. я окончил школу с золотой медалью. Поступил в Киевский институт инженеров ГВФ и в 1957 г. его окончил. Получил государственное назначение в Ленинград, 45 лет живу и работаю в этом городе.

Рабочая биография складывалась, как говорится, от "А" до "Я". Начал работать мастером, затем - инженер, старший инженер, начальник смены, начальник цеха, заместитель главного инженера, начальник авиационно-технической базы. Это, можно сказать, были самые золотые годы моей жизни. 11 лет я руководил АТБ. И вот волею судьбы 16 лет возглавляю авиапредприятие "Пулково".

Если, как говорят, возвратиться мыслями назад и оценить свой жизненный путь (мне в жизни часто задают вопрос: "А вот если бы все сначала?.."), то могу сказать: я другой бы путь не выбрал, шел бы по этому пути. Мне работаете легко, душевно, потому что я прошел все ступени, ни одну ступень не перепрыгнул, предприятие знаю. Ну а как предприятие развивается или как будет развиваться - это большая, отдельная тема.

- Фактически на Ваших глазах прошла целая эпоха...

- Да, конечно, эпоха. Если гражданской авиации России 80 лет, а я в гражданской авиации 50 лет (надел форму гражданской авиации в 1952 г, когда учился в институте инженеров ГВФ), то легко подсчитать:

моя жизнь в отрасли - это эпоха, почти 2/3 истории гражданской авиации России.

- Вы можете определить, какой период в Вашей жизни был наиболее ярким, наиболее интересным?

- Становление как руководителя. Когда нужно было понять роль и место руководителя, который принимает самостоятельные решения, ведет за собой коллектив, занимается коммерческой деятельностью, безопасностью полетов, организует самостоятельно все, без помощи всевозможных государственных органов (потому что все в то время отказались от гражданской авиации).

Это, конечно, самый насыщенный период в моей жизни - период перерождения, становления гражданской авиации как коммерческой структуры, предприятия - как самостоятельной структуры. Это 1992-2002 гг.

- Трудно Вам было "вписываться" в это время?

- Говорят, мы сами создаем трудности, чтобы затем их преодолевать. Я с этим не согласен. Россия выбрала свой путь развития: это годы перестройки, послеперестроечные годы, период так называемого "расцвета демократии", коррупции и т.п. Необходимо было в этих условиях определить именно свою роль как руководителя. Потому что, считаю, от роли руководителя в становлении предприятия зависит очень многое, многое и многое. Как сумеешь создать команду, как сумеешь нацелить эту команду, как сумеешь ее повести, какие поставишь цели и задачи.

Мы на сегодняшний день, в эти так называемые новые для России времена с трудностями справились. Мы вышли на самостоятельную работу. Мы не являемся иждивенцами. Мы не являемся просителями. Мы проводим свою линию для выполнения основных задач: обеспечения безопасности полетов, регулярности полетов, и самое главное - культуры обслуживания пассажиров.

Думаю, нам удалось переродиться в вопросах отношения к пассажирам. У нас на предприятии существует правило: я никогда не разбираю никакие конфликты. У меня есть одна формула: "Пассажир всегда прав". Для меня эта формула является определяющей. Во всех конфликтах, если они, не дай Бог, возникнут, я всегда принимаю сторону пассажира.

В вопросах культуры обслуживания пассажиров нам удалось, мне думается, достигнуть очень хорошего уровня. У нас высокая регулярность полетов - одна из лучших среди европейских и мировых авиакомпаний, не говоря уже о России. У нас очень хороший сервис, и на борту самолета, и в аэровокзале. У нас очень хорошее бортовое питание, замечательнейший цех. Мы выставляли свое бортовое питание на всевозможных конкурсах. В Париже, например, проводятся конкурсы бортового питания. Когда мы в первый раз взяли там главный приз, наши девочки, наши повара, стояли на сцене и плакали. Весь зал, 2500 человек, им аплодировал. Я сидел в зале, и мне было очень приятно это видеть. С этого времени на различных конкурсах у нас ниже призового места не бывает. Наше бортовое питание берут все авиакомпании. По оценке наших пассажиров и пассажиров из ближнего и дальнего зарубежья, оно считается одним из лучших в мире.

- Середину 80-х годов прошлого века называют своеобразным "золотым веком" в развитии гражданской авиации СССР. Тогда она стала рентабельной. С этой точки зрения как Вы можете оценить сегодняшнее состояние авиапредприятия?

- Да. В конце 80-х годов (1988-89 гг.) гражданская авиация из дотационной стала самоокупаемой. В 1989 году приказ Министра предписывал выйти на валютную самоокупаемость. Затем гражданская авиация Советского Союза "рухнула", и пред

приятия начали работать самостоятельно. Мы уже 10 лет работаем самостоятельно. Мы ни разу не задержали заработную плату, продолжаем платить аванс и получку. У нас не было ни одного года за этот период, чтобы предприятие осталось без прибыли. Мы в течение этих 10 лет стопроцентно устойчивы финансово, экономически, более того - с большой перспективой роста. Мы обновляем свой самолетно-моторный парк, улучшаем качество обслуживания пассажиров, инвестируем, развиваем аэропорт. Могу сказать, что мы на свои деньги реконструировали аэропорт "Пулково-1", сейчас занимаемся реконструкцией аэропорта "Пулково-2" (будет красавец - международный аэровокзал). В него уже на первом этапе мы вкладываем 25-30 млн долларов из своих собственных, нами заработанных средств. 2002 год мы уже отработали и отработали лучше, чем предыдущий. Но мне, конечно же, хотелось бы лучшего. Скажу больше, за эти 10 лет каждый финансовый год идет по нарастающей, т.е. следующий год мы отработываем всегда лучше, чем предыдущий.

- Вас не смущает динамика пассажиропотока, то, что сегодня не все могут воспользоваться услугами авиации?

- Это меня смущает! Это трагедия России, что поток прилетающих из-за границы и вылетающих за рубеж в 2-2,5 раза превышает пассажиропоток на внутренних линиях!

Так, если за 2002 год ожидаемый рост внутрироссийских перевозок у нас 6-8% (может быть, 9%), то рост зарубежных перевозок - 20-25%. Это меня, конечно, как россиянина, как патриота (всегда себя считал и считаю таковым!) очень огорчает. Если мы в 1989-90 году обслужили в аэропорту Пулково 10-10,5 млн пассажиров, то сейчас - 3,5-4 млн пассажиров. То есть падение в 2 с лишним раза! И когда еще мы выйдем на уровень прежних потоков пассажиров?! Хотя мы готовы сегодня к такому приему! Но для этого необходимо поднимать жизненный уровень россиян. А в том, что люди хотят летать, я даже не сомневался.

Наше предприятие - федеральное государственное унитарное предприятие. Оно **одно из уникальных предприятий, оставшихся в России**. У нас в одном авиапредприятии объединены и авиакомпания, и аэропорт, и управление воздушным движением. Есть у нас и свой соцкультбыт.

О соцкультбыте я хотел бы сказать особо.

В России он уже развален полностью, и никто не хочет заниматься социальными вопросами. Очень много демагогии и в прессе, и с экранов телевизоров, и у больших государственных мужей, а соцкультбытом, отдыхом трудящихся, медицинским обеспечением никто не хочет заниматься!

А вот **авиапредприятие "Пулково" содержит ВСЕ соцкультбыт за свой собственный счет!** Своя больница, своя поликлиника, свой Дом культуры-красавец (!), два стадиона, спортивные секции, секции для детей, свой пионерский лагерь, своя база отдыха "Крылья Балтики" на берегу Черного моря, в красивейшем месте. И практически все - за мизерную плату. Мы не отказались от своих ветеранов. Это я хочу особо подчеркнуть накануне 80-летия российской авиации. В списках нашего авиапредприятия значатся около 3,5 тысяч ветеранов, которые в разные годы работали в Пулковском авиапредприятии. В год я подписываю 8-10 приказов к различным знаменательным датам. Ветеранам оказывается посильная материальная помощь, для них устраивают праздники. В 2002 г. у нас был очень большой праздник. Мы неделю праздновали 70-летие авиапредприятия "Пулково".

- По нашему разговору складывается впечатление, что, с одной стороны, Вам нравятся рыночные отношения, потому что Вы видите перспективу, направление развития. С другой стороны, Вы как бы используете прежний "хлеб", оставляете за собой право жесткого контроля всех процессов...

- Я немного не так все это понимаю. Если Вы уловили мою мысль в начале нашей беседы, я сказал, что в принципе в моей повседневной работе ничего не изменилось - и в советские времена (я 5 лет отработал командиром Пулковского объединенного авиаотряда), и сейчас, в новых условиях. Фактически не изменились ни мысли мои, ни методы работы. Как были главными вопросами безопасность полетов, их регулярность и культура обслуживания пассажиров, так и остались. Но я получил очень большую самостоятельность!

И это почувствовал коллектив. Если я самостоятелен в принятии решений, то и коллектив - тоже. Я самостоятельно заключаю договоры с любыми авиакомпаниями, открываю рейсы. Мне ни с кем не нужно консультироваться, получать разрешение. Все то же самое делали и в советское время, но только по команде сверху. В этом-то и заключается принципиальная разница. Это рынок. Рынок, прежде всего - конкурентная борьба. Она была и в Советском Союзе, в форме соцсоревнования. Я всегда был сторонником соревнования. Мы побеждали. Я получал знания и был очень доволен. Сейчас я получаю прибыль и тоже очень доволен. То есть методы не изменились, а прав я получил неизмеримо больше! Значит, я, и мой коллектив, и все предприятие в целом, и мои замы самостоятельно работают, самостоятельно мыслят, самостоятельно реализуют свои идеи!

