

## 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, объездив 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 вертолёт и Франции, и Америки. Наконец-то она купила и наши вертолёт. Потому что она поняла, что Ми-8 МТВ - лучшие вертолёт в мире, и просила это передать всем: "Ну ужели у вас не понимают, что это лучшие вертолёт в мире?"

**- То есть на самом деле лучшие вертолёт?**

- 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 тратиться 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 вертолёт?**

- 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 приготовили вертолёт, который улелет 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 самолётами. **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 вертолётам. 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 вертолётax, 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!"