

**Главный редактор**  
Роберт Рафаилович Сулейманов

**Ответственный редактор**  
Тамара Володина

**Корректор**  
Ольга Уракова

**Фотографии**  
Сергей Гусельников  
Андрей Куценко

**В работе над номером  
принимали участие:**

Тамара Володина  
Оксана Жалцараева  
Владимир Захаров  
Елена Исюк  
Сергей Кротов  
Анна Трифонова  
Екатерина Фисенко

**Редакция: Тел.** (383) 222-47-77  
**Факс:** (383) 222-18-82  
**E-mail:** info@marap.ru  
info-marap@yandex.ru  
http://www.marap.ru

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

Отпечатано в типографии  
ООО «Сити-пресс», г. Новосибирск,  
ул. Римского-Корсакова, 28/1,  
тел./факс (383) 354-55-56.  
Заказ № 108 от 06.07.2005.  
Тираж 500 экз. Специальный выпуск  
распространяется бесплатно.  
Подписано в печать 07.07.2005.

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, 2005.

Редакция выражает благодарность  
генеральному директору  
ООО «Студия «Репортер» Елене Исюк  
за предоставленные фото- и  
видеоматериалы; редакции журнала  
«Топ-Manager» за предоставленные  
журналистские материалы.

Дизайн сайта МАРАП  
ЗАО «Русавиаком».

*Вот уже почти 20 лет мы собираемся на одном из лучших авиапредприятий на заседания Клуба командиров и собрания МАРАП. Специальный выпуск журнала посвящён 31-му заседанию Клуба, состоявшемуся в августе 2004 года на Нижневарттовском авиапредприятии. Это было время, когда административная реформа только начиналась.*

*Кроме того, вашему вниманию предлагаются материалы об опыте Нижневарттовского авиапредприятия (рубрика «Опыт руководителя»), по проблемам менеджмента (рубрика «Руководитель как менеджер»), социального партнёрства (рубрика «Руководитель как работодатель»), об увлечениях руководителей (рубрика «Хобби руководителя») и другая полезная информация.*

*В июле 2005 года мы, продолжая клубные традиции, будем рассматривать на очередном, 32-м заседании в г. Екатеринбурге первые итоги и перспективы административной реформы, другие актуальные проблемы гражданской авиации и подводить итоги Третьего открытого национального конкурса «Руководитель года гражданской авиации России» (Приз МАРАП). Но об этом мы расскажем в следующем специальном выпуске.*

**Главный редактор**  
**Р.Р. Сулейманов**

## СОДЕРЖАНИЕ

**МАРАП – лауреат Национальной общественной премии  
транспортной отрасли России «Золотая колесница» . . . . . 2**

### ДЕЛОВАЯ СРЕДА РУКОВОДИТЕЛЯ

**Авиапредприятие и власть: Взаимодействие в условиях  
административной реформы (по материалам 31-го заседания Клуба командиров) . . . . . 4**

### РУКОВОДИТЕЛЬ КАК РАБОТОДАТЕЛЬ

*Гусейнов Рифат Профсоюзы и социальное партнёрство . . . . . 22*

### ОПЫТ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Командир и его команда  
(опыт ФГУП «Нижневарттовское авиапредприятие») . . . . . 24**

### РУКОВОДИТЕЛЬ КАК МЕНЕДЖЕР

*Евневич Марина Собственник и менеджер:  
кто реально управляет предприятием? . . . . . 32*

*Александров Даниил Сколько стоит современный руководитель?  
Основные тенденции рынка труда в области управленческих кадров . . . . . 34*

*Федин Марк Несколько слов о корпоративных правилах . . . . . 35*

### РУКОВОДИТЕЛЬ И ОТДЫХ

*Резенков Алексей Искусство отдыхать . . . . . 38*

### ХОББИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Поэзия Бурнаев Валерий . . . . . 39*

**Открытый национальный конкурс «Руководитель года  
гражданской авиации России» (Приз МАРАП) . . . . . 41**

**Рекламные материалы Группы компаний «ТМИ-Россия»  
Студии «Репортёр», Компании «Аэроком» . . . . . 37, 44**



Национальная общественная премия транспортной отрасли

## ЗОЛОТАЯ КОЛЕСНИЦА

**МАРАП** — лауреат Национальной общественной премии транспортной отрасли страны «ЗОЛОТАЯ КОЛЕСНИЦА» в номинации «Лидер в области формирования имиджа руководителей предприятий транспорта России»

С начала административной реформы минул год. Но до сих пор не утихают споры о целесообразности объединения в одном ведомстве всех видов транспорта. Гражданская авиация страны стоически переносит уже седьмую после распада СССР реорганизацию и, тем не менее, динамично развивается. По нашим сведениям, грядёт очередное изменение системы организации воздушного движения.

Время рассудит сторонников и противников реформ, а жизнь ... продолжается. Руководители предприятий, оказавшись под единой «крышей» Минтранса России, нуждаются в обмене опытом с коллегами. Несмотря на превратности административной реформы, есть то, что их объединяет, — необходимость удовлетворить его величество пассажира и клиентуру. И это не зависит от вида транспорта, размера и формы собственности предприятия. Но всю тяжесть нерешённых проблем, как и прежде, несут на своих плечах руководители предприятий.

Вот уже почти два десятилетия на Клубе командиров анализируется и распространяется опыт работы лидеров отечественного авиабизнеса. Знаменательно, что в этом году Государственная дума и Минтранс России учредили с той же целью Национальную общественную премию транспортной отрасли страны — «Золотая колесница».



Первая торжественная церемония вручения наград премии состоялась 29 июня 2005 года в «Государственном Кремлевском Дворце».

Первым лауреатом в одной из главных номинаций — «Лидер в области формирования имиджа руководителей предприятий транспорта России» — признана Международная ассоциация руководителей авиапредприятий (МАРАП). «Золотая колесница» и Диплом вручены руководству Ассоциации — президенту МАРАП, генеральному директору ОАО «Международный аэропорт Волгоград», заслуженному работнику транспорта РФ Дмитриеву Ю.Я. и вице-президенту, генеральному директору МАРАП, заслуженному работнику транспорта РФ Сулейманову Р.Р. По мнению участников торжества — членов Совета МАРАП, руководства Клуба «Опыт», представителей отраслевых СМИ, рекламный ролик Ассоциации, созданный Новосибирской студией «Репортёр», был лучшим на церемонии. Закадровый текст ролика сразу запомнился участникам церемонии:







*«Они не любят говорить о себе.*

*Руководители авиапредприятий, как атланты держат, на своих плечах гражданскую авиацию страны.*

*Они сильны, когда вместе.*

*А объединяет их – МАРАП.*

*Международной ассоциации руководителей авиапредприятий скоро 15 лет.*

*МАРАП сегодня – это:*

- *Более 300 директоров России и зарубежья.*
- *Лидер в формировании имиджа руководителя.*
- *Организатор Национального конкурса руководителей.*
- *Учредитель Клуба «Опыт».*
- *Партнёр студии «Репортёр» в создании цикла фильмов о передовом опыте.*

*МАРАП – это образ жизни.*

*АВИАЦИЯ – дело, которому служат».*

**Ответное слово президента МАРАП  
Дмитриева Ю.Я. после вручения награды:**

**«БЛАГОДАРИМ:**

- *Руководителей авиапредприятий России – за доверие!*
- *Клуб «Опыт» – за совместную работу!*
- *Новосибирскую студию «Репортёр» – за серию фильмов о гражданской авиации!*
- *Организаторов премии – за высокую оценку деятельности МАРАП!»*

Лауреатами премии в главных номинациях стали и авиапредприятия, возглавляемые членами МАРАП: ОАО «Авиакомпания «Трансаэро» (генеральный директор Плешакова О.А.), ОАО «Аэропорт «Толмачёво» (генеральный директор Лобкин А.И.).





## АВИАПРЕДПРИЯТИЕ И ВЛАСТЬ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ

*Взаимодействие руководителей авиапредприятий с представителями высших эшелонов авиационной, а затем и государственной власти, началось буквально с первых заседаний Клуба командиров. Здесь всегда шёл поиск решений злободневных для гражданской авиации вопросов, суть которых*

*сводилась к следующему: что происходит и что делать, чтобы выжить и развиваться в новых условиях? Диалогу с высшими органами власти не смогли помешать ни развал Советского Союза, ни даже упразднение Министерства гражданской авиации. Очевидная полезность диалога – в лучшем осмыслении сторонами происходящих в ГА процессов. Гипотетическая полезность – учёт мнения директоров при гармонизации интересов власти и бизнеса. В любом случае, эта тематика была и остаётся актуальной. Даже не углубляясь в 1990-е годы, вспомним о предмете нашего диалога с властью:*

- КК-26 «Проблемы управления государственной собственностью и обеспечения безопасности полётов», Июль 2000, Владивосток;
- КК-27 «Организация взаимодействия авиапредприятий с органами государственного управления», Февраль, 2001, Москва;
- КК-31 «Авиапредприятие и власть: взаимодействие в условиях административной реформы», Август, 2004, Нижневартовск.

*Совсем скоро, на КК-32 в Екатеринбурге – продолжение темы: «Административная реформа: первые итоги и перспективы», а пока Вашему вниманию представляются материалы Нижневартовского заседания.*

### ПРОЛОГ

**АВГУСТ 04-го: С МОМЕНТА ОБЪЯВЛЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ ПРОШЛО НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ. ВОПРОСОВ ВСЁ БОЛЬШЕ... ОТВЕТОВ – НИКАКИХ! ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ НЕКОМУ, ТАК КАК НИКТО НЕ УПОЛНОМОЧЕН ОТВЕЧАТЬ. НАКАНУНЕ КК-31 УТВЕРЖДЕНЫ ПОЛОЖЕНИЯ О МИНТРАНСЕ, ФСНСТ, ФАВТ. ОРГКОМИТЕТ ЗНАКОМИТСЯ С НИМИ НА ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОМ САЙТЕ. НЕРАДЬКО А.В. ПРИВОЗИТ В НИЖНЕВАРТОВСК ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ. В НОЧЬ ПЕРЕД ЗАСЕДАНИЕМ ОРГКОМИТЕТ ПРОВОДИТ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЙ И ГОТОВИТ:**

### Ориентировочные вопросы для дискуссии на «Круглом столе»

1. Какой из федеральных органов исполнительной власти является специальным уполномоченным органом в области деятельности ГА?
2. Какой – выполняет функции упраздненной комиссии по делам ИКАО?
3. Распределение функций по обязательной сертификации, лицензированию и аттестации авиационного персонала?
4. Организация управления госимуществом:
  - 4.1. Взаимодействие с Федеральным агентством по управлению имуществом.
  - 4.2. Управление госпакетом.
  - 4.3. Целесообразность существования АГА (администрации гражданских аэропортов) после создания ФАВТ.
5. Сохранение подведомственных ГА учебных заведений.
6. Перспективы реорганизации территориальных управлений Минтранса.
7. Дублирование функций (на примере мобилизационной подготовки).



### ФИЛИПЕНКО АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ губернатор Ханты-Мансийского автономного округа – Югры

– Уже становится хорошей традицией, когда люди, работающие в авиации, болеющие за авиацию, собираются на Югорской земле. Мне думается, что это имеет объективную причину, поскольку особенно на севере без авиации – никуда! Это правда.

Во многих северных территориях, к сожалению, авиация сегодня находится, так скажем, не в самом лучшем состоянии, но мы активно пользуемся авиацией и продолжаем летать. Ханты-Мансийский автономный округ – один из лидеров экономического и социального развития Российской Федерации. По территории – это приблизительно Франция или, возьмём поближе и попонятнее, – Украина. Поэтому в активном освоении такой большой территории, конечно, столь существенна роль транспорта как такового и в том числе, безусловно, роль воздушного транспорта.



Заявленная для сегодняшнего разговора тема – «Взаимодействие власти и авиации» – мне нравится. Она крайне актуальна. Если бы у нас такого взаимодействия не было, то, прежде всего, и людям было бы значительно труднее, и экономике региона, безусловно. С другой стороны, и авиация как таковая, давно «почила бы в бозе». Это тоже совершенно очевидно.

**Мы отлично понимаем, что в наших условиях, как в экономическом, так и социальном плане практически не обойтись без активно и эффективно действующей авиации. Потому мы принимаем самое активное участие в создании условий для нормального функционирования всех авиационных предприятий округа** (за редчайшим исключением), используем для этого все свои возможности. На мой взгляд, в целом наше сотрудничество развивается успешно, и мы достигаем необходимого результата. Сошлюсь на пример Нижневартовского авиапредприятия. Это – одно из лучших предприятий. Мы помогаем авиапредприятию обеспечивать выполнение функций перевозчика, а авиапредприятие помогает нам – власти – как организаторам жизни на этой территории.

Я хотел бы, заканчивая своё выступление, пожелать вам успешной работы. Убеждён, что позитивный результат будет. Потому что каждая встреча добавляет личные знакомства, происходит обмен опытом, вырабатываются новые решения и предложения по решению проблем, которых остаётся достаточно много. Я уверен в том, что в результате этой работы мы все вместе продвинемся чуть-чуть вперёд. Успехов! Спасибо за внимание.

**ДМИТРИЕВ ЮРИЙ ЯКОВЛЕВИЧ**  
генеральный директор ОАО «Международный аэропорт  
Волгоград», президент МАРАУ



– Начиная с 9-го марта сего года, дня объявления административной реформы, руководители авиапредприятий вместе со своими коллективами обеспечили устойчивое функционирование воздушного транспорта России. **Всем присутствующим очевидно, что тема Клуба выбрана правильно.** Вчера, 4 августа, Постановлением Правительства России утверждены Положения о Министерстве транспорта РФ, Федеральной службе по надзору в сфере транспорта, Федеральном агентстве воздушного транспорта. **Премьер-министр России «учёл» сроки нашего заседания и успел перед уходом в отпуск подписать долгожданные положения.** Эти документы у вас на руках. Произведённый за прошедшую ночь экспресс-анализ данных документов мы предлагаем для публичного обсуждения, уважаемые коллеги. Сравнительная таблица функций, задач агентства и службы у вас тоже есть. **Мы призываем к конструктивному обсуждению состояния дел с проведением административной реформы и её возможных последствий.** Просим руководителей федеральных органов авиационной власти в своих выступлениях придерживаться подготовленных оргкомитетом вопросов по теме заседания Клуба.

Надеемся, что великолепные условия, которые создал многоуважаемый Владимир Григорьевич Пысенко, позволят провести конструктивное обсуждение главных проблем.

**НЕРАДЬКО АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ**  
руководитель Федеральной службы по надзору в сфере транспорта



– Тема сегодняшнего совещания, безусловно, очень важная. Она беспокоит всех. Каким образом будет осуществляться взаимодействие власти? Кто сейчас власть в области гражданской авиации? Как будет дальше происходить развитие?

Прежде всего, хотел сказать о фоне, на котором сегодня проводится заседание Клуба командиров. С точки зрения Федеральной службы по надзору в сфере транспорта, фон достаточно благоприятный (с точки зрения увеличения объёмов перевозок, с точки зрения оживления авиационной деятельности в стране). С другой точки зрения, фон все же достаточно тревожный. Общая ситуация с обновлением парка авиационной техники, воздушных судов, прежде всего, свидетельствует о том, что мы начинаем испытывать дефицит самолетов, причём, новых самолетов. И очень важно будет в будущие годы решить эту проблему.

Возвращаясь к теме сегодняшнего заседания, хотелось бы напомнить слова из Обращения Президента России В. В. Путина к Федеральному собранию. В нём отмечается, что в России наступает период, когда власть обретает моральное право требовать соблюдения установленных государственных норм. В области транспорта **Федеральная служба по надзору в сфере транспорта как раз и будет тем органом, который будет требовать соблюдения установленных государственных норм в области законодательства, в области нормативно-правовых актов, общеобязательных для юридических и физических лиц.** Контроль и надзор для гражданской авиации не был никогда чем-то пугающим. Контроль и надзор – это не есть нечто неизвестное, он всегда присутствовал в нашей жизни. Международная организация гражданской авиации совсем недавно приняла универсальную программу по контролю за безопасностью полётов. Все мы были участниками той проверки,



которая уже дважды была проведена в РФ по соблюдению требований, изложенных в Приложениях 1, 6, 8 Чикагской конвенции международной ГА.