Вот в чем разница между тем, "как было" и "как стало". А в принципе как самолеты летали в Советском Союзе, так они и сейчас летают.

- Вспомните какой-нибудь интересный случай, когда Вам пришлось принимать решение, кардинально повлиявшее на Вашу жизнь.

- В моей жизни был один такой случай. Начало 1992 года. Руководителей авиапредприятий пригласили в Департамент воздушного транспорта (Министерства гражданской авиации уже не было) на совещание. Все выступавшие руководители говорили о своих проблемах и чего-то требовали. Руководство отрасли что-то объясняло нам. Вот тогда я сделал для себя очень важный вывод: мы никому не нужны и должны строить свою жизнь самостоятельно. Вернулся из Москвы и сказал коллективу:

"Я приехал окрыленный тем, что мы никому не нужны! Нам никто не будет оказывать помощь! Нам никто не будет давать деньги, не будет бесплатно давать самолеты, бесплатно строить! Все, что мы с вами заработаем, будет наше!". Это был переломный момент в моей жизни.

И коллектив в это поверил. Мы начали работать сами на себя, пошли вперед, и вот с 1992 года мы идем только вперед, вперед

и вперед без остановок. Последние 5 лет неизменно занимаем первые места в конкурсе лучших авиапредприятий (и авиакомпания, и аэропорт). У нас большое количество дипломов, полученных и на международных конкурсах авиакомпаний. Видите, замечают не тех, кто выпячивает грудь, а тех, кто сидит скромно и РАБОТАЕТ!

- Есть народная поговорка, которая гласит: человек остается молодым, пока у него есть мечта...

- Это главный принцип моей жизни: фантазирую и мечтаю. Этот принцип я передаю всем. Если требуется решить какую-либо, на первый взгляд, неразрешимую задачу, я всегда говорю: "Фантазируйте, фантазируйте!", - потому что фантазия всегда может превратиться в какие-то конкретные дела.

- А какая у Вас мечта?

- Какая у меня мечта? Я каждый день фантазирую и могу написать хорошую фантастическую повесть.

- Я имею в виду фантазию, которая становится реальностью...

- Самая главная мечта - быть лучшим, быть всегда впереди. Иметь хороший коллектив, хорошую зарплату в коллективе. Это уже не мечта, а реальность. И вообще я всегда мечтаю улучшить жизнь людей, чтобы люди мне верили.

Если люди верят в тебя как руководителя, верят в свое предприятие, то оно непременно будет работать хорошо. Если люди потеряют веру, оно перестанет работать. Я в этом уверен!

У меня мечта каждый день одна и та же: что завтра сделать лучше, а послезавтра - еще лучше.

Я мечтаю, чтобы и аэропорт Пулково, и авиапредприятие "Пулково" были самыми лучшими, самыми хорошими, самыми большими и внутри России, и в Европе. Чтобы мы были не где-то в середине таблицы, а входили сначала в первую двадцатку, затем в десятку, а там и в тройку.

- А сейчас как Вы оцениваете свою работу?

- Я всегда очень скуп на оценки.

- Давайте пофантазируем, чего еще хочется? Завоевать мир?

- Да! Но это фактически не мечта и не фантазия, это - реальность. И мы его все равно завоеуем! Может быть, этим завоевателем и будет не Демченко Борис Григорьевич, а уже его преемник.

Да. Такая цель у нас есть. Мы уже сегодня имеем 33 представительства в Европе, летаем почти во все европейские страны. Но в Европе нам уже стало тесно. Мы освоили Се-

верную Африку (Египет, Тунис, Арабские Эмираты). Недавно были открыты рейсы в Японию, Южную Корею, Китай. Это наша пятилетняя мечта, которая сейчас сбылась. Мечтаем начать полеты в Индию, Малайзию, Таиланд, в Южную Америку!

У нас нет проблемы, куда летать, есть проблема, кого возить!

- Какие машины сегодня в гражданской авиации лучшие?

- На этот вопрос сегодня ответа, наверное, нет. Я, по крайней мере, затрудняюсь сказать, какая - лучшая, какая - худшая. У каждого самолета, каждого летательного аппарата имеется множество параметров.

- Но если бы Ваше авиапредприятие имело возможность закупить серию новых машин, то какие бы Вы выбрали?

- Почему - возможность?! Это - не возможность, не мечта, а реальность. Мы сейчас готовимся и будем закупать новые самолеты. Это в планах на ближайшие 2-3 года. К 2006 году мы должны обновить свой парк хотя бы на 30%. Какие это будут машины, сказать пока не берусь. Это целый перечень самолетов, над которым мы сейчас работаем.

- Какие из современных машин Вы могли бы назвать самыми удобными и безопасными для пассажиров?

- Считаю, на сегодняшний день самые удобные для пассажиров по уровню комфортности, по салону, по жизнеобеспечению из российских самолетов - Ил-86 и Ил-96-300. Это - хорошие самолеты!

Из иностранных самолетов - ближне- и среднемагистральные самолеты семейства «Боингов». На типах дальнемагистральных самолетов я пока еще не остановился. Думаю, будем закупать отечественную авиатехнику. А с ближнемагистральными самолетами у нас в России провал! У меня, например, стоит модель ближнемагистрального А-319, есть еще А-318. Они хороши по комфортности. И всё! Из средне- и дальнемагистральных будем приобретать, конечно, Ту-214. У нас это в планах на 2004-2005 гг. И, кроме того, мы сейчас очень серьезно работаем еще над одним вариантом, даже сделали по моей инициативе большую презентацию самолета Ту-334, на которую пригласили много генеральных и главных конструкторов.

В настоящее время принята специальная правительственная Программа развития гражданской авиации. Бывал я и на совещаниях по данному вопросу у Президента РФ. Наш Президент Путин В.В. авиацию любит. И, думаю, ему удастся своими действиями поднять авиационную промышленность. А если поднимется авиапром, то поднимется и гражданская авиация!



А

30-е заседание Клуба командиров авиапроизводства России и Общее собрание членов МАРАП состоятся в г. Санкт-Петербурге в сентябре 2003 г., в год 300 -летия города. Председатель КК-30 - генеральный директор ФГУАП "Пулково" Б.Г.Демченко.

НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ НИКАКОЙ САМОУСПОКОЕННОСТИ!



**ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ
МИХАЙЛОВИЧ**

**Генеральный директор
ОАО «Аэрофлот – РА»
(Москва)**

- В преддверии юбилея гражданской авиации я вместе со всеми задумываюсь над тем, какой этап своего развития она проходит сейчас?

Гражданская авиация очень динамично развивается. Это от-

расль, в которой все новые технологии, новая техника и все, что с этим связано, внедряются раньше, чем в других отраслях.

Другая особенность в том, что авиация функционирует в жесткой конкурентной среде. Это касается и международных перевозок, это уже касается и наших внутренних перевозок.

Следующая особенность - работа пока еще в монополевой среде. Поставки авиатоплива, аэронавигационное и аэропортовое обслуживание - это все монополевая среда.

В связи с этим называть авиацию бизнесом в том понимании, как это представляется в большинстве бизнеса, достаточно сложно.

Авиация - достаточно сложная системообразующая инфраструктура для страны, инфраструктура, которая обеспечивает интересы, запросы производства (стало быть, и всех остальных бизнесов), обеспечивает социальные интересы населения, и весь набор услуг, который уместно в этом случае называть (культурные связи, туристические поездки и т. п.).

- То есть получается: авиация - это мини-государство?

- Нет, это инфраструктура, которая является очень важной составляющей и экономики, и социальной среды государства.

- Если бы это было в Ваших силах, что бы вы хотели изменить?

- На самом деле нужно просто довести до завершения те процессы, те процедуры, которые были начаты. Это касается уменьшения влияния монополистов на отрасль. Это касается выделения аэропортов и авиакомпаний. Это касается создания конкурентной среды в топливозаправочном комплексе. Это уход от надуманного, искусственного квотирования.

Регламентации рынка, которые существуют сегодня, на самом деле не способствуют развитию перевозок, а способствует усилению тех, кто занимается этим регулированием.

- Трудно ли в этих условиях Аэрофлоту удерживать пальму первенства или приходится постоянно что-то придумывать?

- Придумывать нужно постоянно, нужно постоянно удивлять своих пассажиров какими-то придумками, какими-то новыми предложениями, быть привлекательными для своих клиентов, для своих пассажиров. В той, повторюсь, конкурентно жесткой среде, в которой мы находимся на международных перевозках, это является условием успеха. Только тот добьется успеха, кто превосходит ожидания своих пассажиров, тот, к кому

пассажир вернется после своего полета. Когда ему будет интересно, что нового может предложить авиакомпания или насколько хорошо его встретили в предыдущий раз? Действительно, нужно постоянно находить какие-то новые нюансы работы с пассажирами.

- Приведите какой-нибудь случай, пример неординарного подхода или вообще просто из вашей практики.

