

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 "машиловщины". 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 принятое, 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.