Сейчас принято решение о создании специализированного федерального органа исполнительной власти по контролю и надзору в сфере транспорта. Фактически произошло разграничение полномочий. Министерство транспорта является органом в области государственной политики и нормативно-правового регулирования. Федеральная служба является уполномоченным органом по контролю и надзору за соблюдением законодательства и нормативно-правовых актов, в том числе международных договоров РФ, в гражданской авиации и на других видах транспорта. **Агентство является органом по осуществлению государственных услуг и управлению имуществом.** Исходя из этого, и формировалось Положение, определялись полномочия, права и ответственность Федеральной службы по надзору в сфере транспорта. Кроме того, в Положении, на мой взгляд, четко расписано, какие виды лицензий и какие виды сертификатов выдает служба. Этот раздел Положения вызвал достаточно оживленную дискуссию, которая проходила с участием авиационной общественности. В этой области мы руководствовались, прежде всего, документами Международной организации ГА. В частности, положениями о том, что хорошо зарекомендовавшим себя методом контроля за деятельностью эксплуатантов является выдача сертификатов. **Сертификацию юридических лиц осуществляет Федеральная служба по надзору в сфере транспорта. Сертификация объектов (это больше относится к ведению Закона «О техническом регулировании») передана в ведение Федерального агентства воздушного транспорта.**

То же самое касается ведения соответствующих реестров. Здесь у нас очень четкое разделение всех полномочий и ответственности с Федеральным агентством воздушного транспорта. И то же самое касается деятельности в области лицензирования. **Федеральная служба осуществляет в области ГА лицензирование всех видов перевозок багажа и грузов, Федеральное агентство воздушного транспорта – лицензирование доступа на маршруты.**

Самый главный – тот вопрос, который сейчас задают: кто же является теперь специально уполномоченным органом в области ГА? На него можно ответить так: **сейчас функции специально уполномоченного органа в области ГА распределены между Министерством транспорта, Федеральным агентством воздушного транспорта и Федеральной службой по надзору в сфере транспорта в пределах их компетенции. Это – основополагающий принцип административной реформы в области ГА.**

Что касается контроля и надзора в области ГА. Как и прежде, главное – ориентация на соблюдение требований в области обеспечения безопасности (безопасности полётов, безопасности полётов в части поддержания лётной годности, в части обеспечения авиационной безопасности). Никаких специальных требований, никаких специальных установок на то, чтобы пресекать инициативы в области развития авиационного бизнеса, не может быть. Ни в коем случае не ставится задача ущемления прав авиационного бизнеса. **Наша задача, задача контрольно-надзорного органа – способствовать развитию авиационного бизнеса.** Представителям бизнеса необходимо только помнить о том, что при осуществлении авиационной деятельности они должны руководствоваться законодательством, федеральными авиационными правилами и другими нормативными документами и, прежде всего, в области обеспечения безопасности. А также о том, что Федеральная служба будет заниматься не только вопросами безопасности, но и в целом контролем соблюдения законодательства в области транспорта.

Главный принцип деятельности контрольно-надзорных органов, в частности Федеральной службы по надзору в сфере транспорта, можно выразить словами, сказанными Президентом Российской Федерации: «У каждого, кто находится на службе у государства, есть своя личная ответственность перед ним, перед этим государством, и перед всем российским обществом». Так вот, у каждого инспектора службы будет своя личная ответственность, прежде всего, перед авиационной общественностью.

### **СУЛЕЙМАНОВ РОБЕРТ РАФАИЛОВИЧ** **вице-президент, генеральный директор МАРАП**



– Александр Васильевич, будьте добры, краткие комментарии по тем вопросам, которые подготовлены оргкомитетом. На первый вопрос ответ уже получен: Министерство, Служба, Агентство – каждый в сфере своей деятельности, мы правильно Вас поняли, является уполномоченным органом?

**НЕРАДЬКО А. В.**

– Да, это зафиксировано в Положениях.

**СУЛЕЙМАНОВ Р. Р.**

– Вопрос второй: кто выполняет функции упразднённой комиссии по делам ИКАО?

**НЕРАДЬКО А. В.**

– Что касается второго вопроса, то сейчас **функции упразднённой комиссии по делам ИКАО не выполняет никто.** Вы знаете, что эта комиссия была сформирована из представителей различных



Министерств и ведомств. И Министерство транспорта уже внесло предложение о создании межведомственной комиссии по делам ИКАО. Функции секретариата комиссии сейчас выполняют соответствующие подразделения Министерства транспорта.

Что касается распределения функций обязательной сертификации, лицензирования и аттестации авиационного персонала, то я кратко изложил основные позиции Положения о Федеральной службе по надзору в сфере транспорта. Всё, что касается каждого вида лицензирования, специально прописано, чтобы не было различного толкования.

Что касается управления госимуществом, госпакетом, – это теперь прерогатива Агентства.

### **РУППЕЛЬ КАРЛ КАРЛОВИЧ**

**директор Департамента государственной политики в области гражданской авиации, геодезии и картографии Минтранса России**



– На сегодняшнем заседании Клуба командиров авиапроизводства присутствуют представители различных уровней власти. Это говорит о том внимании, которое уделяется авиации. Здесь уже отмечали успешную работу Нижневартковского авиапредприятия и его руководителя – Пысенка Владимира Григорьевича. Мы видим, что он – настоящий хозяин. И мы понимаем, что здесь, действительно, есть тесный контакт с губернатором, с мэром города, с районной властью. И здесь, действительно, есть хорошие результаты работы. Я надеюсь, что и в целом со всем авиационным сообществом у нас будет такой контакт.

По существу поставленных вопросов темы заседания.

**За Министерством транспорта сегодня сохранилась, в общем-то, довольно-таки «скромная» функция – выработка политики и установление правил игры.** Всего лишь! Координация и контроль деятельности подведомственных Служб и Агентств, точнее, установление этим Службам и Агентствам показателей и контроль их исполнения.

Что касается вопроса, кто является генеральным органом исполнительной власти в области ГА, то ответ на него можно получить, ознакомившись с Положениями. В Положениях об Агентстве, Службе и Министерстве эти функции прописаны. Но заметьте, что Агентство и Служба выполняют функции специально уполномоченного органа в части, их касающейся. **Функции авиационной власти выполняет Министерство транспорта. Все международные дела, все международные соглашения ведет Министерство.** Министерство, если перейти на простой рабочий язык, вырабатывает политику, устанавливает правила игры, Служба контролирует выполнение этих правил, Агентство организует работу. Вот этот триумвират. И он должен работать так же дружно, так же сплочённо, как мы и наблюдаем работу Нижневартковского авиапредприятия со всеми уровнями власти.

По поводу АГА – администрации гражданских аэропортов (аэродромов). Это предприятие было создано распоряжением Правительства Российской Федерации, и на его баланс необходимо было поставить всю неприватизированную часть имущества – взлётно-посадочные полосы, рулёжные дорожки и светосигнальное оборудование. В связи с созданием Федерального агентства воздушного транспорта решение этого вопроса застопорилось. Возникает вопрос, есть ли необходимость иметь две таких как бы «детские» организации? На мой взгляд, на сегодняшнем этапе эта необходимость имеется. Мы все прекрасно понимаем, и это было озвучено уже высокими должностными лицами, что **мы сегодня находимся на первом этапе административной реформы.** Агентство сегодня, хотя и является государственным органом, всё равно пока ещё не может держать на своем балансе это имущество. Как пойдёт развитие в дальнейшем – покажет время. Если всё будет идти нормально и Агентство справится с функциями собственника госимущества, то содержать лишние организации не будет необходимости.

Буквально несколько слов о действиях по сохранению подведомственных ГА учебных заведений. Здесь тоже идёт борьба. Её суть в том, что Министерство образования стремится сделать учебные заведения ГА подведомственными себе. Мы настаиваем на том, что авиационная отрасль имеет свою специфику, и на этом основании пытаемся сохранить их в подведомственности Министерства транспорта, точнее, Федерального агентства воздушного транспорта.

**СУЛЕЙМАНОВ Р. Р.**

– Карл Карлович, если вернуться к АГА – администрации гражданских аэропортов, то есть вот такой вопрос. Ведь не секрет, и пример Нижневартковского предприятия и многих других региональных предприятий говорит о том, что без поддержки бюджета местных властей практически решить проблему из центра невозможно. Вообще, **сама постановка задачи создания администрации гражданских аэропортов подразумевает централизацию финансовых потоков.** И, соответственно, она исключает регионы. Во всяком случае, мотивация регионов резко снижается. Ведь так, господин губернатор? Если все деньги будут уходить в центр, то неизвестно, вернутся ли они? Мы же знаем, что не вернутся. И потому...



## **ДМИТРИЕВ Ю. Я.**

– Их забирают не для того, чтобы отдавать. Вот в чем дело-то!

## **СУЛЕЙМАНОВ Р. Р.**

– ... И идея эта, в общем-то, сама по себе не нова. Большинство из нас работали в системе Министерства гражданской авиации и знает это. Сегодня, к примеру, модель Госкорпорации по ОрВД – это, фактически, модель Министерства гражданской авиации. Зачем сегодня дублировать функцию управления госсобственностью и в Агентстве, и в АГА?! Это же совершенно очевидное дублирование! Так, может быть, не надо сейчас это одеяло натягивать и вовремя остановиться?

## **РУППЕЛЬ К. К.**

– Я, честно говоря, с удовольствием бы им его отдал. Но давайте не будем забывать, что есть территории, которые не имеют больших возможностей, которые находятся не на второй позиции в России, а на 89-ой позиции. Ведь почему-то все деньги крутятся в Москве, а Магадан-то, к примеру, тоже должен существовать! Полосу мы должны тоже там восстанавливать! Поэтому должна быть взаимная солидарность, взаимная выручка. Если зарабатывает компания, взлетает в Москве и садится в Магадане, почему же деньги должны оседать только в Москве? Понимаете? На мой взгляд, **аэропортов, которые действительно имеют важное федеральное значение, должно быть максимум 40. Всё остальное надо передать в собственность субъектам федерации.** Это то, над чем мы сегодня, собственно, и работаем. За счёт чего мы будем восстанавливать это имущество? Вопрос. Поэтому и создаётся вот это предприятие для того, чтобы сегодня уже не то, что развивать, воссоздать имущество. И министр сегодня сказал: если акционерные общества, у которых есть имущество, не подлежащее приватизации, не поставят его на баланс АГА, то они не будут финансироваться из федерального бюджета.

Это мы сегодня наблюдаем по Домодедово. Хотя в бюджете заложено 300 миллионов, но ни копейки они не получили, потому что идёт спорный процесс. Три миллиона платят за аренду (правда, они – немногие из тех, кто платит арендную плату), три миллиона платят в год, а три с половиной миллиарда просят на восстановление полосы! Как вы считаете, это разумно, нет? Должен быть всё-таки, наверное, разумный баланс. На мой взгляд, если уже переходить на аренду, то тогда надо посчитать стоимость полосы, срок её службы, поделить, определить некий процент сверх. Пожалуйста, вот этот вот процент и будет арендной платой. Вот тогда можно обращаться к бюджету. Вот тогда мы имеем моральное право просить из бюджета средства, чтобы восстанавливать это имущество.

Иного пути нет. Понимаете, не бывает так: давайте, мы будем зарабатывать на имуществе государства, государству за это ничего не платить, но государство будем просить, чтобы оно нам восстановило опять это имущество. Это ненормальная ситуация!

## **ФИЛИПЕНКО А. В.**



Мне думается, что истина – где-то посередине. Совершенно правильно ставится задача поддержания тех авиапредприятий, которые сегодня нужны государству, но не могут себя содержать в силу объективных причин. Но и нельзя это делать за счёт других. Ведь сегодня мы живем в рыночных условиях.

### **ОВЧАРЕНКО СТАНИСЛАВ НИКОЛАЕВИЧ** начальник Управления производственной деятельности Федерального агентства воздушного транспорта

– За последний год я побывал в Салехарде, в Ханты-Мансийске, в Тюмени, вот сейчас – здесь, в **Нижневартовске**. И могу отметить только хорошее, только положительное. Это – **образец того, как нужно строить эффективные взаимоотношения между предприятием и местной властью.** Будем стремиться к тому, чтобы и с центром были такие же отношения.

Федеральное агентство воздушного транспорта является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере воздушного транспорта (гражданской авиации). Одной из основных функций Федерального агентства является реализация государственной политики в области развития гражданской авиации. Но, должен признать, что хотя мы, наконец-то, получили Положение – документ, определяющий наши полномочия, права и ответственность, тем не менее, период становления будет ещё какое-то время продолжаться. В этом отношении абсолютно правы выступавшие передо мной коллеги – руководители.

### **ПАДЕРОВ АНАТОЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ** генеральный директор ОАО «Уральский завод ГА» (ПРАД)

– Но это практически невозможно без регламентов. Здесь тоже должны быть определённые регламенты, которыми будут регулироваться взаимоотношения между предприятиями авиационной промыш-







ленности и предприятиями Министерства транспорта. Таких регламентов сегодня нет. А без этих документов будет достаточно сложно работать и вообще обеспечивать нормальное функционирование ГА, равно как и обеспечивать безопасность полётов. Хотелось бы услышать ответы на эти вопросы.

**ДМИТРИЕВ Ю. Я.**

– Уважаемые командиры! Проблема на руке. Я прошу вас не ретушировать, не лакировать. Продолжаем серьёзное, деловое обсуждение поставленных вопросов. **Мы с вами – руководители предприятий вместе со своими коллективами – на передовой, мы работаем с пассажирами.** Поэтому нам дальше нужно определяться с перспективами этих реформ.

**ИВАНОВ ВАДИМ НИКОЛАЕВИЧ**  
генеральный директор ФГУП «ГПИИНИИ ГА «Аэропроект»,  
президент Ассоциации «Аэропорт» ГА



– Наша дискуссия называется «Авиапредприятие и власть». Вступая в дискуссию, я думаю, надо начинать, наверное, с формулировки: «А что такое власть?». Вроде бы все мы знаем, что это такое. Но я обратился к классике, посмотрел словарь Ожегова. Там есть несколько формулировок.

«Власть – право и возможность распоряжаться кем, чем-нибудь, подчинять своей воле» – это одна формулировка. И вторая: «лица, облеченные правительственными полномочиями». С разными, естественно, функциями.

Так вот, успех дальнейшего развития ГА зависит от чёткого взаимодействия, взаимопонимания этих двух властей при принятии решений, при контроле исполнения, при реализации этих решений.

**А что нужно для этого взаимодействия, и какова должна быть власть**, потому что это не просто слово или формулировка? Ведь это – люди, которые реализуют эту власть. Мне кажется, что должно быть несколько параметров. Эти параметры подходят и к той, и к другой власти, только разница в приоритетах. Сейчас скажу, в каких и почему? Ум – раз. Второе – умение и желание отвечать за принятые решения. Третье – широкий кругозор. Четвертое – уметь слушать, прислушиваться и соглашаться. Пятое – профессионализм. Заметьте, я профессионализм высшей власти поставил на пятое место. Если говорить о власти в авиапредприятиях, то я бы профессионализм поставил на третье место после ума и умения отвечать за принятые решения. Почему? Потому что чем выше власть в такой многогранной сфере, как гражданская авиация, тем сложнее быть профессионалом во всех делах. А вот власть в авиапредприятиях должна быть высокопрофессиональной. Профессионалы – генеральный директор, руководители – должны в тонкостях знать все технологические процессы, уметь работать с людьми и готовить решения для высшей власти, чтобы совместно доказательно принимать их окончательно на уровне верхнего эшелона.

Проблем у нас много, и мы немного потеряли время. Мне представляется, что **взаимодействие, в первую очередь, сейчас должно быть направлено на развитие правового поля.** Первая совместная важная задача, первое направление, где мы должны работать совместно с властью, – **Закон «Об аэропортах».** Три года, по-моему, прошло, если не больше, как подготовлен проект, он уже в чём-то устарел, надо его быстро перелопачивать и выходить на инстанции Думы. Потому что без этого закона очень сложно работать руководителям аэропортов, да и вообще властям всех уровней. А ведь там, в первой и второй редакциях, были чётко прописаны положения, которые устраивали всех, ведь прошли их массовые обсуждения.

Второй очень серьёзный вопрос, его уже затронули сегодня, – это **Закон «О техническом регулировании».** Друзья мои, до 2007-го года остаётся практически два с половиной года. Во-первых, надо определиться в отношении технических регламентов. Я знаю по неофициальным каналам, что есть какая-то комиссия, то ли при Президенте, то ли при Правительстве, которая над этим уже работает. А в соответствии с этим законом, вот Карл Карлович нам напомнил, любое физическое лицо может подать заявку и разрабатывать регламенты. Но это на самотёк пускать нельзя! Это очень серьёзное дело! Это касается заводов, аэродромов и всех других сфер нашей деятельности. Поэтому, я считаю, должно быть протокольно прописано, что составление регламентов – дело профессионалов! И в этом направлении нужно работать уже с завтрашнего дня.

**Следующий вопрос – аэропорты местных воздушных линий.** Мы на Правлении ассоциации два года назад поднимали эту проблему. Ведь проблема осталась, ничего не изменилось за два года.

По моему мнению, во-первых, местные воздушные линии нужно отдать регионам. Многие администрации хотят их взять себе (я разговаривал с рядом губернаторов, или с их заместителями). Федеральной власти не под силу: просто денег нет и физически невозможно ими заниматься. А на местах без них жить нельзя, вот и надо их отдать на места. Ведь правильно? Других-то видов транспорта нет. А там можно продумать разумную идеологию. Я, может быть, скажу крамольную вещь, но я, например, считаю, что **их можно было бы продать и в частные руки с определёнными**



**ограничениями со стороны государства.** А что в этом плохого? Куда они денутся? С нашей территории не улетят. Но установить определённые требования к тому, кто купит их, и серьёзно, очень серьёзно, контролировать выполнение этих требований.

**О механизмах взаимодействия.** Ведь нас, авиапредприятий, агентств, заводов – тысячи. И каждое предприятие по отдельности не может выходить на высший уровень. И у высшей власти нет времени с каждым заниматься. *Помните у Маяковского такую фразу: «Голос единицы тише писка. Кто его услышит? ...»?! Вот именно поэтому по инициативе снизу были организованы эти ассоциации.* Ведь жизнь заставила объединиться. И эти **ассоциации объединяют наши интересы, каждая по своему направлению. Через эти ассоциации, я считаю, и должно происходить общение с высшей властью.** Коротко, конкретно, выжимки, подготовленные решения ради интересов аэропортов, например.