- Программа по высокому уровню обслуживания, которую мы проводим сегодня на рейсах ключевых направлений. Программа приводит наших пассажиров сначала к удивлению. Мы ввели эту программу на Нью-Йорке, следом на Токио и Париже. Пассажиры просто удивляются и не узнают Аэрофлот, наверно, спрашивая, может быть, это какая-то другая компания. Это и ресторанное обслуживание, это и широкий набор видео- и аудиопрограмм. Это специальные программы для детей, чтобы их чем-то занять, тем более в длительном полете. Разовые программы, связанные с нашими ветеранами ВОВ, которые мы проводим ежегодно, на майские праздники. Мы планируем программу в т.ч. и на 9 февраля 2003 года. Но пока это коммерческий секрет.

- В конце года люди подводят итог: получилось ли что-нибудь или не получилось. Вы довольны этим годом? Вы считаете, все прошло, как хотелось бы?

- Нет, не могу похвастаться, что у меня полное удовлетворение и результатами, и темпами нашего развития, нашего продвижения. Всегда хочется большего, всегда хочется лучшего! Именно такой настрой я пытаюсь внедрять, внушать в коллег и руководителей подразделений, просто в сотрудников. **Не должно быть никакой самоуспокоенности, блаженства и удовлетворения!**

- Какое главное качество у руководителя такого предприятия сегодня должно быть?

- Постоянное совершенствование, постоянная учеба и энергия. Энергия, которой необходимо постоянно подзаряжать своих коллег, руководителей и сотрудников. И энтузиазм.

- Руководитель должен быть жестким или мягким, как Вы считаете?

- Здесь не должно быть никакой категоричности в отношении жесткости и в отношении мягкости. Руководитель, безусловно, должен быть требовательным. Но при этом он должен быть увлеченным человеком. Только за увлеченным пойдут и только увлеченному будут верить. Только тогда появятся какие-то новые проекты, а без новых проектов - стагнация, а стагнация - это, в конечном счете, откатывание назад.

- Что хотелось бы пожелать вообще россиянам?

- Самое главное: быть нужным, востребованным, все более нужным, все более востребованным; чтобы все больше наших пассажиров, россиян, пользовались нашими услугами, летали нашими самолетами, и чтобы мы не обманывали их надежд. Чтобы мы были желанными для наших пассажиров!

ХОТЬ КАМНИ С НЕБА – МЫ БУДЕМ РАБОТАТЬ, И РАБОТАТЬ ПО ВСЕМУ МИРУ!



**СКУРАТОВ СЕРГЕЙ
НИКОЛАЕВИЧ**

**Генеральный директор
ОАО «Уральские
авиалинии»,
председатель
правления АЭВТ
(г. Екатеринбург)**

- Моя биография совершенно обычная, как у простого российского летчика: школа, летное училище (с отличием), самолет Ан-2, затем этапное освоение шести типов транспортных самолетов, дважды Академия гражданской авиации, командир Свердловского авиапредприятия, гендиректор авиакомпании "Уральские авиалинии". До этого были другие летные должности, так как я - профессиональный пилот.

- Что Вы считаете в своей работе самым интересным?

- Думаю, каждый день работы в авиакомпании сам по себе интересен. Наиболее сложными были годы перестройки. Сегодня закончилось падение объемов перевозок, намечился даже рост. Наша авиакомпания - одна из крупнейших в регионе. У нас большой объем перевозок по России, от Калининграда до Владивостока. В то же время практически 50 % объемов - это дальнее зарубежье. Из категории интересного может быть то, что несколько месяцев назад мы открыли регулярные рейсы "Екатеринбург - Париж". Такой замечательный рейс! Как ни покажется странным, из региона загрузка - по 110-120 пассажиров в Париж еженедельно. Так что следующим будем открывать Лондон и дальше, дальше, дальше.

- Сегодняшнее время для авиакомпании перспективное, интересное или в большей степени сложное?

- Эти понятия совместимые. Время более сложное, но очень интересное. Сегодня творческий потенциал и коллектива, и руководителя раскрывается в полной мере. Ведь выживает сильнейший. Это связано прежде всего с новыми технологиями и интеллектуальным потенциалом. Поэтому сегодня очень интересно работать.

- Какое из решений, принятых в авиакомпании в рыночный период, позволило кардинальным образом повлиять на ситуацию?

- Таких решений было достаточно много. Основопологающее - это покупка самолетов. За эти 10 лет перестройки мы все-таки купили на заводе четыре самолета Ту-154М на собственные деньги. Считаю, что это достаточно большое достижение, если учитывать, что государство с финансовой точки зрения нам никогда не помогало.

- А покупка самолета выливается в огромную сумму?

- Величина не столь важна, важен четкий экономический расчет целесообразности приобретения самолета. Если расчеты правильны, то самолеты окупают себя, становятся нормальными активными основными фондами.

- Как Вы считаете, опыт, приобретенный в прошлые годы, пригодился или пришлось учиться всему заново?

- Конечно, пригодился, вне всякого сомнения, причем в системных вещах. Это вопросы безопасности полетов прежде всего. Сама система технического обслуживания самолетов. Это осталась в большей степени со времен СССР, потому что тогда эти вопросы были отработаны просто на оценку "отлично". И потому этот опыт мы, конечно, используем. Что касается рыночных взаимоотношений, то здесь все рождено заново. Этому мы учились, этому учится коллектив, это-

му учатся специалисты, этому учусь я каждый день.

- Что Вы считаете самым главным сегодня для развития авиации?

- Главным для авиации, во всяком случае для авиации Урала, является, на мой взгляд, перспектива приобретения в той или иной форме новых типов воздушных судов. Это задача № 1, связанная с определенными ограничениями для полетов в Европу с 2006 года. Если эту задачу мы решим, а мы ее решим обязательно, то все будет хорошо и дальше.

- Что внушает Вам страх?

- Пожалуй, зубной врач. Что касается производственных и творческих проблем, то, скорей, нет. Потому, что мы **подобрали очень хороший коллектив специалистов**, очень много молодежи. Я просто восхищаюсь сегодняшними специалистами, которые приходят в 25-27 лет. Это совершенно другое мышление, это колоссальная работоспособность. Поэтому у авиакомпании есть определенные тылы - люди. В нашей компании совмещение опыта и молодости в соотношении примерно "фифти-фифти". Получается взрывной результат. Поэтому бояться я не вижу никаких оснований и совершенно твердо уверен: **хоть камни с неба - мы будем работать, и работать по всему миру!**

- Как на Вас сказались эти последние 10 лет?

- Конечно, они не прошли бесследно. Но за эти 10 лет мы и приобрели достаточный опыт. Мы работаем в 25 странах дальнего зарубежья. У нас очень высокая кредитная история авиакомпании в вопросах безопасности полетов, сервиса и т.д. Мы научились работать в новых условиях и по многим параметрам лучше зарубежных компаний. Я не беру, конечно, грантов мировой авиации. Но я должен сказать, что мы совершенно твердо можем создавать конкуренцию западным компаниям.

- Если бы Вы были "Министром авиации", что бы сделали в первую очередь?

- Наверное, поддержал все-таки авиакомпанию, поддержал методически прежде всего.

Просить деньги сегодня у государства - это не самый правильный путь. Деньги надо зарабатывать.

И на основе заработанных финансовых ресурсов выстраивать свою политику. Не ожидать "скачкообразных подачек" от государства. У Президента России очень много финансовых проблем, кроме авиации. Вот организационно можно много решить - помочь в приобретении (не с финансовой точки зрения, еще раз подчеркиваю) и западной техники. Авиакомпаниям должны иметь возможность выбора из российских и зарубежных самолетов. Может быть, надо помочь авиапромышленности - в реализации программ по изготовлению в России самолетов нового поколения.

- Какие российские самолеты являются, по Вашему мнению, самыми лучшими?

- Самый лучший - Ил-86, вне всякого сомнения. Это и мое мнение как летчика, я на нем летаю, и пассажиров, конечно. Из перспективных, наверное, Ту-214, только при одном условии: если там будут поставлены двигатели западного производства, которые соответствуют четвертой главе ИКАО. Тогда на нем можно будет летать "по шумам" в Европу. Нужна и соответствующая авионика. Самолет перспективный, вне всякого сомнения.

- Если бы пришлось начинать все сначала, Вы бы ...?

- ... Я снова пошел бы в летчики.

МЫ ВСЕ 10 ЛЕТ БЫЛИ В СОСТОЯНИИ РЕОРГАНИЗАЦИИ



ДМИТРИЕВ ЮРИЙ ЯКОВЛЕВИЧ

**Генеральный директор
ОАО «Международный
аэропорт Волгоград»**

— После окончания Краснокутского летного училища в 1966 г. я прошел путь от командира воздушного судна до командира Волгоградского объединенного авиаотряда, а затем после его разделения стал генеральным директором аэропорта Волгоград. Летал на самолетах Ан-8, Ту-134, Як-42. Инженер-пилот 1-го класса, награжден нагрудным знаком "За безаварийный налет 11000 часов". Закончил Академию ГА в 1980 г.

- Какой самолет из тех, на которых Вы летали, лучше и почему?

- Я считаю, самолет Ту-134А. Самолет с великолепными аэродинамическими характеристиками, с реверсом, с автоматизированной бортовой системой захода на посадку. У этого самолета самая большая в гражданской авиации России боковая составляющая по ветру - 20 м/сек. Любимый пассажирами. Не моя фраза, но хочу повторить ее: красивый самолет, красиво летает! Он отвечал и складу, и характеру моей души. Поэтому все-таки самолет Ту-134А.

