

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 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 авиа-

ции). 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 поварахи, 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 отрабатываем 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 обслуживали 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 авиационная промышленность, 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.