Теперь в отношении АГА. Ведь задумка-то была, дорогие друзья, совсем другая. В Москве четыре аэропорта гражданской авиации. И по образу аэропорт де Пари, управлений аэропортов вашингтонских, лондонских была попытка сделать подобное. Потом как-то – раз и решили: давайте по всей стране организуем. Мне кажется это абсолютно неверным, тем более, при теперешней структуре, когда есть Агентство. Нам говорят: то – подождите, то – святое дело Агентства этим заниматься, распределять. Я глубоко убеждён, что этого нельзя делать! И все аэропорты «встанут на уши»: они заработали с трудом прибыль, а кто-то – дядя – возьмёт эту прибыль отнимет и скажет: «Давай отдадим в Магадан». Это недопустимо! У нас же вроде как демократия, рынок. Вот поэтому и нельзя! Моя позиция, и она у меня не спонтанная, а давно продуманная: я считаю, что в принципе, может быть, и нужно общее управление московскими аэропортами. Московскими аэропортами! И то я сейчас уже сомневаюсь. В принципе, с появлением Агентства – это вопрос. Ну, пусть поработают люди... Но моё глубокое убеждение, эта структура – непонятно какая. И пока два года её существования – два года, если не больше! – показали, что это что-то такое непрочное.

Думаю, работа-то только начинается. Появились Положения, которых мы ждали полгода, может быть, больше. По ним есть, конечно, какие-то вопросы. Но нам сейчас надо засучивать рукава. Меня что радует? Что высшая власть гражданской авиации представлена людьми, которых мы знаем и с которыми мы много лет работаем. Поэтому мне представляется, что сейчас, после выхода всех этих Положений просто нужно садиться вместе за один стол, упорядочивать все действия. Никто тому не мешает. И единство, и понимание есть уже, и оно отточится, будет более конкретным. И я думаю, что это только будет на пользу делу, на пользу нашей гражданской авиации.

#### НЕРАДЬКО А. В.

– Уже двое выступающих говорили о Законе «О техническом регулировании». И хотя однажды некий специалист, не из ГА, уже обвинял меня в том, что я не следую курсу законодательства, я тем не менее считаю, что мы следуем курсу международного законодательства в области гражданской авиации. Авиация, как известно, трансгранична. И мы не можем жить изолированно от всего мирового авиационного сообщества. Вот именно это разделение требований к национальной и международной гражданской авиации и обернулось для нас проблемой шумов, другими проблемами.

Второе – то, что относится к критическому элементу в развитии ГА, – это нормативно-правовое регулирование. В документах ИКАО записано, что руководитель ведомства гражданской авиации (а у нас это министр) должен обладать полномочиями принимать, изменять, вносить дополнения в нормативные документы, регламентирующие деятельность гражданской авиации. Это нисколько не противоречит Закону «О техническом регулировании», в котором содержится статья 4, которая ссылается на приоритет международного законодательства. Нередко звучат предложения закрыть глаза на эту статью и следовать дорогой технических регламентов.

**Я не представляю, как будет работать гражданская авиация, если изменения в технический регламент обслуживания воздушного судна нам понадобится вносить на уровне либо закона, либо, на худой край, – Постановления Правительства Российской Федерации.** Я не представляю, сколько времени и усилий потребует для этого. Вы знаете, сколько вносится изменений в регламенты технического обслуживания, сколько принимается бюллетеней, особенно по новым воздушным судам. И всё это придется принимать вот таким длинным путем.

Вы знаете, что **когда Госслужба гражданской авиации существовала в составе Министерства транспорта,** мы добились в Правительстве понимания: авиация живёт своими оперативными действиями, быстрыми действиями во имя обеспечения безопасности. И Правительство приняло два Постановления, предоставляющие руководителю ГСГА право принимать нормативно-правовые акты в области обеспечения безопасности полётов.

Мне представляется, что **руководителям авиапредприятий надо выразить своё отношение к этой проблеме.** Или мы идём вот этим долгим путём технических регламентов. Либо мы всё-таки придерживаемся положений международного законодательства в этой области. Это очень важно! И



самое главное, чтобы это было высказано руководителями авиапредприятий! Не руководителями лабораторий различного рода, различных научно-исследовательских институтов, а именно руководителями предприятий. Вам жить, в конце концов, вам работать, вам нести ответственность своими деньгами, деньгами предприятий, деньгами своих подчинённых, деньгами своих работников, в конце концов!

### ТИМОШКИН ВЯЧЕСЛАВ ЕВДОКИМОВИЧ исполнительный директор ассоциации «Авиаремонт»



– В чём вообще наш корпоративный интерес? В привлекательности ГА. Привлекательность складывается из безопасности полётов и цены на авиаперевозки. И то, и другое – в наших руках. И тем, и другим мы занимаемся. Я говорю лишь о малой части – о поддержании лётной годности, на которую серьёзные авиапредприятия тратят порядка 30 % своих расходов.

В чём проблема? Как сдерживать рост стоимости авиаперевозок? Мы как-то регулируем процесс там, где это – наши затраты, наша модернизация производства, наши технологические решения. Но есть вещи, в которых мы не участвуем. Это – стоимость энергоресурсов и, что наиболее остро ощущается, это – стоимость запасных частей и комплектующих изделий.

Да, нам удалось в 1999–2001 году как-то стабилизировать эти вопросы с помощью антимонопольного комитета, при большой поддержке ГСГА, наконец. Удалось как-то сломать и Росавиакосмос, в конце этого периода он начал нас поддерживать. И мы два года жили сравнительно безбедно. **Сейчас вновь началась эпопея роста цен на запасные части.** Происходит это по обычной схеме. Сначала – отказ в поставках, потом – увеличение цен вдвое. Сейчас мы радуемся, что у нас хоть как-то растут объёмы, но мы можем вполне сесть на мель в начале следующего года.

Поэтому я соглашаюсь с Александром Васильевичем Нерадько в отношении Закона «О техническом регулировании»: есть смысл не очень распространять его в рамках гражданской авиации. Но в рамках смежных отраслей, в рамках работы с Авиапромом нам он «до зарезу» необходим.

Например, военные ремонтные заводы заключили генеральные соглашения с заводами авиапромышленными. В них и та, и другая стороны подписались: они будут соблюдать все ГОСТы, которые регламентируют техническое сопровождение, поставки запасных частей и другие вопросы, которые мы сейчас не регулируем. У них работа строится на основе Закона «О государственном оборонном заказе». Как ремзаводы ВВС, так и заводы авиапромышленности обязаны выполнять гособоронзаказ.

Что остаётся нам? А мы можем поставить в один ряд с этим законом регламент «Лётное поле», который берётся разрабатывать Монахов Александр Васильевич (это Межотраслевая авиационная ассоциация) – человек, в общем-то весьма относительно связанный с авиацией, т. к. он занимался системами управления. Там есть раздел, который называется «Техническое обслуживание и ремонт». А мы при этом остаемся в стороне.

Я считаю, всё то, что сейчас военные вместе с авиапромышленностью записали в генеральном соглашении, обязательно должно быть в регламенте. **И не надо изобретать велосипед. Надо просто соблюдать ГОСТы, которые существовали и существуют до сих пор и ещё должны просуществовать до 2007-го года. Но эти ГОСТы стали необязательными. Если же они попадут в регламент, то станут обязательными. И это записано в Законе «О техническом регулировании».**

Я хотел бы призвать наше бизнес-сообщество не торопиться. Надо сначала разобраться, в чем роль каждого участника этого сообщества в разработке и введении такого регламента. Интерес, я думаю, у нас здесь общий. И участие в этом процессе, я считаю, – одна из важнейших задач.

У нас уже с помощью Анатолия Николаевича Падерова налажены контакты с промышленностью. Но главная проблема – это проблема финансирования.

Скажу для сведения. Государство берёт на себя разработку шести основных регламентов. Кто помнит закон – там предусматриваются основные и специальные. Так вот на шесть основных регламентов государство выделяет 2 миллиарда рублей. А всего предусматривается разработка двух тысяч регламентов. Прикиньте примерно по деньгам, что это может стоить! Довольно-таки солидная сумма. И этот вопрос некорпоративно решить практически невозможно. **Надо думать, определяться, что нам нужно разрабатывать.** Я думаю, что мы можем разрабатывать не весь регламент, а только в своей части. В части, касающейся промышленности, пусть промышленность и разрабатывает вместе с МАПОм. А мы готовы разрабатывать в части поддержания лётной годности и в части ремонта. Это в наших интересах.

РУППЕЛЬ К. К.

– Технический регламент в законе обозначен как некий документ, который определяет по перечисленным позициям безопасность человека, здоровье человека, экологию человека. То есть в нём должны быть разработаны некие фундаментальные нормы, которые должны быть закреплены на



уровне закона. И **никто не говорит о том, что этим регламентом мы отменяем международные нормы**. Нет! Они просто должны дополнять эти регламенты. Но они не должны часто пересматриваться. И это – тоже плюс для компаний. А то сегодня, условно говоря, власть введет одну норму, завтра ей придет что-то в голову – другую норму. Это же – ненормальная ситуация! Когда основополагающие нормы будут заложены в виде закона и получат развитие в федеральных авиационных правилах, в других нормативных документах, я думаю, это только обогатит нашу систему и сделает её более гибкой.



### ЕЛИСТРАТОВ АНДРЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ начальник Управления надзора за поддержанием лётной годности гражданских воздушных судов ФСНСТ

– Я предлагаю рассматривать Воздушный кодекс, который соответствует международным стандартам, как технический регламент. Если есть в нём недостатки, давайте доработаем **этом** Воздушный кодекс. Но **Воздушный кодекс действует давно, стабильно**. Все уже знают его болевые точки. И не надо целиком и полностью менять концепцию, так как каждый авиатор уже знает прекрасно каждую статью этого Воздушного кодекса. Знает, какая статья кодекса регулирует его деятельность. Думаю, надо произвести вот такую модернизацию нашего законодательства. При этом мы будем соответствовать и пункту 4 статьи 4 Закона «О техническом регулировании». Плюс ко всему надо учитывать, что регулирование деятельности в ГА осуществляется путём регулирования деятельности юридических лиц, т.е. организаций. На них, как раз, и распространяются положения Чикагской конвенции. Закон «О техническом регулировании», если строго к нему подходить, – это требования к объектам, требования к сертификации воздушных судов. Так что впрямую его нормы не применяются, и это было учтено при разработке Положений о Министерстве, о Службе и Агентстве. Принята также концепция, что сертификация юридических лиц – это фактически лицензирование юридических лиц, как это делается на других видах транспорта.



### ОЛЕЙНИК ВАДИМ КОНСТАНТИНОВИЧ советник президента ЗАО «АВИКОС»

– Действующий Воздушный кодекс уже прошел какой-то период адаптации. И к нему необходимы, естественно, дополнения, изменения, особенно в связи с последними реформами, в том числе в связи с принятием Закона «О техническом регулировании». В своё время была создана рабочая группа (я тоже в неё входил), которая подготовила перечень тех статей, которые надо изменить в связи с выходом Закона «О техническом регулировании». Потом группа распалась. В её выводах была записана рекомендация полностью пересмотреть кодекс, под видом его «лечения», как бы. Я, конечно, не выступал за полный пересмотр кодекса. Но то, что **Воздушный кодекс требует сейчас определённых изменений, для меня не подлежит сомнению**. И это – процесс непростой. А поскольку он через Думу проходит, а это год может пройти, то надо к этому приступать. Во всяком случае, Воздушный кодекс требует «лечения».

Об утвержденных Положениях о Министерстве, о Службе и Агентстве. Мы их почитали. В них есть масса вопросов, которые требуют осмысления и, может быть, каких-то дополнительных подзаконных актов, приказов министра или каких-то ещё документов.

#### ПАДЕРОВ А. Н.

– Уважаемые коллеги! Вопрос этот очень важен. Надо все-таки иметь нормативные документы, с помощью которых можно осуществлять ремонт и техническую регламентацию воздушных судов и вообще, в принципе, всей авиационной техники. Таких документов, которые бы соответствовали новому закону, на сегодняшний день у нас нет. Это раз. А этим законом государство одновременно, как бы, снимает с себя ответственность за те ГОСТы, по которым мы раньше работали. Это два.

Третье: есть конкретное предложение. **В отрасли должен существовать научно-технический союз**. Не знаю, был он когда-то? Конечно, когда у нас было НТО, то такой союз был. Но сегодня его нет. Нас всех сегодня, в принципе, объединяют единые цели и задачи. И как раз в этом союзе можно было бы рассматривать вопросы, готовить предложения, создавать какие-то группы, кому-то что-то поручать. Я думаю, что это было бы правильно, если бы мы в отрасли имели такой научно-технический союз. Вот это предложение я предлагаю рассмотреть.

#### СУЛЕЙМАНОВ Р. Р.

#### ПАДЕРОВ А. Н.

– Это заявка от хозяина следующего клуба!

– **Я подтверждаю, что мы с удовольствием примем вас всех на следующем заседании клуба**. Кроме чисто производственного интереса, у нас есть еще стадо пятнистых оленей, которых мы привезли



с Дальнего Востока. Поголовье насчитывает где-то тысячу голов. У нас мужчины смогут ознакомиться, что такое вот панты и как это влияет на состояние здоровья!

**АНДРЕЕВ ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ**  
сопредседатель Клуба «Опыт», руководитель группы советников  
ОАО «Аэрофлот», директор ФСВТ России в 1999–2000 гг.



– Уважаемые друзья! Мы сегодня обсуждаем проблему «Авиапредприятие и власть». Мне кажется, **мы должны, в первую очередь, определиться, кто для чего предназначен?** Мне в какой-то степени легче об этом говорить, потому, что, заступив на должность руководителя федеральной службы, я прямо заявил о своей позиции, и этим руководствовался в своей деятельности. И в какой-то степени я сейчас повторю то, что говорилось мною ранее.

Первое. **Власть никогда не наградит предприятие счастьем.** Вы, наверное, это все понимаете. Хотя **власть предназначена именно для того, чтобы служить предприятиям. Власть создана для «низов», но не «низ» – для «верхов».** Вот это, наверное, первый принцип, который мы должны понимать, для того чтобы определяться в том, как должны взаимодействовать предприятие и власть.

С этим утверждением, очевидно, далеко не всё согласится. Каждый из присутствующих на клубе имеет право и возможность отстаивать свою жизненную позицию. **Всю жизнь, когда был руководителем, я руководствовался именно этот принципом.**

Второе. В формулировке темы заседания записано: «взаимодействие в условиях административной реформы». Реформа – это понятие довольно-таки «растянутое», и точно с ним не определиться. Наверное, исходя из того, как сформирована новая структура федеральных органов исполнительной власти, можно предполагать, что сейчас мы вправе говорить о взаимодействии в новых условиях.

Такого, что предполагается в административной реформе для авиации, еще никогда не было. К примеру, уважаемый **Вадим Николаевич Иванов**, является директором института и одновременно – президентом ассоциации. Как говорится, у него есть две фуражки. Но эти две фуражки на одной голове! **Теперь же создана структура, когда три человека отвечают за одно дело.** Это – совершенно другая ситуация, в которой раньше не приходилось работать гражданской авиации. И именно эти условия во многом будут определять, как нужно выстраивать взаимодействие.

На мой взгляд, взаимодействие, в первую очередь, должно выстраиваться на уровне федеральных органов исполнительной власти – Министерства транспорта, Федеральной службы по надзору в сфере транспорта и Федерального агентства воздушного транспорта. Сегодня в ходе дискуссии, мы в какой-то степени с точки зрения авиапредприятий могли бы подсказать власти, каким образом должно строиться это взаимодействие, для того чтобы нам не потерять динамику и, таким образом, не запустить болезнь, которая только-только появляется, как бы внутри. Это – один срез проблемы.

Следующее. **Развитие всегда идёт через противоречия.** Это мы с вами знаем. **Противоречия выявляются только на производстве.** В кабинетах, наверху, каким бы гениальным там человек ни был, всего не предусмотреть. Уже сегодня те детали и частности, которые здесь выявляются и обсуждаются, позволяют сделать вывод, что нам **настоятельно требуется сгруппироваться. У нас есть ассоциации, и правильно, что они работают и выдают предложения власти. Но теперь в высших эшелонах власти разобраться сложнее. У нас теперь одни из них нормативы и правила устанавливают, другие – организывают и исполняют, а третьи – контролируют и надзирают.** Именно с этих позиций Положения о них написаны. Как здесь говорилось Александром Васильевичем, Карлом Карловичем и Станиславом Николаевичем, идёт процесс формирования новых органов госуправления. **Нам надо сформулировать, что же мы хотим от власти, от каждого органа управления.** По сути эти органы до некоторой степени самостоятельны, хотя и подведомственны Министерству транспорта.