- А чем управлять интереснее - объединенным авиаотрядом или же аэропортом?

- Объединенным авиаотрядом. Это, безусловно, и большие масштабы, и большие объемы, большие цели, большие задачи. Это больше и численность персонала, причем всех авиационных профессий.

Я был летающим командиром ОАО.

У меня была уникальная возможность в самое короткое время оказаться в разных аэропортах, на других предприятиях страны, перенимать опыт, привозить и внедрять у себя все самое хорошее.

Другая очень сильная сторона - перед командиром ОАО весь законченный производственный цикл. Он видит и чувствует все, от начала и до конца, от продажи авиабилетов до доставки пассажиров и багажа в пункт назначения. Это чрезвычайно важно! Видно недостатки, промахи. Видно, над чем надо работать. Все-таки - объединенным авиаотрядом.

- А как используется в настоящее время доперестроечный опыт руководства авиапредприятием?

- Самым прямым образом. Было это до перестройки или же после перестройки, было это при командно-административной системе или же сейчас, при рыночной экономике, - краеугольные камни управления предприятием все-таки остаются неизбылемыми.

Это, безусловно, подбор и расстановка кадров. Это финансовый менеджмент. Это общее руководство предприятием. Но в

силу того, что мы - в гражданской авиации и учитывая специфику нашей работы, это, конечно же, **четкое выполнение всех нормативных документов в области обеспечения безопасности полетов. Это основа основ!**

- Ваша оценка развития гражданской авиации за годы директорства? Вы все-таки 16 лет руководите авиапредприятием.

- Непростой, чрезвычайно сложный вопрос! В нескольких словах на него ответить очень трудно. Но все-таки попробую, коротко.

До 1990 года - положительная динамика. Спрос превышал предложение. Темпы роста повсеместно и по всем показателям.

После 1990 года пошел спад, кризисные явления, стагнация.

Мы находим причины, оправдание всем этим процессам. Мы говорим о том, что упала покупательная способность. Мы говорим, что высока изношенность фондов, что нет того авиационного парка, который нужен сейчас и отвечал бы требованиям времени. Много причин, но я считаю, что главная причина все-таки кроется в другом. Посмотрите, пожалуйста, начиная с 1991 года, как основательно реформы коснулись нашей гражданской авиации.

Мы все 10 лет были в состоянии реорганизации. Четыре раза менялось название нашей отрасли! Трижды менялась подчиненность нашего ведомства! За это время сменилось 6 первых лиц, 6 руководителей нашей отрасли! Мало утешает, что за это время в нашей стране сменилось 9 премьер-министров!

Привожу обратный пример. Мы только что отметили 50 лет нашему предприятию.

Аэропорту Волгоград - 50 лет! За эти 50 лет я - четвертый (!) руководитель этого предприятия.

Здесь комментарии, конечно, излишни!

Для того, чтобы наша гражданская авиация надежно и эффективно работала, уверенно смотрела в будущее, нам все-таки **нужна стабильная, жесткая вертикаль авиационной власти!** При чем такая вертикаль нужна от командира корабля, капитана воздушного судна и выше, вплоть до первого лица в отрасли!

Совершенно не имею в виду посягать на самостоятельность руководителей и ставить шлагбаум авиационному бизнесу. Речь идет о вертикали по обеспечению безопасности полетов.

Нам нужны специально подготовленные, имеющие авиационное и управленческое образование руководители!

Нашей отрасли нужен менеджмент высочайшего класса, причем на всех уровнях.

Это мое пожелание всем нам к славному юбилею - 80-летию гражданской авиации России!

! Юбилейной медалью "80 лет гражданской авиации России" награждены руководители авиапредприятий - члены совета и Почетные члены МАРАП, золотые лауреаты Первого открытого национального конкурса "Руководитель года гражданской авиации России".
Поздравляем!

ПРИНЦИПЫ БИЗНЕСА ВЕЗДЕ ОДИНАКОВЫ



**КОМАРОВ ИВАН
МИХАЙЛОВИЧ**

**Генеральный директор
ОАО «Авиапредприятие
«Алтай» (г. Барнаул)**

— Мне была предоставлена возможность 20 лет быть руководителем в самых разных отраслях народного хозяйства, экономики, политики, познать основные принципы управления. Принципы бизнеса везде одинаковы. И, конечно, они были привнесены в авиационный бизнес. У нас самая богатая в мире

страна - вся таблица Менделеева. У нас самая большая территория в мире. Однако сегодня и страна, и гражданская авиация в том числе, к сожалению, находятся в не лучшем состоянии.

Аэропорт федерального значения Барнаул имеет статус международного и способен принимать практически любые самолеты, вплоть до "Руслана". Но всего 5,5 лет назад аэропорт Барнаул, первым из федеральных, был практически полным банкротом. **Состояние его было просто удручающим: коэффициент износа всего имущества - 80%.** Вместо полосы было практически одно направление. Были и пьянство, и воровство, и безответственность и пр. Естественно, что уровень безопасности полетов был очень низкий. Все это было связано с тем, что практически 2,5 года людям не платили заработную плату. Долгов у Барнаульского государственного авиационного предприятия было в 3 раза больше, чем его балансовая стоимость. Надо было что-то делать. Такого опыта в России практически ни у кого тогда не было, поэтому мы начинали с нуля. Слава Богу, что у нас очень мудрое руководство, и мы сделали все для того, чтобы явить на базе аэропорта Барнаул тот необходимый пример, следуя которому другие авиапредприятия России могли реструктуризоваться. Сегодня в аэропорту Барнаул все показатели на нормальном уровне, обеспечивается высокая безопасность и прежде всего приемлемый уровень сервиса. Все эти годы мы проводили очень серьезную реконструкцию. Практически полностью реконструирован аэродром нашего аэропорта, котельная переведена на газ, построена мини-база ГСМ. **Теперь мы можем принимать самые дорогие самолеты.** Конечно, все это не случайно. Все, что происходило за эти 5,5 лет, иначе как чудом назвать нельзя. Можно сутками рассказывать примеры героического труда авиаторов, строителей, других людей, руководителей края во имя того, чтобы спасти авиационные услуги. Можно привести пример уникальной реконструкции нашей полосы. Всего две полосы сделаны из струнного бетона в России. Нет ни опыта нормальной эксплуатации, изученной какими-то научными учреждениями, ни опыта реконструкции таких полос. Но мы это сделали. Перед этим и институты, и наши строители, и наши технические специалисты изучали мировой опыт реконструкции и поведения таких полос. Уникально то, что реконструкция проведена всего за 20 суток. За 20 суток! При прожекторах люди работали круглые сутки. 500-700 "КамАЗов" асфальтобетона особых марок укладывалось в сутки. То есть это каждые 7-10 минут! 5 серьезных инспектирующих и контролирующих организаций проверяли каждый сантиметр укладки асфальтобетона. Качество этого строительства, качество этого объекта и сегодня, уже через 5,5 лет, доказывает то, что люди сделали практически невозможное. Недаром эту стройку прозвали "Курская

дуга". Почему? Потому, что люди просто не выдерживали такого напряжения и некоторых буквально с полосы, прямо с рабочего места, увозили на "скорой". Увезли даже руководителя этой стройки, главного инженера "Алтайавтодора" Толстенева. Напряжение было просто потрясающим! Когда сдавали эту полосу, было торжественное мероприятие, и руководители нашего Алтайского края прямо сказали, что **в истории края, даже в стахановские времена, никто, никогда и в такие сроки не осваивал такого большого количества финансовых средств на таком сложном объекте.** Самое уникальное то, что в Алтайском крае с 1 по 20 июня каждый год самая дождливая пора. В 1998 году, когда мы делали эту реконструкцию, случилось чудо: за эти 20 дней не было практически ни одного дождя. Если бы это произошло, то мы бы просто оказались бы несостоятельными. Почему? Потому что на 21-е сутки уже были проданы билеты. Просто не было бы предела возмущению пассажиров из-за срыва полетов. В последний день, когда мы принимали эту стройку, буквально в момент торжественного мероприятия, пошел очень сильный дождь, 10 минут - как из ведра. Все, кто не успел сесть в машину, вымокли. Но спустя 10 минут - две мощные радуги на все небо, и ни одного облака. Вот так мы закончили эту легендарную стройку. По сей день о таком не упоминается даже в книге рекордов Гиннесса, не слышали мы ничего подобного и от своих коллег. Сегодня в России люди могут делать невозможное! Наше авиапредприятие сегодня стабильно по всем показателям и мы будем рады всегда приветствовать прилет любых компаний.

Мы давно ждали делового президента, который будет заботиться по-настоящему о стране, будет глубоко вникать в проблемы, в том числе гражданской авиации России, которая сегодня очень больна, и лечить ее нужно хирургическим методом. К сожалению, происходят многие процессы, которые непонятны нам - руководителям авиапредприятий. Ежегодно десятки аэропортов умирают, восстановить их потом будет практически невозможно. Опирайтесь на то, что у нас, например, только 4 узловых аэропортов на всю Сибирь (это 2/3 территории России), конечно, неправильно. Это путь в пещерный век. Россия слишком большая по территории страна, чтобы мы не заботились о гражданской авиации.