Теперь по законотворчеству и по нормотворчеству. Я совершенно **убеждён, что затягивание с принятием определённых решений – это самое плохое, что может быть со стороны власти.**

**Власть обязана делать только одно – принимать решения!** Лучше, если бы эти решения были правильные, своевременные, удовлетворяющие потребности и снимающие противоречия. Иногда мы видим, как даже один орган (по себе даже признаюсь, так тоже бывало) тянет, откладывает принятие решения, иногда слишком надолго. И начинается выискивание: то не так, да это не так. **Я убеждён: лучше принимать решения своевременно.** Пусть они будут не до конца продуманные (мы их потом доработаем), чем авиапредприятия будут работать без каких-то нормативов и правил.

**СУЛЕЙМАНОВ Р. Р.**

– Авиапредприятиям предстоит теперь работать по недостаточно известным правилам! **Власти, у которой три фуражки на трёх головах, еще предстоит эти правила определить. Крайне важно, чтобы власть при этом взаимодействовала с авиапредприятиями, руководители которых,**

в свою очередь, подключив ассоциации или напрямую, взаимодействовали с властью. Кроме того, предвижу трудности, с которыми столкнутся новые органы власти при разделении существующих территориальных управлений Минтранса на две части, подведомственные ФСНСТ и ФАВТ.



## КОСТИН ВЛАДИМИР ВИКТОРОВИЧ

### генеральный директор ОАО «Новосибирский АРЗ»

– Остановлюсь на некоторых вопросах, которые сегодня для нас, заводов, остаются не разрешёнными.

Во-первых, сегодня только заводы, организованные в свое время Министерством ГА, обладают всей полнотой технологического цикла ремонта как самолётов и вертолёт, так и их агрегатов. **Нынешняя позиция заводов-изготовителей не поставят нам запасные части, приводит к резкому удорожанию стоимости ремонта, и, соответственно, – тарифов на перевозки и пассажиров, и грузов. Мы неоднократно обращались по этому поводу к отраслевому руководству, но вопрос остаётся на сегодняшний день не отрегулированным.**

Я бы хотел обратить внимание представителей власти на то, что наши заводы всегда имели, и сегодня ещё имеют, мобилизационные ресурсы, запасы и т.д. Что, например, мы – единственный завод, который ремонтирует вертолёты Ми-26. Мобилизационных запасов за Уралом для ремонта этих вертолётов нет. Ступинский завод, который втулки ремонтирует и сегодня, естественно, ещё сам на этом зарабатывает деньги, отказывается поставлять нам и мобилизационные мощности, и, соответственно, то, что требуется для ремонта. Если что-то случится, у нас нет дублирования в системе ремонта этих стратегических машин.

Во-вторых, у нас **исчезли многие стандарты, регулирующие взаимоотношения между заказчиками по ремонту авиационной техники и ремонтными заводами.** Потому, что на рынок вышли военные заводы Министерства обороны. Там многое решается проще, легче и... в нарушение многих правил, а нам в ГА работать становится всё труднее. Соответственно, этот вопрос тоже нужно отрегулировать.

И последнее. **Определённый этап своего развития перед административной реформой мы завершили тем, что организовывали центры технического обслуживания и ремонта как самолётов, так и вертолёт.** Дело очень нужное, но здесь наметились две линии. Одна линия – линия «Росавиакосмоса», который заявил: «Мы будем это делать». В рамках Минтранспорта тоже сказали: «Мы будем это делать». Затем **началась административная реформа, образовалась ситуация вакуума.** Образовано Минпромышленности, которому подведомственны многие заводы Росавиакосмоса. Но не за горами время, когда этот процесс завершится, и мы опять вернёмся к этому вопросу. Очевидно, что лучше сегодня его отрегулировать, чтобы потом не оказаться в очень сложном положении.



## БОРОДИНА ЭВЕЛИНА НИКОЛАЕВНА

### генеральный директор ОАО «Тюменское ЦАВС», президент Ассоциации агентств воздушного транспорта

– Мы попали в новую спираль реорганизации нашей авиационной отрасли. Вообще-то можно считать, что в последние годы это для нас нормальное состояние. **Мы постоянно реорганизуемся, авиационные структуры постоянно находятся в ожидании:** какие будут утверждены Положения, как будут распределены функции, чем будут заниматься органы власти?

Карл Карлович рассказывал нам, кто будет определять «правила игры» и кто будет контролировать их соблюдение. Но игроки-то – все здесь сидящие, тот, кто организует производство. В результате получается, что те структуры власти, которые работали прежде, ещё не сделали того, что нужно. Новые пока не сделали, потому что они ещё организуются. В результате же у нас на рынке воздушных перевозок, как водится, полная неопределённость, отсутствие стабильности, отсутствие конструктивного взаимодействия и с федеральной авиационной властью, и с её структурами на местах.

Здесь очень образно рассказали о том, что **у нас появился «Змей Горыныч о трех головах».** **Какому Богу мы будем теперь молиться? С кем работать? Разве на местах это упростит работу? Кому от этого стало легче? Очень большой вопрос – как мы будем работать сейчас? Что сейчас будет на местах? Сколько дверей будет в наших региональных управлениях – две, три, одна? Вообще, с кем сотрудничать?**

Поэтому, мне кажется, проблемы при предстоящей реорганизации существуют. Первая – во **взаимодействии.** Как у нас не было нормативной базы, по которой мы должны работать, так её и нет. Эти вопросы задавались неоднократно. И я об этом тоже говорила. Правильно здесь говорят, **все ассоциации созданы не от хорошей жизни, а оттого, что предприятия самостоятельно не**





могут решить свои вопросы, что мы не можем работать более без взаимопонимания как между собой, так, особенно, с властью. Потому что создаются одни документы, которые не связываются с другими, или они вообще отсутствуют. У нас нормативная база (по перевозкам), существует, стыдно сказать, с каких лет! Нет нормальной документальной базы! Ведь раньше в Министерстве гражданской авиации это делалось, это умели, этим занимались. **Сейчас же мы только реорганизуемся, мы только ждем. Это, мне кажется, сейчас – самая большая проблема.** Проблем много у всех: у нас – агентств, у авиапредприятий, у аэропортов, у заводов, в принципе у всех авиационных структур. И, дай Бог, чтобы новые органы власти быстрее прошли организационную фазу и чтобы эти властные структуры смогли действовать согласованно, оперативно, на деле решать насущные проблемы развития предприятий и отрасли. Это, наверное, сейчас самая главная наша задача.

**ДМИТРИЕВ Ю. Я.**

– Раз мы начали считать – три фуражки, три головы у Змея Горыныча, я тоже посчитаю. Разрешите? Семь видов транспорта у нас сейчас в Минтрансе. Соответственно, в Службе надзора 10 управлений, из которых четыре отвечают за воздушный транспорт, т.е. мы приоритетны. В то же время, доля воздушного транспорта в общем объеме пассажирских перевозок по России составляет около полутора процентов. С чем связаны вот эти приоритеты, хотелось бы знать?

**ЕЛИСТРАТОВ А. В.**

– С тем, что на воздушном транспорте наиболее развито нормативно-правовое обеспечение. Это выяснилось при проработке нормативной базы по другим видам транспорта. Правительство сказал: «Теперь мы строим правовое государство. На стол – закон, на стол – постановления, на стол – правила, положения, утвержденные Постановлением Правительства». Причем не то Постановление Правительства, которым вводилось раньше Положение о Министерстве транспорта. Все ранее существовавшие положения были отвергнуты. На стол – законодательную базу. Отсутствует регулирование по какому-либо вопросу, а вы отвечаете за этот вопрос, тогда будьте любезны, создавайте новую легитимную законодательную базу. В данном случае оказалось, что у авиаторов наиболее проработаны правовые вопросы. Авиация – это всё-таки международный вид транспорта, и худобно мы свою нормативную базу подтягивали до международных стандартов. Исходя из этого и были расставлены приоритеты.

**ЗЛЕНКО НИКОЛАЙ НИКОЛАЕВИЧ**  
генеральный директор ФГУП «Пермские авиалинии»

– Два небольших примера из опыта «Пермских авиалиний» к вопросу о взаимодействии власти и авиапредприятия.

Я могу со всей ответственностью сказать, что **за последние полтора года собственник имущества Федерального государственного унитарного предприятия «Пермские авиалинии» – Министерство имущества – не решило ни одного вопроса, касающегося управления имуществом авиапредприятия.** Ни одного вопроса с марта прошлого года! Я не имею претензий к Минтрансу, к Государственной службе ГА, которая решала свои вопросы, а Минимущество – нет!

Наше предприятие осталось, как бы, в прошлом веке – федеральное государственное унитарное предприятие. Вопрос с собственностью не решён. Мы оказались между тремя крупными собственниками. Аэродром – собственность Министерства обороны. По линии финансирования мы попали в федеральную целевую программу «Комплексное развитие транспорта», и финансирование идёт по линии Минтранса на реконструкцию аэродрома, ВПП и т.д. Кроме того, финансирование идет из бюджета Пермской области по решению законодательного собрания субъекта федерации.

В плане приватизации для нашего предприятия определён 2004 год. Сразу встаёт вопрос о выделении имущества. А как его выделять? Минобороны владеет ВПП, владеет перроном, владеет рулёмными дорожками, а деньги вкладывает область!

Губернатор обращается к министру имущественных отношений Газизуллину: «Просим учесть интересы области в предстоящем акционировании». Министр отвечает: «Мы учтём ваше участие, точнее, ваше финансовое членство среди директоров будущего акционерного общества». Губернатор «встаёт в позу» и финансирование развития аэродрома из бюджета области прекращается.

**К 2004 году мы пришли с тем, что у нас по балансу на 150 миллионов владелец аэродрома – Минобороны. На 90 миллионов (когда введём эту новую наземную систему, будет на 184 миллиона) владелец – Минтранс. На вложенные 238 миллионов претендует владелец – администрация области как субъект федерации. Сегодня у нас на балансе только удлинение полосы – 90 миллионов. Остальная стоимость полосы – на балансе Минобороны, а вложения области – на балансе УКСа администрации области.**

Куда, позвольте мне спросить, я должен платить за взлёт–посадку, за амортизацию? Две трети – в администрацию области, кусочек – Министерству обороны и кусочек – Минтрансу получается?



Когда министр задает вопрос: «Имеете ли вы договор с Минтрансом по отчислениям за взлёт-посадку и куда вы эти деньги девааете?», — я отвечаю: «Не имеем!»

Вопрос поставлен весьма серьезно! Из-за такой неразберихи с имуществом, нынешний губернатор заявляет: «Пока не будет решён имущественный вопрос, администрация области прекращает финансирование развития аэродрома». В этом году было запланировано 40 миллионов, из них 10 — на проектные работы по аэровокзалу, 30 миллионов — на реконструкцию перрона. Денег мы не получили!

Хуже того, если в прошлом году не работало только Минимущество (в части исполнения Закона о федеральном государственном предприятии), то в этом году не работает и наше отраслевое министерство. В этом году должен был состояться конкурс по определению подрядчика на реконструкцию аэродрома. В мае конкурс провели, но никакого решения не приняли из-за реорганизации Правительства в связи с административной реформой. Предприятие теряет строительный сезон, мы теряем деньги, и вопрос не решается никак!

Поэтому я считаю, что те законы, которые приняты Думой, и те постановления, которые приняты Правительством, прежде всего, должны исполняться! Тогда мы увидим, работают эти законы или не работают. Увидим, какие проблемные ситуации есть у авиапредприятий, и имеют ли высшие органы власти моральное право, о чем сегодня заявил господин Нерадько А.В., требовать исполнения законов или не имеют? **Может быть, мы, в свою очередь, имеем моральное право что-то потребовать от Правительства?** Это первый вопрос, который я хотел сегодня осветить.

И второй вопрос, о политике по созданию региональных самолётов и приобретению самолётов российского производства.

28 июля этого года я был на научно-техническом совете в ОКБ Туполева. Меня удивило, почему программу «Проект-3000», программу приобретения российскими авиаторами самолётов семейства Ту: Ту-204, 214, 204-300 и 334 предлагал частный предприниматель из Чувашии господин Хохлов. Почему там не было никого из отраслевого руководства, например, господина Елистратова? Вообще, почему отрасль не принимает участия и не является организующим органом в этом направлении? Мне непонятно, почему?! Почему ОКБ даже не приглашает никого из отрасли? Приехали руководители предприятий, приехали только частные предприниматели из Чувашии, они же — лучшие друзья ОКБ. Создали там совместное предприятие «Проект-3000» и предлагают нам собираться под этим проектом. Мне это непонятно!

#### ЕЛИСТРАТОВ А. В.

— По поводу предпринимателя из Чувашии. Этот предприниматель, прежде всего, пришёл в Государственную службу ГА, представил свой бизнес-план, который был всесторонне рассмотрен. Предлагается, действительно, дело. Предприниматель находит банковские средства, для того чтобы финансировать массовую постройку российских воздушных судов. Чтобы идти в ОКБ ему, естественно, надо, прежде всего, заручиться поддержкой тех, кто у него будет закупать эти воздушные суда. Так что проработка вопросов с точки зрения Государственной службы ГА по этому вопросу была подробная и внимательная.

По поводу поддержания лётной годности ВС. На июнь 2004 года в реестре гражданских воздушных судов числится 5 тысяч 751 воздушное судно. Однако в реальной эксплуатации находится 2 тысячи 754 воздушных судна. Простой оставшихся 52-х процентов связан, в основном, либо с неэффективностью эксплуатации этих воздушных судов, либо с отсутствием спроса на эти перевозки, либо с невозможностью поддержания лётной годности: недостаточно средств на восстановление лётной годности этих воздушных судов.

Было отмечено, что в настоящее время с поддержанием лётной годности, — ведь все знают, что около 20-ти процентов авиационных происшествий происходит именно из-за отказов авиационной техники, — сложилась не очень благоприятная ситуация, настораживающая.



#### **ФРИДЛЯНД АЛЕКСАНДР АБРАМОВИЧ** профессор МГТУ ГА, научный руководитель Научно-методического центра по анализу и контролю финансово-экономического состояния авиапредприятий «Аэропрогресс»

— Обращусь к тематике, связанной с управлением госимуществом, которую затронул Николай Николаевич в своем ярком, образном выступлении. В принципе это — один из важнейших вопросов эффективности отрасли. **Эффективность отрасли — это, в первую очередь, забота собственника.** Как ни странно, самым главным собственником, несмотря на многие-много лет реформ, у нас до сих пор является государство. Это и ГУПы, и пакеты акций, и неприватизированное имущество УВД и аэродромов.

А что государство имеет от этой собственности? Я хотел бы привести две цифры, которые здесь до сих пор ещё не звучали. **Отчисления собственника государству от выручки ГУПов составля-**



ют примерно 0,13 от одного процента их выручки. Отчисления акционера государству, там, где государство имеет пакеты акций, составляют несколько больше, – 0,47 процента от одного процента суммарной выручки акционерных обществ. Видите, насколько мизерны эти цифры?! **Они говорят о том, что государство преследует не экономические цели.** В чём причины? Да в том, что у государства есть другие – не экономические цели владения этой собственностью. Раньше собственность была в ведении Минимущества. Сейчас, в связи с реформой и выходом Положения об Агентстве, центр тяжести в значительной мере возвращается в отрасль. Поэтому данную проблему уже имеет смысл обсуждать здесь, на столь высоком собрании руководителей авиапредприятий.

**Система управления государственным имуществом, сегодня не выстроена эффективным образом** и здесь следует обратить внимание властей на два аспекта. **Один аспект – это как построена система управления. Второй – это то, что упомянул Вадим Николаевич Иванов, – нормативная база.** Если посмотреть, как, по каким процедурным, методическим основаниям она выстраивается, то видно, что нормативная база внятно не сформирована, в большей части имеются «дыры». Хотелось бы пожелать, чтобы она всё-таки была создана при участии всех заинтересованных сторон, если мы заинтересованы в эффективном развитии гражданской авиации.

### СМИРНОВ ВАЛЕРИЙ ПАВЛОВИЧ генеральный директор Клуба «Опыт»

– Что, на мой взгляд, вытекает из сегодняшней ситуации. Не буду говорить о трёх фуражках, понятно, что они разного размера и на разных головах. Но **все три фуражки к вам будут ездить**, имейте это в виду.

В чем противоречия? Как известно, сертификация – это подтверждение соответствия предъявляемым требованиям. Лицензирование означает разрешение на определённый вид деятельности. Не надо путать эти понятия.

Воздушный кодекс, статья 60 со всеми изменениями, которые сегодня продолжают действовать, предусматривает федеральные авиационные правила, исполнение которых обязательно для всех. Существует еще одна система – система авиационных правил, которые издает Межгосударственный авиационный комитет. Что с этим делать, ведь в Воздушном кодексе записано: «Обязательны к исполнению только ФАПы»?

**Итак, сегодня в наличии две системы сертификации! Что в этой ситуации делать хозяйствующим субъектам?** Кто на эти вопросы ответит? Все почему-то об этом молчат.

### КОЗЛОВСКИЙ В. Б. генеральный директор НПК «ПАНХ»

– Начну с примера как раз про взаимоотношения властей. Пример конкретный, по авиации ПАНХ, которую называют еще малой, хотя какая она малая! **В налоговом кодексе прописали, что транспортные средства, не подлежащие налогообложению, – это пассажирские и грузовые воздушные суда, основным видом деятельности которых является осуществление пассажирских и грузовых перевозок. О транспортных судах, которые выполняют авиационные работы, забыли!** А это – большое количество смешанных предприятий и специализированные предприятия ПАНХ. Таким образом, сегодня мы через «лошадиные силы» вынуждены платить такие налоги, которые, извините меня, больше, чем стоимость самой авиатехники. Это вот как раз пример отсутствия взаимодействия с властью при подготовке законодательных актов. Кстати, таких примеров очень много. Это налоговый кодекс, а это значит, что Минтранс проблему не решит. Нужно выходить с законодательной инициативой на Государственную Думу. Кто этим будет заниматься? Мы послали несколько соответствующих запросов в ГСГА. Получили соответствующий ответ: «Читайте налоговый кодекс». Да умеем мы читать! **Нас научили читать налоговый кодекс лучше, извините меня, чем, наверное, уважаемых наших чиновников, потому что мы платим налоги.** Вопрос: кто будет эффективно взаимодействовать по нормотворчеству уже не внутри ГА, где у нас много проблем наметилось, а с высшими эшелонами власти. Напрашивается рекомендация: во всех структурах, и в первую очередь в Минтрансе, необходимы конкретные структуры юридического или смешанного характера, которые бы взаимодействовали со всеми ветвями власти по авиационным вопросам.

Вот хорошее предложение у нашего генерального (генерального директора МАРАП – ред.) прозвучало, что все ассоциации могут и должны привлекаться к разработке и согласованию документов, затрагивающих интересы авиапредприятий. В структуре государственных органов должно существовать нечто такое, что бы взаимодействовало с нашими ассоциациями.

**Ещё конкретный пример – как в свое время НПП писалось?** Вижу, Иван Федотович кивает и соглашается со мной. **Создавалась комиссия из представителей всех направлений деятельности, от управления и предприятий.** Собирались в Ульяновске, закрывались на ключ как в Ватикане.







Заканчивали разработку документа, потом он проходил апробацию и только тогда выходил в свет. Мне кажется, нужно навести самый серьёзный порядок в этом деле. Сейчас, когда положения о новых авиационных властях подписаны и эти структуры формируются, важно не упустить момент!

#### **РУППЕЛЬ К. К.**

– Через Правительство, через Государственную Думу, ну, сами понимаете, что это довольно-таки длительный путь. Есть второй путь, более короткий, напрямую через депутатов, которые представляют регионы, хотя, к сожалению, среди них нет представителей нашей отрасли. **После встречи министра транспорта с авиационным сообществом принято решение о создании общественного экспертного совета. Предполагается, что на нём будут обсуждаться все проблемы, которые озвучат ассоциации, Клуб командиров, какие-либо предприятия.** Предполагается создание неких рабочих групп, которые будут работать над конкретными проблемами. Я считаю, это правильная идея.

Другое дело, что мы должны не только поднимать проблемы, но и принимать участие в их решении. **Лучше вас никто не знает возникающие на местах нестыковки. В основном у нас проколы возникают именно на стыках.** Поступил некий документ, и если в нём нет слова «авиация», ну и слава Богу, – смотреть его не будем. Не смотрим, а там абсолютно прямые вопросы, которые затрагивают налоговую базу, затрагивают другие документы, которые непосредственно касаются авиации. В рамках этого общественного экспертного совета, который, предполагается, будет собираться минимум раз в квартал, и будут обсуждаться актуальные проблемы и находиться пути их решения.

#### **КОЗЛОВСКИЙ В. Б.**

– Опять же мы говорим об общественном совете! Извините, но...

#### **РУППЕЛЬ К. К.**

– Не раздуешь же штат! Ведь, если дали 40 человек на ГА, геодезию и картографию!

#### **КОЗЛОВСКИЙ В. Б.**

– Думаю, что даже если каждый будет работать в регионах с депутатами, в порядке законодательной инициативы, то они совершенно из другой области, они не авиационные люди. Нужна профессиональная юридическая поддержка. Нужен «административный ресурс», всё-таки какое-то образование, которое хотя бы все наши общественные деяния анализировало и в какой-то степени исполняло.

#### **РУППЕЛЬ К. К.**

– То есть будем говорить открыто – нужны финансы!

### **ШЕСТАКОВ ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ**

**и. о. генерального директора ГП «Международный аэропорт Нижний Новгород»**



– Николай Николаевич из Перми поднял очень серьёзную проблему. В Нижнем Новгороде произошла по существу передача федеральной собственности в собственность субъекта федерации. После банкротства 94 с половиной процента акций вновь созданного акционерного общества попало в субъект федерации – правительство области. Сейчас, как вы знаете по поговорке «Палка всегда о двух концах», у меня огромная проблема – договорные отношения по использованию федерального имущества, которое не подлежит приватизации (взлётно-посадочная полоса и комплекс где-то порядка 108-ми миллионов). Местное территориальное управление федерального имущества «выкатило» за месяц 55 тысяч долларов арендной платы без НДС. Это по существу – миллион 900 тыс. рублей. В нашем аэропорту, в связи с его незагруженностью, хоть мы являемся основным запасным для Москвы, на сегодня достигнута практически та же планка, что и в Перми – всего 157 тысяч пассажиров в год. В прошлом году было 123 тысячи. В любом случае это темпы, которые не позволяют нам быть прибыльными. **Мы по существу напоминаем плывущего человека с отрицательной плавучестью, которому вдруг этой арендной платой заколачивается в самый низ спины якорь где-то в одну треть веса тела. Мы должны перейти в режим подводной лодки, в лучшем случае, и лечь на дно.**

Этот вопрос серьёзнейший. Я обратился с ним в Минимущество. Там прорабатывали несколько вариантов, в т.ч. и передачу этого комплекса в доверительное управление. Естественно, аэропорт может взять на себя, допустим, только, функции поддержания эксплуатационной годности, не более. А вопросы реконструкции? Они назрели, подана соответствующая заявка на 164 миллиона рублей. Естественно, будут пытаться отдать это субъекту федерации, который будет крайне возражать против такого решения. Ситуация требует обязательного вмешательства Минтранса.

Я считаю, что впереди у многих эта проблема возникнет, если её сейчас не решить кардинально. **В Нижнем Новгороде пытаются проводить очередной эксперимент. Да, лучше бы на собаках!** Просьба к Карлу Карловичу, помогите, пожалуйста! **Проблема серьёзнейшая, глобальная и, в принципе, она впереди у всех аэропортов, которые идут по линии акционирования и передачи субъектам федерации.**



ИВАНОВ В. Н.

– Вот здесь в кулуарах говорилось о том, как это прекрасно – единое предприятие! Сильное! Рентабельное! **Зачем, спрашивается, ломать то, что хорошо работает?!** Моя позиция: ломать надо то, что плохо работает! И искать другие, новые формы, чтобы заставить работать хорошо. Но если хорошо работает единое предприятие, пусть и большое, Пулково, например, зачем насильно ломать?!

РУППЕЛЬ К. К.

– Вадим Николаевич, ты мне друг, но истина дороже. Действительно, я тоже никакого смысла в этом делении не вижу. Но в Вашем вопросе был подтекст...

РЕПЛИКИ:

– Пулково зачем ломают?!

– А Краснодар зачем сломали?!

**ВАСИН ИВАН ФЕДОТОВИЧ**  
председатель Совета Клуба «Опыт»,  
заместитель Министра гражданской авиации СССР в 1980-х гг.



– Дорогие друзья! Я в полном смысле этого слова имею право называть вас именно друзьями, ибо мы с вами прошагали вместе в ГА не один десяток лет. Мы очень благодарны командиру и предприятию за то, что пригласили здесь провести заседание Клуба. Пригласили всех, кто является соучастниками этого командирского движения. Движения патристического, могучего, которое почти 20 лет не позволяет похоронить ГА в нашей России – великой авиационной державе! **От имени Совета Клуба «Опыт» еще раз благодарю МАРАП за то, что она нашла возможным три года назад выйти с инициативой и создать Клуб из ветеранов высшего руководящего состава, начиная от начальников управлений и министров включительно.** Клуб существует и работает вместе с вами. МАРАП является юридическим учредителем этого клуба. Мы – ветераны постарались вас, директоров, не подводить. Цель у нас одна – всемерно содействовать развитию ГА нашими знаниями и опытом. Учтите, мы в клубе не пенсионеры, мы – ветераны!

Мы работаем безвозмездно, для отрасли и благодарны всем предприятиям – юридическим членам клуба, которые поддерживают нас материально.

На базе клуба при ГСГА была создана группа экспертов. И что вы думаете? Из 23 человек – все бывшие министры, заместители, начальники главков и др.

Ну, как вы обойдетесь без нас? К примеру, я в свое время трижды был председателем комиссии по разработке Воздушного кодекса.

Здесь **зашёл спор: какие у нас в государстве главенствующие документы?** Что касается международных организаций, я вам скажу из опыта работы в ИКАО следующее: если государство добровольно вошло в состав международной организации и подписало те документы, которые издает МО, то эти документы имеют приоритет над всеми другими.

Другой вопрос: возбраняются ли государствам национальные законы – авиационные или другие? Нет. Мы такие нестандартные, что и по сей день не все международные документы признали. Мы представляем разногласия в ИКАО, они публикуются. Иными словами, определяем, какие международные стандарты принимаем к действию, а какие нет. Поэтому главнейшим документом для нас, как и Конституция РФ, является Воздушный кодекс. Это основа основ. На его базе разрабатываются федеральные авиационные правила и т.д.

**Что в этом отношении будет делаться после этой административной реформы?** Реформа во многих направлениях правильно определила направления движения. Однако со многим предстоит определиться. **Требуется разработать и принять множество документов, вытекающих из перераспределения функций между новыми органами управления.** Должны ли мы с вами сидеть и ждать, когда это будет? Нет!

Законы всегда изменялись, дополнялись, перерабатывались, но нельзя игнорировать всё, что «кровью написано»!

Наша группа ветеранов недавно участвовала в работе «круглого стола», который проводил министр, а Карл Карлович выступал с докладом. Кроме него выступили и те, которые близко авиации и не нюхали, но готовы всю нормативную документацию переработать. Такие-то ФАПы выбросить, такие-то – отменить, считают, что стандарты не обязательны для исполнения. Пусть они сначала отрасль изучат, по авиакомпаниям походят!

**Да разве мы можем с вами упустить эту работу из своих рук?! Чтобы нашей гражданской авиации кто-то на стороне готовил нормативную документацию!**

Конечно, в этом, в первую очередь, нужно определиться министру транспорта, авиационному департаменту Минтранса, государственной службе по надзору в сфере транспорта, федеральному



агентству воздушного транспорта. Образовать рабочие группы. Мы поможем в обязательном порядке. Надо установить чёткую, продуманную систему. После этого «круглого стола» принято решение образовать совет при министре. Надеемся, нас попросят направить туда настоящих людей, которые бы не тормозили работу, а помогали развитию. И не обюрокрадили бы это дело.

Что, у нас мало здесь ходоков-посредников было? Предлагают свои услуги по «проталкиванию» документов. Только заплатите и говорят, что сделают. У нас с вами таких не должно быть и не будет! Мы вам поможем по-честному, безвозмездно.

К сожалению, не всё зависит от нас. Последствия событий, которые произошли в авиации за последнее десятилетие, сразу не преодолеть. Но постепенно авиация выбирается. Я думаю, что если будем действовать вместе, пока мы живы и здоровы, то авиации погибнуть не дадим и посодействуем ее развитию! Поручкой тому и ваше общественное объединение – Международная ассоциация руководителей авиационных предприятий! Честь Вам и слава!

#### ДМИТРИЕВ Ю.Я.

– Сейчас из зала поступает, и много, письменных вопросов по поводу нашего взаимодействия с властью.

**Александр Васильевич, к сожалению, мы с Вами не завершили работу по совершенствованию сертификации, которую планировали проводить совместно.** Мы свои предложения Вам представили. Теперь структура власти изменилась, а проблемы остались. **Давайте попробуем продолжить, допустим, через месяц-другой, после того, как новые органы власти сформируются.** Надо возобновить деятельность рабочей группы, состоящей из опытных руководителей. Вновь заняться серьёзным анализом и подготовить наши предложения в агентство, в службу и, тем более, в Минтранс.

#### РЕПЛИКА

– Мы не нашли ни в одном из представленных документов, кто правопреемник ГСГА и порядок назначения и освобождения работников федеральных органов.

#### РУППЕЛЬ К.К.

– **Да, насчет правопреемственности нигде не написано.** Это сделано сознательно. Агентство выполняет эту функцию. Насчет территориальных управлений, вот сейчас буквально принесли документ, подписанный 30 июля. В нём сказано о том, что территориальные органы транспортной инспекции и межрегиональные территориальные управления, территориальные управления воздушного транспорта пока закрепляются Министерством транспорта России за федеральной службой по надзору. Затем будут выделяться соответствующие управления в регионах. Сейчас всех закрепили за федеральной службой, потом 410 единиц будут переданы в агентство.

#### СУЛЕЙМАНОВ Р.Р.

– Будет ли изменён порядок назначения руководителей государственных авиапредприятий?

#### РУППЕЛЬ К.К.

– Есть Закон о государственных унитарных предприятиях. Там чётко прописан механизм назначения руководителя ФГУП.

#### СУЛЕЙМАНОВ Р.Р.

– Правильно ли я понял, что все организации, которые ранее были подведомственны ГСГА, теперь перешли в ведение ФАВТ? И второй вопрос: даже если когда-нибудь ФГУПов не останется, а будут акционерки, но с какой-то долей собственности государства, то кто будет осуществлять это влияние? Агентство на федеральном уровне или его территориальные органы? Третий вопрос: если от агентства по имуществу эта функция переходит к ФАВТ, в авиационное ведомство, то тогда какими же ресурсами оно будет это делать? Ранее уже кто-то говорил, что представители государства на 20 минут прилетают на собрание акционеров?

#### РУППЕЛЬ К.К.

– Я постараюсь ответить. Фридлянд А.А. правильно в своем докладе, по-моему, показал степень влияния государства на управление федеральной собственностью и сколько времени чиновник тратит. Так, **по-моему, чем меньше времени он тратит на собрание акционеров, тем меньше вреда приносит предприятиям.**

#### КОЗЛОВСКИЙ В.Б.

– Прошу уточнить, как разделены функции сертификации и лицензирования между новыми и старыми органами управления?

#### ЕЛИСТРАТОВ А.В.

– Функции Межгосударственного авиационного комитета мигрировали из одной службы в другую службу. Потом было принято решение, что сертификацию типов авиационной техники и расследование авиационных происшествий оставить за независимой организацией. И поэтому в положении о Федеральной службе по надзору есть функция расследования опасных событий, за исключением событий, связанных с ГИБДД и авиационных происшествий. А сертификация типов осталась за МАКом.





СМИРНОВ В.П.

– Год назад Министерство обороны отказало МАКу в военных представителях на заводах. Это означает: система сертификации в МАКе работает неполноценно. **Это означает: за этот год всё, что не сертифицировали, любым юридическим лицом может подвергнуться сомнению, и этот сертификат может быть признан недействительным.** Это – вопрос государственного уровня и его значение нельзя умалять. Надо определиться в правовом отношении. Последнее соглашение МАК подписал с Европой, что означает: МАК опять является органом от России по данным вопросам.

ДМИТРИЕВ Ю.Я.

– **У нас получается 6 уровней управления. Плохо ли это, хорошо ли – покажет время. Предвижу, что будет с бумаготворчеством.** Сейчас бумаги исчисляются килограммами. В акционерное общество выставляются килограммы отчётов. **Сейчас 5-6 различных инстанций. Завтра бумаг будет приходиться больше, они будут дублироваться нижестоящими уровнями, затем поступать к нам.** Приходить, опять-таки, через управление. Затем весь этот вал пойдёт назад. Мы замучаемся отвечать, писать эти документы. Чиновники же ничего другого больше делать не будут, как заниматься бумаготворчеством.

РУППЕЛЬ К.К.

– **Вопросы ведения статистики полностью упущены во всех трёх положениях: о министерстве, службе, агентстве.** Кто будет заниматься статистикой? На основании чего будут делаться анализы, составляться планы, определяться какие-то перспективы? Вот эта проблема из проблем.

**ЛОГУНОВ ВИТАЛИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**  
руководитель Приволжского ОМТУ ВТ Минтранса России

– Скажу о взаимодействии органов власти. Пользуясь вот высоким статусом нашего заседания, вношу предложение. **Сейчас формируются территориальные органы службы надзора и агентства.** По надзору картина более-менее ясная. Стоит задача создать ещё и территориальное агентство. Многие зависит от тех людей, которые будут руководить этим агентством. На сегодняшний день в ряде регионов на эти должности пытаются пройти люди, которые не полностью владеют обстановкой, есть и конъюнктурщики. Хотелось бы, чтобы прислушивались и к мнению руководителей, знающих обстановку, людей на местах.

Сегодня те органы власти на местах, которые занимаются согласованием кандидатур, почему-то берут на себя и функции назначения. Вот я на сегодняшний день не знаю, кто всё-таки предполагается у нас на агентство. Говорят, шесть человек. Сегодня дальневосточники меня тоже спрашивают: «А кто у тебя будет руководителем агентства?». Не знаю. **Мы же говорили вот раньше на совете ГСГА и МАРАП, помните, и Александр Васильевич говорит: работать по руководящим кадрам совместно.**



СУЛЕЙМАНОВ Р.Р.