Многие вопросы можно решать без каких-то больших дополнительных финансовых вложений, просто путем их перераспределения.

Если мы ориентируемся в гражданской авиации на Америку, то мы должны и законодательные акты, которые пойдут на пользу России, перенимать из их системы. Есть у нас аэропорт Толмачево. Это крупный узловой аэропорт, который ежегодно получает сверхприбыли не только благодаря своим заслугам, но и благодаря тому, что рейсы по межправительственным соглашениям, другие транзитные рейсы идут только через этот аэропорт. Он сегодня очень загружен, у него хуже полоса, чем, например, у аэропорта Барнаул. Более того, аэропорт Барнаул является запасным для аэропорта Толмачево. Однако, имея всего лишь двадцатипятипроцентную загрузку, аэропорт Барнаул вынужден работать круглые сутки фактически бесплатно. Нам не платят ни авиакомпании за то, что мы запасной аэродром, ни аэропорты - это неправильно в корне. Ведь все сделано для удобства пассажиров. Если аэропорт Барнаул умрет, то любому самолету нужно будет лететь на запасной аэродром за тысячу километров, например, в Красноярск. От этого пострадают все. В Америке существует законодательство, и мы должны издать подобный закон, в соответствии с которым будут взиматься определенные налоги с узловых

аэропортов (у которых есть сверхприбыли) и перераспределять ее между такими аэропортами-спутниками. Это будет правильно.

Хотел бы затронуть на уровне руководства отрасли и Президента страны вопрос авиационной безопасности. Сегодня подавляющее большинство аэропортов России не обеспечивают должный уровень авиационной безопасности. У них не хватает на это средств. Мы не хотим повторить то, что случилось в Америке 11-го сентября. Если мы не хотим этого,

мы должны авиационную безопасность рассматривать как проблему национальной безопасности. Проблему эту надо решать на федеральном уровне и из федерального бюджета.

Другой момент: непонятно, кому выгодно, чтобы у нас увеличился "серый импорт"? Мы знаем, что бюджет страны в большей степени формируется именно за счет импорта, или, скажем, по линии Таможенного комитета. Почему на сегодняшний день все или большинство грузовых компаний остановлены? Почему сегодня большая часть импорта завозится грузовым наземным автомобильным транспортом? Ведь 700 километров границы между Алтайским краем и Казахстаном и еще больше в целом между Казахстаном и Россией сегодня не оборудованы. К сожалению, сотни или тысячи этих машин идут "серым импортом" и практически создают возможность мздоимства, контрабанды и ввоза наркотических веществ на нашу территорию. Очень легко решить эту проблему, значительно пополнить бюджет, помочь развитию аэропортов, авиакомпаний, заводов, помочь развитию авиации в целом, если этот импорт перевести на авиационный транспорт. Прилетает самолет вместе с грузом в аэропорт, здесь "море" контролирующих организаций, начиная от федеральной службы безопасности, таможни, границы и службы авиационной безопасности и прочих контролирующих и инспектирующих органов. Мы будем точно знать и контролировать весь груз, мы будем его весь учитывать, мы будем получать дополнительные налоги в бюджет, мы будем обеспечивать все необходимые социальные программы и мы будем поднимать гражданскую авиацию России. Таких предложений у нас достаточно много. Аэропорт сегодня не является монополистом - "де-факто", несмотря на то, что сегодня мы работаем "под" этим законом. На самом деле, сегодня **перед подавляющим большинством аэропортов стоит проблема выживания**. Все это из-за того, что есть перекосы в политике по отношению к деятельности аэропортов. У нас достаточно много предложений по изучению деятельности аэропорта, которые могли бы быть приняты на государственном уровне.

Для поддержки региональных аэропортов необходимо, прежде всего, отменить единые ставки сборов и тарифов. Авиакомпании, которые, скажем, без коммерческих целей садятся в порту, должны иметь другие ставки. Тогда они будут в этом заинтересованы. Мы должны пересмотреть межправительственное соглашение. Почему все рейсы должны садиться только в узловых аэропортах? Мы можем обслужить их не хуже, особенно в летний период, когда узловые аэропорты перегружены. В связи с тем, что у нас недогруз, мы можем уделить гораздо большее внимание и очень тщательно обслуживать.

Именно поэтому межправительственные соглашения должны быть пересмотрены. Также и по чартерным рейсам. Безусловно, что **более свободно должны выдаваться разрешения на технические посадки зарубежных компаний, в частности, компаний СНГ**. По крайней мере, те, которые входят в рамки наших межправительственных соглашений, и те, которые не наносят ущерба интересам России, а наоборот, дают и могут давать дополнительные доходы нашим аэропортам.

Меня сегодня крайне удивляет то, что в основном показывают по ТВ или в СМИ. У рядового жителя нашей страны создается впечатление, что на самолетах летать просто нельзя. Некоторые люди просто дрожат, с утра "принимают определенную дозу", чтобы набраться смелости и полететь куда-то. На самом деле мы должны показывать не только авиакатастрофы и кричать о подобных сенсациях по телевидению, а прежде всего **мы должны говорить, что уровень безопасности у нас не ниже, чем в зарубежных государствах** (даже в передовых), **что техника наша не менее надежна**. Например, такой самолет, как Ил-86, наверное, не имеет аналога в мире. Поэтому нужно рассказывать людям истину, а не сенсационно страшные, плохие новости о гражданской авиации. Такое впечатление, что по телевизору умышленно это показывают, чтобы окончательно запугать наших людей. На самом деле можно и нужно показывать тех пилотов, которые творят фантастические вещи. Можно говорить о положительных сторонах нашей деятельности, которые должны знать люди. Ведь таких самолетов, как у нас в России (например, Ту-204), в мире не так много. **Это нужно говорить людям для того, чтобы у них был предмет гордости за родную страну.**

Хочу сказать и о голодовках авиадиспетчеров, которые были недавно. Нужно прекращать с этим безобразием! У работников нашего авиапредприятия заработная плата в 2-3 раза ниже, чем у авиадиспетчеров. Очень странно, что у нас в Государственной корпорации по УВД заработная плата во много раз выше, чем в негосударственном авиапредприятии. Странно и то, "зачем" и особенно "как" вообще создавалась эта корпорация. У нас в аэропорту нет забастовок и, слава Богу, не намечается. Думаю, что эти действия, по сути, наносят непоправимый вред. Почему? Представьте, тысячи, а может быть, сотни тысяч людей сидят в аэропортах. Кому-то нужно было срочно быть в Москве, на операции. Кому-то нужно было ехать на похороны. Конкретно, одному из наших руководителей - начальнику службы ЭСТОП аэропорта г-ну Скрыльникову надо было лететь на похороны родного брата, а он так и не смог этого сделать. Маленькие ребята сидели в аэропортах в тяжелых, непригодных для их содержания условиях. И в это время одни из самых высокооплачиваемых, почему-то, авиационных работников (хотя я убежден, что наши летчики, работники инженерно-авиационной службы не менее важны, чем авиадиспетчеры) - авиадиспетчеры организуют фактически шантаж, саботаж и любым способом, противозаконно, фактически делают забастовку, останавливают движение. С этим надо нашим авиационным властям прекращать. **Отдайте нам в состав аэропортов службы управления воздушным движением** (по крайней мере, нижнее воздушное пространство) **и никаких забастовок не будет.**



А

17 января 2003 г. в ГПИИНИИ ГА "Аэропроект" состоялось расширенное заседание Совета клуба "Опыт", посвященное подготовке к 80-летию гражданской авиации России.

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ СМОТРЮ ВЕСЬМА ОПТИМИСТИЧНО



**ИВАНОВ ВАДИМ
НИКОЛАЕВИЧ**

**Директор ГПИИНИИ ГА
«Аэропроект» (Москва)**

- Этапы гражданской авиации?

- Я бы разделил 80-летнюю историю отечественной гражданской авиации на три этапа.

Первый - со дня зарождения гражданской авиации и до 1990-го года. Этап планомерного развития

всей отрасли, когда ежегодный рост объемов перевозок был примерно 5-7%. Тогда регулярно пополнялся и обновлялся парк воздушных судов, развивалась наземная база, строились взлетно-посадочные полосы, была сформирована аэродромная сеть страны. **Все шло по плану.** Были "пятителки взлетных полос", "пятителки аэровокзальных комплексов", "авиационно-технических баз". В 1990 году в России было перевезено 94 млн пассажиров.

Второй - с 1991 до 2000 года. Это развал гражданской авиации, по известным причинам, так как все взаимосвязано. Объемы перевозок уменьшились в 3-4 раза, самый минимальный объем был в 2000 году - порядка 21 млн пассажиров.

Третий - с 2001 года и в будущее ... Считаю, что спад в гражданской авиации преодолен. У нас в 2001 году увеличились объемы пассажирских перевозок до 25 млн пассажиров. У нас стала обновляться материально-техническая база во многих аэропортах, в первую очередь федерального значения (их 63). Мы удлинили полосу в Магнитогорске, Чите, Братске, Усть-Илимске. Усилена полоса в Волгограде, ведутся работы в Астрахани и Архангельске, сделана полоса на Соловках. Перечень этот можно продолжать. Правда, начало было положено во второй половине 90-х годов, но особенная активность наблюдается после 2000 года. Реконструировать взлетные полосы надо почти все, поизносились они за эти годы! Строить новые полосы особой необходимости пока нет. Но тоже есть сдвиги, например, в Челябинске ввели вторую полосу. Расширяются и реконструируются аэровокзалы, в том же Усть-Илимске, Чите. Построили новый аэровокзал в Ханты-Мансийске. То есть положительная динамика обозначилась, и я с оптимизмом смотрю на современный период.