– Действительно, хотелось бы продолжить нашу добрую традицию совместной работы с ГСГА по кадровым вопросам. У нас есть совместный предмет деятельности, есть практика взаимодействия и с федеральными органами и на региональном уровне (через региональные отделения МАРАП).

ДМИТРИЕВ Ю.Я.

– Формально время на рассмотрение проблем нашего взаимодействия с властью в условиях административной реформы истекло. **Пока вопросов больше, чем ответов.** Наша совместная задача в дальнейшем сделать наоборот. «Три фуражки...», «Змей Горыныч...» – непривычно, конечно. **Придётся директорам привыкать к трём новым структурам. Мы всё-таки люди битые, опытные, прошли огонь и воду. Мы вместе найдём взаимопонимание, продолжим старые и установим новые деловые контакты в новых условиях! Не подведём гражданскую авиацию, а самое главное – не подведём наших пассажиров!**

Слово хозяину будущего заседания Клуба.

ПАДЕРОВ А.Н.

– Уважаемые коллеги! Конечно, это очень приятная миссия. Но, во-первых, – о том, что мы сегодня здесь обсудили. **Мы, директора, сегодня находимся на самом лезвии этих достаточно острых проблем взаимоотношений с властью, представляя интересы наших авиационных предприятий.** Наше заседание – это определённого рода школа. Школа, в которой мы учимся, когда мы начинаем понимать собственную роль и когда власть тоже начинает понимать заново собственную роль. Мы вместе переосмысливаем свою роль в обеспечении развития гражданской авиации Российской Федерации.

Во-вторых, я **хочу поблагодарить всех присутствующих руководителей авиапредприятий за честь, которая оказывается Уральскому региону в проведении следующего заседания Клуба командиров авиапроизводства России, и выразить слова глубокой признательности за это доверие!**

*Материал подготовлен на основе видеозаписи заседания.  
Некоторые сокращения обусловлены ограничениями площадей журнала.*



*Социальное партнёрство, по определению, возможно только в том случае, когда партнёры ощущают силу и могущество друг друга. Слабость правительства и профсоюзов фактически развязывает руки третьему «партнёру» – предпринимателям, которые ловко канализируют недовольство трудящихся в сторону правительства и президентских структур, отводя от себя законные требования наёмных работников. Выступления предпринимателей вместе с коллективом предприятий против правительства – один из парадоксов социально-экономической жизни России, который, кстати, еще более дискредитирует роль профсоюзов как защитника интересов трудящихся.*

*Несмотря на то, что предлагаемая вашему вниманию статья датирована 2004 годом, поднятые в ней проблемы не потеряли своей актуальности.*

## ПРОФСОЮЗЫ И СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЁРСТВО

*Тень классовой борьбы нет-нет да и омрачит и без того невесёлое наше бытие.*

### БОРЬБЫ ИЛИ ТРУДИТЬСЯ

Нельзя осуждать трудящихся за желание жить лучше, честно трудиться и прилично зарабатывать. Но следует напомнить старую экономическую истину: **чем больше люди борются, тем меньше они работают**, тем меньше создаётся общественного продукта и тем меньше объект распределения. Если мы уж решили идти к рынку, то должны знать реалии товарных обществ: если трудящиеся разобщены, если не проявляют солидарную готовность к борьбе, то в распределительном процессе сила всегда оказывается на стороне капитала.

Извечная российская оригинальность создала странные политические реалии. Правящей партии просто не существует. Все политические группировки говорят от имени народа, но ни одна из них не имеет массовой социальной базы. Что же касается правительства, то оно не только не способно дать серьёзных социальных гарантий трудящимся, но в ранг государственной политики возвело перенесение социальных расходов на плечи самих граждан. **Всем нам пора понять, что в той модели рыночной экономики, которая реализуется в России, каждый должен надеяться только на себя.** Но выживать в одиночку очень сложно. Именно поэтому в наше время возникает особая необходимость объединения трудящихся в различных формах, прежде всего в такой традиционной, как профсоюзы.

### ПРОФСОЮЗЫ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НАУКА

Судя по всему, профсоюзам придётся столкнуться лицом к лицу с работодателями уже скоро. В этом столкновении, в борьбе за собственные интересы каждой стороной, наверняка, будет применяться своя система аргументов, касающаяся и величины заработной платы, и уровня занятости. И тут не обойтись без экономистов.

**Экономисты, состоящие на службе у работодателей, предпочитают микроэкономическую аргументацию.** Из неё следует:

- чем выше уровень заработной платы, тем больше предложение труда;
- высокая заработная плата, увеличивающая издержки производства, снижает спрос на труд;
- отсюда возникает безработица.

Вывод из этих аргументов простой: у профсоюзов ограничены возможности роста заработной платы. Если под нажимом профсоюзной борьбы зарплата растёт, то этим самым трудящиеся сами себя лишают рабочих мест.

Подобная аргументация имеет под собой серьёзные основания. Готовя, скажем, забастовку, или призывая к ней, **надо всегда помнить эту профсоюзную дилемму: или рост зарплат – или рабочие места.** Получается, что борьба за высокую заработную плату оказывается бессмысленной. Но с другой стороны, если не бороться, никто ведь не обратит внимания на бедственное положение многих категорий трудящихся, в том числе сельских тружеников и работников бюджетной сферы. Дилемма реальная: высокая заработная плата – меньше накоплений, инвестиций и рабочих мест; низкая зарплата – нищета и социальное возбуждение.

Но и у экономистов, вставших на сторону профсоюзов, **тоже есть своя система аргументов.** Это по преимуществу макроэкономические аргументы. Суть их можно свести к следующему:

- чем выше заработная плата и иные доходы трудящихся, тем выше покупательная способность спрос на рынке товаров и услуг;
- чем выше спрос, тем выше ёмкость внутреннего рынка;
- увеличение ёмкости рынка является стимулирующим фактором для капитальных вложений;
- инвестиционная активность ведёт к росту занятости и сокращению безработицы.

Вывод из этих аргументов не менее простой: если под нажимом профсоюзов зарплата вырастет, то этим самым трудящиеся создадут для себя рабочие места.

**Налицо один из многих экономических парадоксов: две противоположные, но одинаково верные системы аргументов.** По одной версии высокая заработная плата увеличивает безработицу, по другой – занятость. Уже отсюда становится ясно, что проблема не может быть разрешена окончательно и требует компромиссного подхода.

### ПОИСК КОМПРОМИССОВ

**Судя по всему, иного выхода, кроме переговорного процесса с целью достижения компромисса, нет.** Опыт такого рода



согласительных мероприятий в мире накоплен достаточный. Но в развитых рыночных системах переговоры облегчены тем, что основные конфликтующие силы структурно оформлены, хорошо институционализированы. За их столами переговоров три места: для профсоюзов, предпринимательских организаций и правительства. У нас в России и на общегосударственном, и на местном, например областном, уровнях мест должно быть больше, так как организационного оформления соперничающих сил пока не произошло. Задача усложняется тем, что инициативу должна брать на себя «надклассовая сила» – государство в лице правительства. Оно же у нас пока находится в несколько расслабленном состоянии и не обладает достаточным авторитетом. Но задача «круглого стола» и в этих условиях решаема. **Главное, чтобы «круглый стол» не стал местом для чисто политических дебатов и склок.** За него должны садиться реальные социально-экономические силы, а не политические говоруны. Профсоюзы, деятели государственных структур, коммерсанты, банкиры, представители крестьянства и фермерства должны сходиться для решения горячих социально-экономических проблем, которых – великое множество.

Сейчас многим становится ясно, что **если оставить решение злободневных социально-экономических проблем высшим органам власти, Государственной Думе, президенту и правительству, то ожидать придется очень долго.** Начинать надо, судя по всему, немедленно и снизу, постепенно расширяя «стол» от областных и краевых до региональных уровней, чему может способствовать новое разделение страны на федеральные округа. Когда же на местах появятся реальные результаты, высшие органы власти вынуждены будут инициировать переговоры и на самом вершине. Даже если власти будут исходить из чувства собственной безопасности, такого рода инициатива должна поощряться другими социально-экономическими силами. **У правительства имеются невосребованные пока возможности стимулирования институционального объединения организаций трудящихся и работодателей.** Ведь эти объединения облегчат решение задач самого правительства, позволят ему сыграть роль третейского судьи и социального анестезиолога.

## ДЕМОНСТРАЦИЯ СИЛЫ

Если же, не дай Бог, правительство встанет в самоубийственную позицию и не захочет переговоров, тогда у организаций трудящихся, прежде всего у профсоюзов, в ход может быть пущено их главное оружие – демонстрация силы. Именно демонстрация, а не решительное ее применение. **Самое главное средство – забастовка – обоюдоострое оружие.** Существует обыденное и неверное мнение, что профсоюзы достигают результатов только благодаря забастовочной борьбе. Дело, видимо, в том, что забастовка, событие экстраординарное, вызывает много толков, обсуждений в прессе и парламентах, общественно-политических споров. Но на одну забастовку приходится сотни случаев компромиссных и конструктивных решений и договоренностей. Они настолько привычны, что не вызывают общественного интереса. **В забастовках ничего хорошего нет и лучше обходиться без них.** Это – крайняя мера.

Забастовка – это нечто, напоминающее ядерное оружие. Все знают, что оно есть, но его не применяют на практике, хотя периодически демонстрируют. Думается, что такая демонстрационная практика окажет своё действие на тех, кто не хочет переговоров или не понимает их значимости. Но профсоюзы смогут организовать такого рода демонстрации, если будут объединены. «Цеховой тред-юнионизм», забота только о своей узкопрофессиональной зарплате в ущерб другим отрядам трудящихся делают возможными «компромиссы» иного рода, разобщающие трудящихся, разрушающие их единство и соз-

дающие уникальные преимущества работодателям, к какой бы форме собственности они ни относились.

**Крайние формы сопротивления – признак слабости, а не силы.** Характерный путь социальных взаимоотношений в развитых системах – социальное партнёрство. Анализ современного состояния профсоюзного движения несколько снижает оптимистический тонус. **Нельзя сказать, что современные российские профсоюзы до конца поняли, что времена изменились,** что теперь нужно функционировать в условиях рынка труда. Рынка со всеми его противостоящими друг другу субъектами и своекорыстными интересами.

**В России сделаны первые шаги по становлению институтов социального партнёрства.** Органы государственного управления совместно с профсоюзами и институционально организованными предпринимателями уже сформировали формальные процедуры соглашений относительно этого партнёрства: генеральные соглашения; отраслевые (тарифные) соглашения; специальные соглашения; коллективные договоры.

Однако система социального партнёрства пока ещё представляет собой лишь некую абстрактную норму, к которой стоит стремиться, но которая пока реально недостижима хотя бы потому, что в России нет авторитетной и могущественной политической силы, способной гарантировать соблюдение правил партнёрских отношений. **Государство пока не может гарантировать соблюдение условий даже генеральных соглашений, а что касается уровня микроэкономики, то до предприятий, конечно же, не доходят руки.** Несмотря на принятые законы, в акционерных предприятиях, появившихся на волне приватизации, в совместных и частных предприятиях предпочитают обходиться без коллективных договоров. Из более чем 2,5 миллионов объектов единого государственного регистра предприятий и организаций колдоговоры имеют лишь около 120 тысяч.

Кстати сказать, неспособность профсоюзов защитить права трудящихся, определяемые документами соглашений на всех уровнях, вызывает отток трудящихся из их рядов. «Мягкие» выступления профсоюзов – одно из доказательств этого тезиса. **Государство же активизируется, только если речь заходит о грубых нарушениях общественного порядка и экстремистских выступлениях трудящихся.**

## С КЕМ БОРЕМСЯ?

**Социальное партнёрство, по определению, возможно только в том случае, когда партнёры ощущают силу и могущество друг друга.** Слабость правительства и профсоюзов фактически развязывает руки третьему «партнёру» – предпринимателям, которые ловко канализируют недовольство трудящихся в сторону правительства и президентских структур, отводя от себя законные требования наемных работников. Выступления предпринимателей вместе с коллективом предприятий против правительства – один из парадоксов социально-экономической жизни России, который, кстати, еще более дискредитирует роль профсоюзов как защитника интересов трудящихся.

**Три главные силы подняли из руин Западную Европу после второй мировой войны: рыночная конкуренция, государственное регулирование и социальное партнёрство. В России из этого набора пока нет ничего. Поэтому перспективы конфронтационного развития пока прогнозируемы более корректно.**

*Рифат Гусейнов  
доктор экономических наук  
(Новосибирск)*

Перепечатка из журнала «Люди дела», 2002, № 32





## КОМАНДИР И ЕГО КОМАНДА (опыт ФГУП «Нижневартовское авиапредприятие»\*)

Как для артистов не бывает маленьких ролей, так и для авиаторов не бывает маленьких городов. «Была бы взлётно-посадочная полоса, а все остальное приложится», – шутят они. Впрочем, к Нижневартовскому авиапредприятию это определение вряд ли подходит.

Фактически заново построен аэровокзальный комплекс. Словно отшлифованная взлётно-посадочная полоса, по которой в буквальном смысле скользят (с требуемым коэффициентом сцепления) любые типы самолётов. Комфортабельная гостиница для авиаторов. Аллея почёта вертолётной и самолётной техники как дань памяти минувшим эпохам. Всё это подтверждает простую истину: на Нижневартовском авиапредприятии командир и его команда работают в согласии друг с другом и с окружающим миром. И этот жизненный опыт отдельного авиационного предприятия по-своему уникален. Поэтому-то в августе 2004 года 31-е заседание Клуба командиров и собрание МАРАП было проведено именно здесь.

Публикуемый материал – попытка представить опыт одного из лучших в российской гражданской авиации предприятий. Это – опыт, предстающий не в виде сухих хроникальных сведений и цифр, а в высказываниях и оценках работников Нижневартовского авиапредприятия и участников КК-31.

## ТРАЕКТОРИЯ ПОЛЁТА К МЕСТУ ПОД СОЛНЦЕМ

### ПЫСЕНКО ВЛАДИМИР ГРИГОРЬЕВИЧ

директор ФГУП «Нижневартовское авиапредприятие»,  
председатель 31-го заседания Клуба командиров авиапроизводства России



– В развитии города Нижневартовска и авиапредприятия огромную роль сыграло открытие Самотлора. Мы начинали свой путь в 1965-ом году с небольшой грунтовой полосы, на которой базировались лишь два самолёта Ан-2 и вертолёт Ми-4. Аэродром был «точкой» от Сургутского объединённого авиаотряда. Штат его состоял из трёх человек – начальника аэропорта, диспетчера и радиооператора. В 1970 году – уже отдельная авиаэскадрилья. А дальше пошло бурное развитие авиации здесь, в этом регионе. Самотлор потребовал достаточно много сил от авиации.

То, что имеем сегодня, – это, конечно, колоссальные изменения. В принципе, когда мы пришли и начинали работать, даже не верилось, что можно будет всё это создать. **34 года в аэропорту пролетели как один день.**

Сегодня мы – аэропорт первого класса. Нам присвоена первая категория (по классификации ИКАО). Принимаем все типы воздушных судов, включая Ил-86, Ан-124, «Боинги» всех типов. К нам летают самолёты 50 компаний. Мы связаны сегодня рейсами с Сочи, Минеральными Водами, Москвой (4 рейса в день), Ленинградом, Поволжьем, Новосибирском. Практически со всей Россией.

Имеем собственный парк авиационной техники. Отправляем (мы говорим – обслуживаем) более 600 тысяч пассажиров в год. По объёмам работ по итогам 2003-го года наше предприятие занимает 15-ое место среди аэропортов страны.

\* Наименование предприятия и должности руководящего состава указаны на момент проведения КК-31 (август 2004 г.). С декабря 2004 г. – ОАО «Нижневартовскаявиа», Пысенко Владимир Григорьевич – генеральный директор ОАО «Нижневартовскаявиа». А в апреле 2005 г. аэропорту «Нижневартовск» присвоен статус международного.

Коллектив сегодня – 1900 человек. На предприятии есть все необходимые службы и подразделения, обеспечивающие его успешную работу. **Работаем устойчиво, обеспечиваем жизнедеятельность предприятия, платим все положенные нам налоги, своевременно платим нашим работникам заработную плату, обеспечиваем все то, что необходимо для жизнедеятельности предприятия.**

### ХОХРЯКОВ БОРИС СЕРГЕЕВИЧ

мэр г. Нижневартовска



История освоения Западной Сибири проходила через Нижневартовское авиапредприятие. Потому что Западная Сибирь, её развитие, её геология, её нефтяная промышленность осваивались с помощью вертолётов, а вертолётчики сюда приходили с Нижневартовского авиапредприятия.

### БАКУНИН СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ

зам. директора по оперативному управлению производством



В 1970 году на грунтовую полосу принимали в зимнее время и Ан-12, и «Антеи» принимали, потому что нужно было перевозить грузы – экскаваторы, тракторную технику и всё остальное, а железной дороги не было. Сюда только летом можно добраться, и то по воде, а зимой – только на самолётах.

### ТИХОНОВ ЮРИЙ БОРИСОВИЧ

зам. директора по организации летной работы



Организовали 2 лётных отряда, а общее количество лётного состава было около 386 человек. Эксплуатировались типы ВС: Ан-2, Ми-8, Ми-6 и Ми-26. И вот на них выполняли такой громадный объём работ! Было порядка 40 машин. **Экипажи были очень молодые. Командиром вертолётчика становился молодой человек, пилот, в возрасте 21-23 года. Приходили после училища в 19-20 лет, а в 22-23 уже становились командирами.** Сейчас у нас самому молодому второму пилоту – 27 лет, а самому молодому командиру – 35 лет.

ПЫСЕНОВ В.Г.

И я, и командно-руководящий состав ставим задачи и решаем их. **Сегодня просто философствовать, мечтать мало. Сегодня надо ставить реальные задачи и их решать.** Принцип такой: журавли в небе пусть парят, это красиво, хорошо, к этому надо стремиться, но синичка должна каждый день постоянно работать, клевать. Такой вот девиз.

Конкуренция сегодня у нас на внутреннем рынке, особенно здесь, в Нижневартовском регионе, – очень большая. Сегодня тут работает много компаний. Если брать только вертолётные компании, то их порядка 5-6. Так что приходится бороться за место под небом. Технику надо поддерживать в исправном состоянии, иметь резерв этой техники, в особенности вертолётчики Ми-8МТ – наиболее конкурентоспособные вертолётчики.

Второе: **конкурентоспособным должен быть авиационный персонал**, прежде всего лётный персонал, который гарантирует и безопасность, и высокую ответственность, и высокий профессионализм. В совокупности всё это и позволяет нам держаться на плаву и конкурировать по данным направлениям.

Сегодня вопрос стоит так: **коллектив не просто должен быть подготовлен, он должен быть конкурентоспособен вместе с техникой.** Сегодня надо бороться за место под солнцем, за то, чтобы получить те или иные объёмы работ.

Объёмы работ, выполненных нашими вертолётчиками, составляют около 12-ти, в лучшее время – 15 тысяч часов. По сравнению с пиковыми для нас годами, объёмы, конечно, сократились в связи с общей экономической ситуацией. Поэтому мы вышли с собственным вертолётным парком за рубеж. Работали в Непале 2 года, в Йемене, в Африке. Сегодня работаем в Афганистане – 2 вертолётчика Ми-8 МТ. В ближайшее время направим 2 вертолётчика в Индонезию, контракт практически подписан.

Сегодня чётко не просматривается, будет ли увеличение объёмов внутри страны, особенно в нашем регионе. Мы не можем сегодня сказать, что через год, через два, через три появится большой спрос на вертолётный парк. Поэтому нам приходится и здесь работать, внутри, и, естественно, ориентироваться на работу за рубежом. Известно, что один час лётной работы за рубежом оплачивается значительно выше, чем у нас.

ТИХОНОВ Ю.Б.

**Начали с Непала, 2 года там отработали.** Это был наш первый, пробный шаг за рубежом. Были и неувязки, были сложности. Новая область... Но интересно!

Люди туда едут специально, чтобы отпуск провести, на Гималаи посмотреть. Там горы такие, что и красиво, и страшно, вот такие сильные горы!

А наш экипаж – молодцы: первый раз поехали, справились, организовали там всё, **2 года безаварийно отработали. Это вообще редчайший случай, кстати.** Сколько компаний там ни работало,

всегда была битая техника – и самолёты, и вертолёты, тяжёлая техника билась. Потому что аэропорт в столице Непала – Катмонду – самый сложный аэродром для захода на посадку. **А мы безаварийно отработали, поддержали свой имидж, зарекомендовали себя, действительно, очень достойно.** Я это говорю с полным основанием, потому что из Непала до сих пор нам звонят, предлагают работу. Когда заказчик – «СКАЙТЭК», есть такая американская организация, искал подрядчика для работы в Афганистане на вертолётах, он напрямую вышел на нас и сказал: «Да, мы знаем, вы работали в Непале, отработали безаварийно. Вы работаете сейчас в Йемене, работаете хорошо. Мы хотели бы иметь дело с вами». Вот насколько широко уже распространилась информация среди организаций, связанных с вертолётной авиацией! Дескать, есть такое предприятие в Сибири, где-то в снегах, во льдах, которое умеет и в горах работать и которое нормально работает!

## БАКУНИН С.Н.

**О нас по работе в Непале сложилось очень хорошее мнение. До сих пор создаёмся. Они зовут нас назад работать. Значит, мы им понравились своей работой,** стабильностью. Когда они сюда приезжали, смотрели нашу техническую базу (по АТБ можно определить, как здесь содержится вертолётная техника), им она очень понравилась.



## ДУДАКОВ БОРИС ВАСИЛЬЕВИЧ

зам. директора по инженерно-авиационному обеспечению

Особенность работы нашего комплекса – в том, что **ещё в 1989 году наш директор принял решение передать материально-техническое снабжение в руки самого комплекса. Это было своевременное грамотное решение.** Сразу же исчезли все конфликты, которые бываю в всех предприятиях между АТБ (как она раньше называлась, теперь называется организация по ТАИР) и службой снабжения.

Мы за всё время существования авиапредприятия не имеем ни одного авиационного происшествия по вине авиационно-технического персонала.

Для уменьшения стоимости лётного часа **в 1997 году наш комплекс первым в России получил разрешение на выполнение капитального ремонта вертолётов в объёме РВР в условиях эксплуатационного предприятия.**

**Надо отметить прозорливость нашего директора, Владимира Григорьевича, потому что ещё в 1996 году он вызвал меня к себе в кабинет и поставил задачу: в течение года освоить РВР на вертолёте.** Задача была выполнена. Именно наш комплекс благодаря этому спокойно пережили годы дефолта. Так случилось, что когда в 1999 году вертолёты Ми-8МТ отработали положенный межремонтный ресурс, в России не оказалось предприятий, готовых делать ремонт этих вертолётов. Мы первыми пропустили все вертолёты через ремонт собственными силами. А потом уже в 2001-2002 начали ремонтировать другие типы вертолётов.

## КУЛИКОВ НИКОЛАЙ ИВАНОВИЧ

зам. директора по наземно-техническому обеспечению



Сегодня мы ведём полную реконструкцию терминала № 1. Данный терминал был сдан в эксплуатацию в 1982 году. Сейчас уже XXI век! Необходимо создавать нормальные условия и для работы персонала, и для пассажиров. За 25 лет работы это у нас, по крайней мере, четвертая реконструкция. В 2003 году мы освоили при проведении всех видов ремонта около 30 млн. рублей практически без привлечения подрядных организаций.

## ТРУШ АЛЕКСАНДР ПАВЛОВИЧ

зам. директора по авиационной безопасности



Сравнивая начало 1990-х годов с началом 2000-х годов, могут сказать, что это – небо и земля. Половина наших служб в старые времена находились во времянках и вагончиках. Работники службы СПАСОП размещались в двух спаренных вагончиках. Был неотапливаемый бокс для двух пожарных машин. И это – при 9 месяцах зимы и минус 40 градусах на улице! Сейчас у нас прекрасное помещение (я говорю о своих службах). Есть все условия: и бытовые, и для работы, и для учёбы, поддержания своих профессиональных качеств. Буквально пару недель назад у нас закончился капитальный ремонт всех наших помещений. Так что **чувство гордости меня переполняет, когда я иду по предприятию!**

## ЗЕЛЕНИНА МАРГАРИТА ФЁДОРОВНА

начальник отдела персонала



**У нас любой сбой в работе – это ЧП.** Это значит: мы начинаем проводить разборы, учёбу. Начинаем выяснять всё до мелочей: по чьей вине, где, как произошел сбой, – и, естественно, все за это очень строго отвечают. **Владимир Григорьевич – человек очень дотошный, пунктуальный. Он не допускает даже малейших сбоев в работе.** Даже таких, какие мы наблюдаем иногда в других предприятиях, когда летаем в качестве пассажиров, и они у них считаются нормой.





### **ВЛАСОВ ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВИЧ** начальник аэродромной службы

Не зря у нас в авиации говорят, что полёт начинается на земле. Служба наземно-технического обеспечения – это огромная армия специалистов. За последние четыре года в связи с применением новых технологий и новой импортной техники аэродромная служба добилась того, что в зимнее время не было ни единой минуты закрытия аэродрома по вине службы.



### **БЕГНАРСКИЙ ВИКТОР ЯКОВЛЕВИЧ** начальник службы специального транспорта

Воздушное судно – это не просто какой-то объект, а очень сложный механизм. Наша задача обслужить его качественно, с соблюдением всех требований к безопасности. Его повреждение на земле влечёт за собой большие финансовые затраты, и моральные, и всё остальное, страдает имидж предприятия.



### **СЛЕДЬ ДМИТРИЙ ПАВЛОВИЧ** старший инженер службы ГСМ

Используемый у нас современный фильтрационный пункт – насосная установка, которая очищает топливо и доводит его до современных международных требований по качеству, по чистоте.



### **ЯГОВИТИН МИХАИЛ НИКОЛАЕВИЧ** начальник службы электро–светотехнического обеспечения полетов

Аэропорт оснащён одной из самых современных светосигнальных систем, которые установлены в России. Световое оборудование аэродрома управляется с командно-диспетчерского пункта. Диагностику проводим мы, силами службы: что работает, как работает, с каким направлением посадки работаем, состояние изоляции и всё остальное.



**ПЫСЕНКО В.Г.**

После второй реконструкции аэропорта мы начали принимать самолёт Ил-86. Думаю, что это ни для кого не открытие. Но тем не менее для нашего аэропорта, для нашего коллектива принимать такой аэробус – флагман российской авиации – было престижно, и наш коллектив гордился этим. Потом пошли и другие самолёты – и Боинги, и ДС-10, и наш Ан-124. Практически все самолёты, которые летают над территорией России, мы принимаем.

**ХОХРЯКОВ Б.С.**

В России на сегодняшний день действует, по сути дела, меньше 300 аэропортов. Наше авиапредприятие является 15-тым в России по объёму пассажиро– и грузоперевозок. Это очень весомое предприятие. Поэтому когда есть взаимопонимание городских властей и предприятия и они идут навстречу друг другу (а мы пытаемся это делать), тогда в результате и возникает то, что называется конструктивными отношениями, которые идут на пользу всем – и городу, и предприятию.

**В 1992 году** фондом развития и реконструкции Нижневартковского региона (а его учредителями были в основном администрации Нижневартовска и Нижневартковского района, а также промышленности, в лице нефтяников, и само авиапредприятие) **была принята программа реконструкции Нижневартковского аэропорта**. За счёт этого фонда была проведена реконструкция ВПП,

построен международный терминал. В реконструкцию вложены деньги, в том числе, и города Нижневартовска, и достаточно серьёзные деньги по тем временам. Так что есть, конечно, и финансовые вливания, но самое главное, я думаю, – это взаимопонимание, взаимопомощь.

## О СЕМЬЕ И ГЛАВЕ СЕМЕЙСТВА...

**ПЫСЕНОК В.Г.**

В авиации я оказался волею судьбы. Поступал в горный институт и был далёк от авиации. После армии, когда я уже стал зрелым человеком, всё и началось. В армии я служил в авиации. Так что с военной, с армейской авиации всё и пошло. А затем был Харьковский авиационный институт, ФПК РК Ордена Ленина Академии ГА. Начальником академии был тогда Васин Иван Федотович, а я был в числе первого выпуска факультета.



Командиром Нижневартовского объединённого отряда назначен 17-го сентября 1979 года приказом министра Бориса Павловича Бугаева. До сих пор имею честь быть слугой этого коллектива и своей России. 25 лет здесь работаю. Пришёл, была, конечно, какая-то материальная база... И вот это предприятие 25 лет моей жизни, на моих глазах развивается. 25 лет!.. Это вся сознательная жизнь. Предприятие для меня это – всё!

**БОБЫРЬ ВАЛЕНТИНА ИВАНОВНА**  
зам. директора по экономике и финансам

Что значит для меня предприятие? Это – как бы семья, понимаете. Я его именно с этой точки зрения и рассматриваю. Вот есть у нас семья. Есть у нас глава семейства – Владимир Григорьевич. И соответственно, нужно сделать так, чтобы в этой семье всем людям было комфортно, максимально хорошо. А с экономической точки зрения, мне кажется, что это – цельный нормальный организм.



**БРОСАЛИН ВИКТОР СЕРГЕЕВИЧ**  
зам. директора по организации авиационных работ и перевозок

Времена были разные, трудные были времена. Тем не менее командир предприятия всегда находил правильный курс, выдерживал его, обладал, действительно, несгибаемой волей, интуицией, умением держать удар. Это всё, в комплексе, способствовало получению тех результатов, которые мы имеем на сегодняшний день.

**ТИХОНОВ Ю.Б.**

Трижды я пытался уйти на самолётную технику, на большую технику. Обращался в управление. Мне отвечали: «Ты еще молодой», «Ты еще молодой. Подожди». Третий раз обратился. Мне говорят: «Ты уже старый. Всё, сиди на своём месте». А мне 33 года тогда было! Вот так и остался здесь, в Вартовске. А в принципе, я считаю, мне повезло, что я попал именно в это предприятие.

**БОБЫРЬ В.И.**

Предприятие наше было рентабельным всегда, несмотря на все сложности. Самыми сложными были 1997–1998 годы: была очень маленькая прибыль. На сегодняшний день прибыль предприятия составляет 30 млн. рублей. Этой прибыли хватает для того, чтобы обеспечить все социальные нужды согласно коллективному договору предприятия.

**ПЫСЕНОК В.Г.**

Без социальной сферы, я считаю, нельзя. Своя медсанчасть обслуживает наших людей. В город они почти не обращаются. Есть своя база отдыха и всё, что необходимо для предприятия.

Как ранее многие авиапредприятия поступили: всё сразу бросили, пусть этим занимается муниципалитет или кто другой. Но ведь всё это создаётся даже не за один десяток лет. Считаю, преждевременно было от всего сразу отказываться. Ну, видимо, эту ошибку уже все поняли.

К примеру, было задание партии: иметь по 1 кв. метру теплиц на одного работающего. Это было постановление ЦК КПСС. И мы эту задачу выполнили: у нас и было на каждого работника по 1 кв. метру теплиц. Мы их и сейчас поддерживаем в нормальном рабочем состоянии.



**ШЕВЧЕНКО ОЛЬГА ОЛЕГОВНА**  
начальник участка озеленения

Урожаи собираем такие, сколько труда вкладываем, поскольку главная задача нашей службы – заниматься озеленением территории нашего предприятия. Это – те красивые клумбы, которые встречают каждого пассажира, прилетающего в наш город. Первое впечатление во многом зависит от работы нашей службы. Уже потом, когда мы высадим всю эту красивую рассаду, её место занима-

ют огурцы, помидоры. За лето мы снимаем один урожай. Его хватает для того, чтобы накормить наших работников в столовой. Частично он идет в цех бортового питания, так что пассажиры, летя в самолёте, тоже могут попробовать наш урожай. **Вот такая замечательная у нас работа!**

### ПРОСКУРИНА ЛЮДМИЛА НИКОЛАЕВНА

заведующая гостиницей

Наш директор понимает, что отдых – это тоже главное. Он всегда поддерживает эту сферу. И если какие-то случаются проблемы (бывает же всякое в работе), мы получаем от директора очень большую поддержку. **Когда работник хорошо отдохнёт, то будет успешно решать поставленные задачи. Если экипаж хорошо отдохнёт в гостинице, то есть основания для спокойствия за пассажиров.** Ведь человек, который хорошо отдохнул, довезёт вас на место вовремя и без всяких происшествий. Так что наша сфера – тоже очень важная!



### КРЕТОВ АЛЕКСАНДР ПАВЛОВИЧ

начальник отдела делопроизводства

Директор пригласил меня и ещё ряд товарищей. Сказал: «Вот вам объект, вот вам зал и делайте из него музей». И начали делать. **Люди здесь главное! Конечно, забыть их труд, их вклад было бы несправедливо.** Поэтому мы всё сделали для того, чтобы показать на стендах, в материалах этих людей. Ведь 20–30 лет люди отработали! Ну, как забыть их?!



ПЫСЕНКО В.Г.

**Родилась идея музея авиационной техники, и мы воплотили её в жизнь.** Первая очередь аллеи Почёта – вертолётная техника. Это – техника, которая работала в нашем предприятии, техника на которой наши люди летали, работали и всё, что здесь вокруг, помогали создавать. Сейчас мы делаем вторую очередь аллеи Почёта авиационной техники. Это будет самолётный парк – Як-40, Ан-24, Ту-104, Ту-154, Ил-86. Это – та самолётная техника, которая летала и летает к нам в аэропорт до сих пор, и на которой практически перевозились все пассажиры в Советском Союзе и перевозятся сегодня в России.

### ДМИТРИЕВ ЮРИЙ ЯКОВЛЕВИЧ

генеральный директор ОАО «Международный аэропорт Волгоград»,  
президент МАРАП, участник КК-31

Уважаемые командиры, уважаемые участники заседания клуба. Я хочу поблагодарить от вас всех Владимира Григорьевича Пысенка за созданные прекрасные, великолепные условия, за гостеприимство, за его прекрасные цветы, за его команду. **Таких командиров на пальцах одной руки можно пересчитать в нашей отрасли. Это – гордость гражданской авиации!** 25 лет вы, действительно, потратили не зря! Могут гордиться и дети, и внуки, и все остальные! И мы с вами гордимся за такого командира! Так держать!