Можно вспомнить, что формирование аэродромной сети тогда всего Советского Союза и в том числе России в основном происходило в 70-е годы, начиная с конца 60-х. Строились новые взлетно-посадочные полосы, аэровокзалы и целые комплексы. Тогда начали выносить на новые места аэропорты в Сыктывкаре, Красноярске, Омске (который, к стыду нашему, до сих пор не закончен).

На сегодняшний день смотрю весьма оптимистично еще и потому, что налицо позитивные сдвиги во всем. Реконструируются аэровокзалы, взлетно-посадочные полосы, появился новый самолет Ту-204, скоро должен выйти Ту-334. В целом тенденция по сохранению и развитию гражданской авиации положительная, и это вселяет уверенность.

- Какие самолеты предпочитаете?

- Ненадежных самолетов не бывает. Я очень люблю Ил-86, один из надежных и удобных. Я всю жизнь проработал в гражданской авиации и часто летаю. На наших родных самолетах люблю летать, например, на Ту-154. Ждем с нетерпением Ту-114, для местных воздуш-

ных линий, 60-местный, на смену АН-24. Думаю, и авиационная промышленность постепенно встает на ноги.

- Что пожелать гражданской авиации?

- Во-первых, пожелать хочу гражданской авиации, руководителям авиапредприятий-членам МАРАП (это практически вся гражданская авиация), всем нам: не снижать роста объемов пассажирских и грузовых перевозок в целом по стране. У нас еще многие аэропорты, к сожалению, не вышли на "горизонтальный участок". Пожелать, чтобы все аэропорты, особенно федерального значения, увеличили объемы отправок, и чтобы это увеличение стало стабильным в последующие годы.

И еще что важно - сохранить аэропорты местных воздушных линий, которые находятся в тяжелейшем положении, многие из них закрыты. В регионах и на такой территории, как Крайний Север и Сибирь, где другого вида транспорта просто нет, гражданская авиация имеет огромное социальное значение. Аэропорты там пока находятся в плохом состоянии.

Проблемами аэропортов местных воздушных линий недавно занималось выездное правление ассоциации "Аэропорт". Мы вылетали в Усть-Кут и приглашали генеральных директоров аэропортов местных воздушных линий. Создана рабочая группа, прорабатывающая программу по выводу из тяжелого положения тех аэропортов, без которых жить нельзя, без которых население не может перемещаться.

- Критические производственные ситуации?

- Часто бывает так, что приходится проектировать в чрезвычайно короткие сроки. Сейчас мы разрабатываем проектно-сметную документацию реконструкции аэровокзала во Внуково, документацию на строительство нового международного терминала во Внуково, который будет пристроен к торцу существующего здания. Сроки совершенно сжатые. Работаем вечерами, по субботам и воскресеньям. Знаю, что мой коллега - директор "Ленаэропроекта" Луговкин Б.А. со своим коллективом в тяжелейшем положении, потому что в сжатые сроки надо выдавать документацию по реконструкции аэропорта Пулково (300-летие города не отменишь). Поэтому тоже сидят ночами и в выходные дни. Это для нас не редкость, когда получается так, что документация нужна вчера. Коллектив привык к напряженному труду. Это не система, но таких случаев много.

- Продолжительность производственного цикла: от начала проектирования до окончания строительства?

- Это в зависимости от того, что мы проектируем. Скажем, проектировать можно 3-5 месяцев, а строить 2-3 года, при удачном раскладе. Например, какое-то отдельное здание. Новые аэропорты мы сейчас не открываем. Аэропортов достаточно. Надо содержать их и привести в нормальное состояние, соответствующее и отечественным, и международным требованиям.

- Экстремальные случаи?

- Никогда не забуду, как летел в Амдерму на самолете Ил-14 - тогдашнем флагмане для Арктики и Крайнего Севера. Был сильный туман, и мы вместо полосы прошли правее и чуть не врезались в ангар. Потом пилот взял курс на Воркуту. Это я запомнил на всю жизнь. Ощущения были очень неприятные.

Другой случай был в 80-х годах. Летели мы из Киева в Москву и попали в смерч. Мы оказались в хвосте этого смерча, нас бросало и кидало. Приземлившись в Шереметьево-1, увидели, что там развернуло самолеты, выдавило окна в зданиях. Мы удачно приземлились, хотя бросало нас в воздухе со страшной силой.

ПРИШЛОСЬ НАДЕЯТЬСЯ ТОЛЬКО НА СЕБЯ



**КОСТИН ВЛАДИМИР
ВИКТОРОВИЧ**

**Генеральный директор
ОАО «Новосибирский
авиаремонтный завод»**

- Каким было для Вас последнее 10-летие?

- Ну каким? Так же, как и для всей страны, это десятилетие было довольно сложным, потому что пришли новые условия работы. Если раньше нам зада-

вали план, и мы уходили 31-го декабря в 24 часа 00, за 5 минут до Нового года, то сегодня у нас много времени. Отмечаем и Рождественские каникулы, и отдыхаем неделями, и появились новые праздники. Появились, самое главное, новые условия, которые в принципе можно реализовать. Единственная большая сложность - это формирование рынка, так как рыночные отношения - это не просто базар.

Это отношения, которые строит, прежде всего, государство. Если мы думаем, что каждое предприятие может для себя построить рыночные отношения, то это неправильно.

Условия должны быть отработаны, прежде всего в налогах, в приоритетах. За это время, обездив практически весь мир с командой нашего предприятия, мы убедились в одном:

все цивилизованные страны управляют экономикой, как правило, на 70-80 процентов. Только 10-15 процентов отдают на откуп частным предприятиям.

Другое дело, что каждое государство по-своему определяет свои приоритеты. Сегодня для нашего государства авиация - это не главный приоритет. Потому что, если раньше наш "Аэрофлот", как самая большая авиакомпания мира, перевозил около 140 миллионов пассажиров, то сегодня "достиг" наконец-то 25-ти. Поэтому большое количество невостребованной авиатехники, невостребованных людей, невостребованных отношений. С одной стороны, это даёт возможность реализовать любые свои планы, так как всего много. С другой стороны, внутренний рынок не позволяет нормально развернуться. Если хочешь успешно работать в области авиации, нужно искать приложение своим силам, прежде всего, конечно, в других странах, куда когда-то поставлялась наша техника. **Поэтому пришлось надеяться только на себя.** Сегодня нет того министра или тех заместителей министра, к которым можно было бы прийти, что-то попросить, и, рассчитывая, что если это в государственных интересах, тебе помогут. Сегодня таких отношений нет. Сегодня ты должен всё сделать сам: сам изыскать инвестиции, сам обучить, перенастроить и переналадить производство и сделать всё необходимое для того, чтобы удовлетворять тем заказам, которые ты нашёл, опять же сам. Всё сам, сам, сам... **Конечно, заново сформировать команды не так просто.** Потому что и сегодня я называю у себя в лучшем случае два-три человека, которые хорошо

знают, например, английский язык. Других языков наши пока ещё не знают. Сегодня нужно знать хотя бы основы и китайского языка, и французского, и немецкого, и английского, и, конечно, испанского. Потому что сегодня предприятие работает на всех континентах, со всеми этими странами. С более чем 40 странами мы поддерживаем деловые отношения.

- Ну это, наверное, плюс современного рынка?

- Да, конечно, конечно! Поскольку раньше уехать даже в соседнюю республику было проблемой. Не говоря уже о том, чтобы поехать за границу и чему-то поучиться. Сегодня, поучившись там, можно сказать, что мы готовы так же, как они, работать. Но для этого нужно создать условия для эффективной работы в нашем государстве. Мы участвуем в этом, мы создаём все это. **Потому что формирование рынка заказчиков без производителя просто невозможно.** Если ты не будешь искать пути удовлетворения заказчика в потребности вертолётной техники (чем мы занимаемся), он найдёт себе другого производителя, который это всё сделает. Вот эта борьба - она непростая, но она интересная! Тут нужны хорошие специалисты, не только маркетологи, но и главные специалисты по технике, обязательно нужны высококвалифицированные рабочие и многое что другое. Потому, что мы получаемся маленьким государством в большом государстве.

- Сегодня вы востребованы на мировом рынке? Или всё-таки ...

- По востребованности вопрос сложный. Сегодня мало просто представить услуги: вот мы можем отремонтировать вертолёт. Потому что таких, как мы, очень много в мире. Такие услуги могут предоставить и Украина, и Белоруссия, и многие страны мира, имеющие такие же заводы, как мы. Сегодня можно и нужно представить комплекс услуг. Поэтому мы стремимся не отрываться от заводов-изготовителей. Потому что они поставляют нам запасные части и всё необходимое для выполнения наших работ. Мы, естественно, не должны отрываться от НИИ и конструкторских бюро. Это свои отношения с каждым из них.

Круг наших интересов - это более четырёхсот предприятий, причём они не только внутри страны, а и в странах СНГ, и за рубежом.

Это всё нужно связать в единый комплекс. Кроме этого, у нас более двухсот заказчиков. Каждый заказчик - это особый разговор о вертолёте как об объекте нашей совместной работы. Недавно мы работали с австралийцами. За этим столом сидел главный менеджер Австралийской вертолётной компании, которая до этого эксплуатировала вертолёты и Франции, и Америки. Наконец-то она купила и наши вертолёты. Потому что поняла, что Ми-8 МТВ - лучшие вертолёты в мире, и просила это передать всем: "Неужели у вас не понимают, что это лучшие вертолёты в мире?"

- То есть на самом деле лучшие вертолёты?

- Ну, конечно же! Вы понимаете, вот в этом небольшом зале были представители практически всех ведущих стран мира. Были американцы, были французы, были немцы, были итальянцы - те, которые занимаются нашим бизнесом и летают на своих отечественных вертолётах. Здесь был владелец одной американской вертолётной фирмы, который хотел купить вертолёт Ми-8 МТВ (ему не позволяет американское правительство). Здесь был руководитель одной частной учебной фирмы, он учит лётчиков-

вертолётчиков, молодой человек. Мы ему предлагали вертолёт Ми-8 Т за 100 тысяч долларов. Ему тоже не позволило французское правительство. **Потому что все государства защищают свой рынок.** Купить вертолёт такого класса эти производители авиационных услуг у себя не могли - очень дорого. Если наш вертолёт сегодня стоит, по большому счёту, в лучшем случае 6 миллионов долларов, то такой же вертолёт за рубежом будет стоить от 16 до 25 миллионов долларов. Конечно, это "не по карману". Даже учитывая те финансовые механизмы, которые предоставляют их страны. Вопрос в том, чтобы такие механизмы и у нас заработали. Механизмы кредитования, но не под 25 процентов. У китайцев, да и всех других ведущих стран, это максимум 4-5 процентов, но не 25! **Это настоящие лизинговые отношения, которые позволили сохранить авиацию и в Америке, и во Франции, и в Германии, и в Англии.** У нас этого на сегодня нет. Мы бы заработали в полную силу и были бы такими же, как они. Потому что мы сегодня всё, что у них изучили, и мы сегодня всё это сами можем. Когда я показываю на заводе стоящие вертолёт, прилетевшие из совершенно разных регионов России (их тут набирается до сотни), но не имеющие финансирования, меня спрашивают те, кто должен принимать решение: "Значит, они не востребованы?" Как раз они востребованы. В первую очередь в регионах Красноярска, Якутии, Иркутска, Дальнего Востока - в летнее время, когда им нужны вертолёт, когда горят леса, сгорают территории, равные целым государствам. **Все просят эти машины, а они стоят здесь.** За работы по тушению пожаров заплатило бы и МЧС, и само государство. Однако перед этим надо потратиться и сделать эту технику исправной, а за это платить не желают. Банки не хотят рисковать - это для них неинтересное направление. Такие системы должны быть все обязательно отлажены, и отлажены государством. Механизмы должны работать. Мы сегодня и стараемся, чтобы они заработали. Очень хорошо, что на последней коллегии, которая состоялась 11 декабря, коллегии Росавиакосмоса и Минтранса России, эти вопросы как раз и поднимались. К нашему удовольствию.

Такая встреча состоялась впервые за последние где-то 13 лет. Производители, эксплуатационники и потребители встретились вместе, чтобы наконец-то начать между собой договариваться.

- По вашему опыту, по вашей интуиции, когда всё-таки состоятся эти договорённости?

- Сложно сказать. Потому что планы по развитию авиации каждый год верстаются каждым правительством. Планы фактически не выполняются. Это говорит ещё раз о том, что для потребностей страны у нас много излишней техники. **Государству не хочется тратить на производство новой техники или на ее модернизацию.** Самолёты есть. Те, кто прилетает во Внуково, в Домодедово, да даже к нам, в Новосибирск, видят десятки самолётов, стоящих без двигателей в ряд. Только Ил-86 до 10-15 штук. Пройдите к нам на аэродром, увидите там десятки стоящих вертолетов не только гражданских, но и военных. Это всё не востребовано государством, значит, оно и будет стоять. Значит это не нужно. Востребовано в лучшем случае сегодня на 20-25 процентов. Поэтому мы сегодня и направляем свои усилия на то, чтобы это было нужно где-то за рубежом. Занимаемся деструктуризацией своей деятельности постоянно, каждый год. Мы создали свою авиакомпанию, она сейчас начинает работать и в других странах. **Создаём лизинговую компанию, уже тре-**

тий год. Думаю, в этом году всё-таки закончим эту работу. Появились предпосылки. На той же коллегии в декабре были члены правительства, были потребители авиационной техники, и сказали: тот закон о лизинге, который бы во многом поменял отношения, прост: ни один банк больше чем на год не даст этих кредитов. В лизинговых отношениях нужно на 3-5 лет как минимум. Это может гарантировать сегодня в нашей стране только государство. Если эти вопросы будут решены, тогда резко оживится деятельность авиационных компаний. Ну и, конечно же, по-настоящему созданная и работающая по законам мирового рынка лизинговая компания во многом бы развила как авиационные компании, так и наши ремонтные предприятия. **Сегодня мы стараемся сделать так, чтобы было больше совместных с авиационными компаниями предприятий.** Как-то переплетаться акциями, интересами. У нас есть несколько таких авиационных компаний. Фактически завод превращается в некий холдинг, где не всегда главным является деятельность нашего предприятия. Иногда деятельность авиакомпаний превалирует, преобладает, и приходится обращать на это больше внимания. К этому пришли сегодня многие заводы: Внуковский, Санкт-Петербургский. По крайней мере, из 13-ти АРЗ половина, как минимум, уже имеют такое сложное хозяйство.

- Значит, такой своеобразный опыт выживания?

- Ну вот слово "выживание" меня не очень устраивает. Жизнь. Потому что мы же живём, мы работаем, работают люди, функционирует система. Другое дело, что пока не очень эффективно функционирует. Но работает. Люди зарабатывают. Вертолёт улетают в разные страны. Хотелось бы, чтобы их больше улетало. Думаю, что так и будет.

- Какие годы для Вас были самыми интересными?

- Конечно, самыми продуктивными были те годы, **которые остались в прошлом.** Потому что раньше завод производил 300 ремонтов в год, причём такой техники, как Ми-26, Ми-6, Ми-10К. **Это были интересные годы.** Интересные потому, что был у Аэрофлота один хозяин. Причём был хозяин, который имел средства, имел большие задачи. Сегодня мы работаем с мощностью раз в 10 меньше, чем тогда. **Тогда было трудно, но интересно.** Сегодня интерес в другой плоскости. Интересно работать с другими странами. Интересно устанавливать свои отношения с другими зарубежными авиационными компаниями. Вот это интересно. С точки зрения интенсивности работы, тоже бывает интересно. Конечно, она резко упала. **Больше того, сегодня очень сложно "выращивать" специалистов.** Потому что раньше это было востребовано, и специалисты чувствовали, конечно, что они все могут. Потому что недостаточна оплата труда, так как рентабельность в авиации очень низкая. За рубежом выше, и поэтому мы их поддерживаем тем, что отправляем работать за рубеж. Но это в лучшем случае 10 процентов персонала предприятия. Остальные находятся на заработной плате примерно в 5 - 5 с половиной тысяч рублей, а это немного. Сегодня за рубежом заработная плата таких специалистов, как у нас, это 3-5 тысяч долларов. Совсем другое дело.

- Конкурентны ли отечественные вертолёты?

- Раньше наш завод очень много ремонтировал тяжёлой техники, такие машины, как Ми-6, Ми-10 К. Ми 10К - это уникальная машина, вот одна из моделей этого вертолета у меня за спиной. Уникальная и неповторимая машина. Сегодня принято решение списать эту технику. Это очень больно. Хотя у американцев такие вертолёт летают и сегодня. Сегодня американские ЧИНУКи - это самые тяжёлые вертолёт, их около трёхсот штук, и они до сих пор летают. Мы все наши 600 или 700 вертолёт, Ми-6, Ми-10, взяли и списали. Не стали модернизировать ничего. Вот это пе

чально. **Сегодня мы занимаемся вертолётom Ми-26. Тоже очень интересно. Уникальнейшая машина - самый мощный вертолёт в мире. Такой вертолёт в ближайшее время никто не создаст, ни американцы, ни французы - никто.** Потому что у нас была школа. Школа нашего конструкторского бюро имени Миля. Интересно доводить эту машину дальше. Интересно, например, и то, что вертолёт, который в Афганистане вытаскивал с гор упавший там американский ЧИНУК, вылетел с нашего завода, мы его готовили. Это сделала авиакомпания "Вертикаль". Мы пригостили вертолёт, который улётел в Афганистан, и в сложнейших условиях вытаскил эту машину.

- Когда это было?

- В прошлом году. Фотография обошла вообще все авиационные журналы мира. Наш Ми-26 и американский ЧИНУК. Разве это не демонстрация того, что мы можем? А у американцев такого вертолётa нет. Точно так же, как у американцев нет, допустим, "Руслана", на котором и сегодня выполняются стратегические задачи американцев. Они там что-то подобное сделают в ближайшее время. Но пока пользуются нашими самолётaми. **Интересно вспомнить, что меня, простого инженера, во время работы в бюро надёжности приглашали заместители министров, генеральные конструкторы - поговорить.** Конечно, о конкретных делах, которые делались на нашем заводе!

- Востребован ли доперестроечный опыт завода и Ваш личный?

- Да, возможно, и востребован. Просто многое не делается. Значит, опять же я делаю вывод о том, что пока востребовано не все. Если производителю неважно и разработчику, что с его вертолётom происходит, - значит, он пользуется старым багажом и не разрабатывает ничего нового. Это плохо. Мне запомнился Мамсуров Ю.Г. - бывший заместитель министра, с которым мы вместе разрабатывали интересные дела по нашим вертолётaм. Из последних лет, конечно, запомнился практически каждый год. Потому что каждый год приносил новые отношения с американцами, с латиноамериканцами, с африканцами.

Познание мира, познание своей профессии в мире и познание того, что вертолеты, коллектив, ты, твои знания и способности востребованы в мире - это вот самое главное.

Понимаете? Сегодня работаем в Ливии, в Пакистане, не буду перечислять все страны, где наши специалисты очень хорошо работают и соответствуют мировому уровню. Когда читаешь досужих журналистов, которые говорят: "Всё плохо!", то это неправильно. Не надо принижать те достижения, которые были в нашей стране. Особенно в вертолётной авиации, потому что, ещё раз повторяю, вертолётy Ми-8 и Ми-26 - это непревзойдённые машины.

- Сегодня директор авиапредприятия должен быть кем: профессионалом своего дела, который знает производство, топ-менеджером или всё-таки администратором?

- Ну, и топ-менеджер, и администратор - это нечто для меня, например, схожее. Думаю, конечно, больше менеджером. Потому что я от инженерных дел практически отошёл. Потому что главное сегодня - это заказы. Главное - это работа на пересечении многих интересов: фирм, банков, заводов-изготовителей. Это главное. Потому что, **если здесь не найдёшь золотой середины, то вылететь с рынка ничего не стоит.** Нужно знать своё место на рынке сегодня, знать место других, сочетать интересы. Конечно, это работа только для менеджера, и руководитель, конечно, должен быть менеджером. Несмотря на то, что раньше мои устремления были в инженерное дело. Я защищался, у меня по технике есть

научные работы. Сегодня это не забыто, конечно, но это не является главным. **Сегодня главное: ИНТЕРНЕТ.** Главное, что мне нужно, смотреть сегодня в Интернете: движение рынка, интересы, изменения структуры авиакомпаний. Допустим, в Интернете опубликовано о том, что МЧС создаёт свою новую базу в Иркутске. Значит, мы должны быть в Иркутске. Вот там наши интересы. Сейчас заканчиваются выборы губернатора Таймыра, мы там должны быть. Потому что новый губернатор - новая команда. Только что, наконец, назначен заместитель губернатора Красноярского края по авиации, господин Сокол, - с ним нужно познакомиться, туда поехать, предложить свои программы поддержания лётной годности. Как топ-менеджеру это всё, конечно, очень интересно, и этим нужно заниматься своевременно.

- Что Вы хотели пожелать в канун юбилея авиации России?

- Хочу пожелать и отрасли, и стране, и МАРАПу нашему успехам - это самое главное. Успехов и удачи! Это просто так не приходит. Значит, надо находить всё это у себя, реализовывать - это большая работа. Побольше работы! Самое главное: когда она есть, когда можно загрузить коллектив, когда можно работать со своими коллегами. Есть предмет, есть результаты - это самое главное!

- Вот когда Вы довольны собой? Когда Вы счастливы?

- По крайней мере, сегодня не доволен. Сегодня не доволен, потому что сложности в реализации производственной программы возникли буквально в первые дни нового года. Вчера - имеется в виду в прошлом году - был доволен. Мы открыли филиал нашего предприятия в Шардже, в Объединённых Арабских Эмиратах. Это результат трёхлетней работы.

- ... Маленькие радости получаются?

- Да, но через 3 года. Поэтому они не маленькие, они как раз большие. Это успех. Успех, которого добились не только мы, а прежде всего наши инвесторы, которые в нас поверили и вложили деньги. Мы разворачиваем там своё производство. Сегодня у нас есть небольшие успехи в Колумбии, на другом континенте. Они тоже радуют. Вот задачи, которые мы перед собой ставим на этот год: построить свои центры технического обслуживания и ремонта совместно с Красноярским краем, с Якутией. Вот сделаем, и опять будет радость! Хорошая, потому что это хороший залог того, что есть деловые отношения, которые приносят что-то сегодня не только нашему, но и другим предприятиям. Заработала авиакомпания в других странах, мы сегодня несколько договоров подписали. На наших вертолётaх, наши экипажи начинают работать в других странах. Тоже очень приятно, и это тоже результат нашей работы.

- Что главное для российской гражданской авиации, ведь в мировом масштабе 100 лет уже прошло?

- Сегодня главное - не потерять то, что было создано другими, другим государством - СССР, вот это не потерять. Потому что, чтобы это создать, нужно очень много средств. Для того, чтобы создать вертолёт Ми-26, нужно, по скромным подсчётам, где-то 10-12 миллиардов долларов. Вот в СССР такой вертолёт создали. Это было огромное государство, у которого были огромные возможности. А 10-12 миллиардов долларов - это соразмерно с бюджетом нашей страны сегодня. Так вот надо не потерять это всё. Потому что Ми-26 сегодня списываются на металлолом. Стратегические машины, которые американцев таскают по миру, а мы их на металлолом списываем. Машины, которые 10-ти лет не отработали! Это безобразие. Сегодня надо стремиться сделать так, чтобы такого впредь не происходило. Для этого надо использовать, конечно, и потенциал наших общественных авиационных организаций. Надо дойти до Госдумы, до депутатов, до правительства и сказать: "Ну, неправильно это, неправильно!"

ОТКРЫТЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС "РУКОВОДИТЕЛЬ ГОДА ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ РОССИИ"

ПРОВОДИТСЯ ПОД ДЕВИЗОМ "ПЕРВЫЙ СРЕДИ РАВНЫХ!"

МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ АВИАПРЕДПРИЯТИЙ - ЧЛЕНАМИ МАРАП

ЦЕЛИ КОНКУРСА:

- выявление лидеров - руководителей авиапредприятий;
- распространение прогрессивного опыта управления авиапредприятиями;
- совершенствование этики деловых отношений;
- повышение авторитета и влияния ассоциации.

УНИКАЛЬНОСТЬ КОНКУРСА:

- лидеры выявляются среди руководителей, а не авиапредприятий;
- лауреаты определяются их коллегами - руководителями;
- соревнуются директора авиапредприятий различных видов деятельности;
- равенство условий обеспечивается:
наличием соответствующих номинаций с учетом стажа в должности первого лица,
нивелировкой влияния объемов производства на результаты конкурса;
- итоги основываются на сочетании самооценки и взаимной оценки деловых и личных качеств соискателей;
- итоги подсчитываются Наблюдательным советом и утверждаются собранием МАРАП.



Продолжается I тур Второго открытого национального конкурса
"Руководитель года гражданской авиации России".

Вы еще можете успеть!

ПОБЕДИТЕЛИ (ЗОЛОТЫЕ ЛАУРЕАТЫ)
ПЕРВОГО ОТКРЫТОГО НАЦИОНАЛЬНОГО КОНКУРСА
"РУКОВОДИТЕЛЬ ГОДА ГРАЖДАНСКОЙ
АВИАЦИИ РОССИИ"



**КОМАРОВ
ИВАН МИХАЙЛОВИЧ**
В номинации "ДЕБЮТАНТ
ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА
РОССИИ"
ОАО "АВИАПРЕДПРИЯТИЕ "АЛТАЙ";



**ДМИТРИЕВ ЮРИЙ
ЯКОВЛЕВИЧ**
В номинации "ЗА ВЕРНОСТЬ
ПРЕДПРИЯТИЮ"
ОАО "МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ
ВОЛГОГРАД"



**БАРАНОВ
ВАЛЕРИЙ
ВАЛЕНТИНОВИЧ**
В номинации "ГВАРДИЯ
ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА
РОССИИ"
ОАО "АЭРОПОРТ ВНУКОВО";



**ТАСУН ВЛАДИМИР
НИКОЛАЕВИЧ**
В номинации "ЗА УСПЕШНОЕ
РУКОВОДСТВО АВИАЦИЕЙ
РЕГИОНА"
ЗАПАДНО-СИБИРСКОЕ ОМТУ ВТ"
МИНТРАНСА РОССИИ



**БАБАСКИН ВАСИЛИЙ
ВИКТОРОВИЧ**
В номинации "СТАРЕЙШИНА
ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА
РОССИИ"
ГУАП "КАВМИНВОДЫАВИА";



**ГУСАРОВ АНАТОЛИЙ
НИКОЛАЕВИЧ**
В номинации
"ЛУЧШИЙ ПАРТНЕР"
РУП НАК "БЕЛАВИА", РЕСПУБЛИКА
БЕЛАРУСЬ



**ИВАНОВ
ВАДИМ НИКОЛАЕВИЧ**
В номинации "ПОБЕДИВШЕМУ
ВРЕМЯ"
ГПИИНИИ ГА "АЭРОПРОЕКТ"



**ЧЕРНАВИН ВЯЧЕСЛАВ
ФЕДОРОВИЧ**
В номинации "ЧЕСТЬ И
ДОСТОИНСТВО"
ОАО "МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ
САМАРА"