### ВАСИН ИВАН ФЕДОТОВИЧ

председатель Совета Клуба «Опыт», заместитель Министра гражданской авиации СССР в 1980-х гг., участник КК-31

**Прекрасный коллектив, красивые люди, все как один!** В давние-давние времена один наш великий предшественник сказал другому могучему человеку: «Утро провел я с прекрасными хорошими людьми, прекрасными во всём смысле этого слова». Это Чаадаев к Пестелю обращался. **Рад встрече с коллективом, который работает как единая семья!**





## О РЕАЛИЯХ И ЕДИНОМ ПРЕДПРИЯТИИ... (ВМЕСТО ЭПИЛОГА)



### ФИЛИПЕНКО АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВИЧ

губернатор Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, участник КК-31:

Я думаю, очень здорово, что Клуб командиров принял решение провести заседание здесь, на Нижневартовском предприятии! Потому что, это одно из лучших предприятий. Здесь главное и основное – это, конечно же, порядок и организованность. На протяжении огромного количества лет, сколько я знаю это предприятие, в любые времена и в любые периоды разрух, какие только у нас происходили, благодаря, конечно, мне думается, талантливым, умелым действиям руководства, и, прежде всего, Владимира Григорьевича Пысенка, здесь всегда был порядок, и всегда были цветы. Это значит, что всегда была нормальная жизнь, в том числе, конечно, и в организации полётов, и в организации жизни коллектива.



### ГУЛЬЯНЦ ИВАН ИВАНОВИЧ

и. о. мэра г. Нижневартовска, участник КК-31

Для Нижневартовска большая честь принимать участников заседания Клуба командиров авиапроизводства России. Мы расцениваем сегодняшнюю встречу и как знак внимания к нашему городу, и как признание заслуг Нижневартовского авиапредприятия.

Администрация города уделяет большое внимание деловому сотрудничеству с предприятием, оказала большое содействие в окончании строительства международного сектора аэропорта «Нижневартовск». Но и Нижневартовское авиапредприятие играет неоценимую роль в развитии нефтегазового комплекса Нижневартовского региона, работает на геологических предприятиях, участвует в тушении лесных пожаров.

Не буду дальше рассказывать обо всех заслугах авиапредприятия. Отмечу лишь, что наше сотрудничество обоюдно выгодно и плодотворно.

#### От редакции. Справка:

ФГУП «Нижневартовское авиапредприятие» и его директор только за последнее десятилетие стали обладателями многих престижных региональных, всероссийских и международных наград, полный перечень которых займёт не одну страницу.

Среди них – международные награды Хрустальный рыцарь «Эртсмейкер», «Золотой Меркурий», «Серебряный папирус», «Серебряный дельфин», «Золотой свиток», «Канская серебряная медаль» и звание «Флагман XXI века», «Золотой слиток», «Скандинавская медаль», «Хрустальный айсберг», «Мальтийский крест» и международный диплом в номинации «Предприятие XXI века», «Золотой лев», «Золотой империял», Почётный диплом «Бизнес-лидер», золотая медаль и диплом «За безупречную деловую репутацию» и другие.

Всероссийские, региональные и отраслевые награды – «Золотой Олимп» и диплом лауреата Главной Всероссийской общественной премии «Российский Национальный Олимп», дипломы Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности» – «За достижения в организации социальной работы» (неоднократно), Международного Форума «Взрослые – детям. Счастливые дети – достоинство страны», почётный диплом Главы города Нижневартовска «За активную благотворительную и спонсорскую деятельность», «Лучший аэропорт года стран СНГ» (неоднократно) и другие.

Имя ФГУП «Нижневартовское авиапредприятие» присвоено звезде 9-й величины в Созвездии Рака.

Пысенко В.Г. признан директорским корпусом ГА золотым лауреатом Второго Открытого национального конкурса «Руководитель года гражданской авиации России» (Приз МАРАП).



### ИВАНОВ ВАДИМ НИКОЛАЕВИЧ

генеральный директор ФГУП «ГПИИНИИ ГА «Аэропроект»,  
президент Ассоциации «Аэропорт» ГА, участник КК-31

Давно не получал так много впечатлений с того момента, как сел в самолёт нашей родной сто тридцать четвёрки. Там прекрасное было обслуживание! А как командир корабля посадку совершил: мягко, просто одно удовольствие было! А когда мы покатались или побежали по взлётно-посадочной полосе, то я понял, что это – сказка, которая стала былью! Я не припомню такой взлётно-посадочной полосы по ровности, как поверхность стола. И дальше положительные эмоции увеличивались. Потому что, когда мы спустились с трапа – четкая маркировка, радостные фасады зданий аэровокзального комплекса, КДП, внутри всё прекрасно. А вышли на пло-

щады и увидели эти цветы – краски, многообразие, как в Бремене или в Келле! Потрясающе совершенно! А в гостинице какие условия! И так далее. Я не люблю этого слова – бизнес-центр. Какой там бизнес? Вот замечательное здание! Можно провести заседание. **И все это в реалиях! Я хочу сказать «спасибо» человеку, который 25 лет отработал генеральным директором. Владимир Григорьевич, не зря 25 лет ты отработал. След оставил гигантский на всю оставшуюся жизнь!**

И я должен сказать, что **счастливый коллектив, который имеет такого генерального директора. Но и счастливый генеральный директор, который сформировал такой коллектив. Потому что такие дела делаются в одной обойме, в одной связке, только вместе.** И результат вам налицо.

... И ещё: как это прекрасно – единое предприятие! Сильное! Рентабельное! **Зачем, спрашивается, ломать то, что хорошо работает?!** Моя позиция: ломать надо то, что плохо работает! И искать другие, новые формы, чтобы заставить работать хорошо. Но если хорошо работает единое предприятие, пусть и большое, ... зачем насильно ломать?!

---

**БОБЫРЬ В.И.**

Наше предприятие многоплановое. **Я думаю, что нам помогло выжить в трудные годы, наверное, именно то, что мы оставались единым коллективом.** Мы работаем на единый результат – результат всего предприятия, но развиваем много видов деятельности. Это – работа собственного вертолётного парка. У нас есть и арендованный парк – самолёты Як-40, которые мы арендуем в Брянском предприятии и выполняем рейсы в Ханты-Мансийск, начинаем летать в Тюмень, Новосибирск, Омск, то есть, по нашему региону.

---

**БРОСАЛИН В.С.**

**Почему-то считается, причём считается однозначно, что наиболее эффективно используется собственность в частных руках.** При этом преобладают два тона – либо чёрный, либо белый. Вот посчитали, что светлое сегодня – это частная собственность. Думаю, что это далеко не так. **Все виды собственности должны быть. Ведь важно, кто стоит у руля, как он управляет предприятием, какие имеет мысли, как определяет курс развития и как этот курс выдерживает!**

---

**ТИХОНОВ Ю.Б.**

Когда в гражданской авиации начались перемены, нашлись и у нас люди, которые говорили, что надо разделиться. Но директор занял очень жёсткую позицию: никакого деления не будет. Это позволило нам дополнять друг друга, авиакомпания и аэропорту. Поскольку сложилась уникальная экономическая система – «аэропорт – перрон»: он приносит реальные деньги (билеты). Даже в самые тяжёлые времена, которые у нас были, ни разу не было задержки выплаты заработной платы. На это было направлено всё. **Перрон приносит реальные деньги. Вертолёты работают в кредит. Кредиты гасятся не сразу, это понятие: через месяц, через два, через три деньги возвращаются.** Это позволяет нам пережить самый тяжёлый период – зиму.

И **самое главное, наверное, – это люди, то есть та команда, которую создал директор.** Без единомышленников такое бы, наверное, невозможно было сделать. В сумме всё это и позволило нам выжить, не развалиться, не умереть. **Хотя до сих пор пытаются нас разделить, выделить авиакомпанию. Когда вертолётная авиация, ну какой смысл выделять вертолётную компанию из аэропорта! Ведь вертолёт-то летает не на перроне, не на полосе, не в аэропорту, он же работает где-то в районе!** А это уже – конкретная прямая связь с заказчиком, договоры и т.д. Здесь уже конкуренция: у кого лучше цена, кто лучшие условия предложит и т.п. **Причём здесь авиакомпания вертолётная и аэропорт?!** Зачем их делить, когда они друг друга очень хорошо дополняют? Уникальная система сложилась в экономическом отношении! Почему-то в столице нашей Родины этого не понимают!

---

**ПЫСЕНКО В.Г.**

Любимый мой поэт – Федор Иванович Тютчев. Это – мой земляк, брянский. Помните его знаменитое: **«Умом Россию не понять. Аршином общим не измерить. У ней особенная стать. В Россию можно только верить»...** Вот я и верю. Вот это и есть мое хобби – работа, и верю в матушку-Россию...

*Нижневартковское авиапредприятие занимает 15-ю позицию в табели о рангах ГА России. Значит курс, который был выбран коллективом предприятия, правильный. Важно, чтобы стихийные и управленческие катаклизмы не могли сбить с пути. Гражданская авиация, как женицина, не прощает измен...*

*Материал подготовлен на основе фильма Новосибирской студии «Репортер» «Нижневартковск. Правильный курс» и видеозаписи КК-31. Некоторые сокращения обусловлены ограничениями площадей журнала.*



## СОБСТВЕННИК И МЕНЕДЖЕР: КТО РЕАЛЬНО УПРАВЛЯЕТ ПРЕДПРИЯТИЕМ?

*Собственник и менеджер. Акционер и директор. Принципал и агент. Проблема их отношений уже стоила жизни многим предприятиям. Если у предприятия два управляющих – значит, на самом деле ни одного. Особенно если у этих двоих разные цели и интересы. Если фирма еще жива и развивается, значит, реально ею управляет один человек, а остальные управляют только своими участками. Кто же этот единственный? Как правило, тот, кто фирму создал.*

Шутят, что агентская проблема – **проблема противоречий между собственником предприятия и его менеджером – возникает либо от лени, либо от жадности**. Если бы собственнику было не лень, он бы управлял предприятием сам (если собственников много, то управлял бы один из них). А если собственник и так уже много чем управляет и у него времени нет – значит, слишком жадный. Зачем ему столько предприятий? Если собственник и менеджер – это одно лицо, не страдающее раздвоением личности, то у него таких проблем нет. Когда это разные люди, между ними формируются отношения «принципал – агент», которые и являются источником трудностей.

По сути, агентская проблема – это результат того, что собственник живет за счет прибыли, а менеджер на зарплату и за счет личного потребления на деньги фирмы. Поэтому у них совсем разное представление о том, как фирма должна развиваться и какая у нее должна быть структура финансовых результатов (соотношение затраты – прибыль). Характер агентской проблемы определяется массой факторов, и для ее возникновения существуют различные условия.

### ИНФОРМАЦИОННАЯ АСИММЕТРИЯ: РАБОТАЕТ В ОБОИХ СТОРОНАХ

Одним из основных условий возникновения агентской проблемы считается информационная асимметрия, возникающая между собственником и менеджером предприятия в отношениях типа «принципал – агент». Информационная асимметрия состоит в том, что одна сторона располагает заведомо более полной и достоверной информацией, чем другая. Здесь есть два мнения, поддерживаемые различными теориями и исследованиями: первое состоит в том, что менеджер знает больше, и второе – что больше знает собственник.

### МЕНЕДЖЕР ЗНАЕТ БОЛЬШЕ

Он знает всю внутреннюю кухню предприятия. Он контролирует работающих людей. Ему подчиняются и бухгалтерия, и финансовый директор. Люди его знают, ему отчитываются. Он собирает всю информацию у себя, а потом уже решает, что из этого он будет включать в свой доклад на собрании акционеров. Поэтому все акционеры знают, что деятельность наемного руководителя необходимо контролировать. Издержки контроля над менеджером – это прямые издержки агентской проблемы. Чем подробнее контроль, тем выше издержки – это вопрос цены доверия.

Наемный руководитель (директор) в курсе внешних условий развития и деятельности фирмы. И, наверное, самое главное: менеджер лучше, чем кто-либо, осведомлен о своих собствен-

ных намерениях. Он знает, к чему он собирается привести фирму, какой выбор сделать при инвестировании, в какой проект вложить деньги. Возникают издержки альтернативы – издержки упущенных возможностей. Альтернативные издержки агентской проблемы трудно оценить. Это издержки того, что менеджер выбрал именно этот проект, а не другой, издержки несбывшегося: сколько прибыли собственники недополучили в результате этого и что (какие преимущества, активы, долю рынка, увеличения оборота) не выиграло предприятие.

Акционеры получают оперативную информацию с предприятия со слов директора. **Полный контроль над менеджером невозможен и неэффективен.**

### СОБСТВЕННИК ЗНАЕТ БОЛЬШЕ

С чего бы это, он же «вдали» от работы фирмы? На самом деле эта теория характеризуется тем, что больше знает не собственник, а создатель. В России же, как правило, создатель предприятия и является его собственником (или быстро становится им, вспомним приватизацию). Поэтому в применении к России будем рассматривать наиболее часто встречающуюся ситуацию, когда создатель предприятия и является его собственником.

### СКАЗКА ДЛЯ ДИРЕКТОРА (ВАРИАНТ «СОБСТВЕННИК–СКАЗОЧНИК»)

Что отличает создателя–собственника от «простого» наемного руководителя? Видение будущего фирмы, реальное знание направления ее развития и результата, которого нужно достичь. Можно сказать, что это – миссия фирмы, и ее знают все, так как она прописана в рекламных буклетах. **Миссия фирмы – это сказка для ее сотрудников.** Рядовые служащие должны иметь веру в светлое будущее фирмы, в которой они работают, или они будут искать этого светлого будущего в другом месте, например в другой фирме.

Наемный менеджер-то понимает, что «миссия» – это что-то обобщенно–утрированно–причесанное, иногда совсем далекое от реальности. У него насчет будущего фирмы свое мнение. Грамотный собственник следит за тем, чтобы каждый сотрудник знал именно ту часть информации, которая обеспечит максимально эффективное выполнение им своей задачи. Для каждого сотрудника существует сказка своего уровня, у каждого сотрудника свой уровень посвященности в дела фирмы. Наступает момент, когда работник «перерастает» свой уровень посвященности и начинает подозревать, что на самом деле фирма развивается по совсем иному пути, чем он думал, и ее руководство преследует другие цели, отличные от тех, что он знает. В этот момент работник либо уходит из фирмы, либо



идет на другой, более высокий уровень внутрифирменной иерархии, где получает новую, соответствующую его статусу сказку. Одно из распространенных мнений среди российских руководителей-собственников сводится приблизительно к следующему: «Нужно искать такого директора, который был бы не способен управлять всем бизнесом, включая стратегическое планирование и оперативное управление. Если компетенция директора превышает вмененные ему обязанности, неизбежно возникнет конфликт».

**Изначально наиболее осведомленным лицом в фирме является ее создатель. Он и есть главный сказочник.** По определению, по ситуации, создатель знает о стратегии фирмы больше, чем все остальные сотрудники, и больше, чем ее менеджер. Почему? Потому что он все это придумал. Потому что его личные цели определяют стратегию фирмы.

## ЕСТЬ ПРОБЛЕМА – СДЕЛАЙ БИЗНЕС

Бизнесмен от обычного человека отличается тем, что он решает свои проблемы путем организации Дела. Делом может быть и коммерческое предприятие, и поход в политику, и организация благотворительного проекта.

Причем предприятием или Делом в данном случае считается не одна фирма, а вся совокупность деятельности данного бизнесмена на коммерческом поприще. То есть одна конкретная фирма может являться лишь частью огромного проекта бизнесмена, Большого Дела, срок реализации которого – вся жизнь. Менеджер об этом не знает и, вероятнее всего, никогда не узнает.

Оценка независимых директоров, привлекаемых к управлению бизнесом, тоже неоднозначна. По данным независимого исследования, понимание наемными директорами сути бизнеса оценивается собственниками: уровень понимания бизнеса независимыми директорами 28% участвовавших в опросе собственников-менеджеров назвали удовлетворительным, а 14% – недостаточным, 56% охарактеризовали его как хороший или очень хороший.

## МНЕ СВЕРХУ ВИДНО ВСЕ...

О целях существования предприятия может сказать оно само: его форма, организационная структура, политика и стратегия развития. Потому что предприятие – это форма реализации целей бизнесмена, его создателя.

И собственник, и менеджер реализуют себя посредством фирмы. Собственник смотрит на фирму извне, сверху, а менеджер изнутри, снизу. И ясно, что сверху лучше видно ситуацию полностью. А изнутри подробнее видны детали. **Кто же все-таки руководит фирмой?** Кто управляет ею и кто ее контролирует?

## ДИРЕКТОР ФИРМЫ... ТАКОЙ НЕЗАМЕНИМЫЙ

Руководит предприятием и его текущей деятельностью менеджер. Известно, что если с предприятия ушел директор, – это кризис. Найти нового топ-менеджера – это большая проблема, не меньшая проблема – его обучить. Пока он вникнет во все аспекты управления данным предприятием, пройдет время. Время – это деньги, результат – миллионные убытки. Но даже большой кризис, связанный со сменой руководителя предприятия, – это еще не конец всему, это только большая проблема. А реально уничтожить, продать, закрыть, преобразовать предприятие по собственному желанию может собственник. В том числе он может и снять директора, заменив его на другого.

## МЕЖДУ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ И ПРИБЫЛЬЮ

Процесс принятия решений, в том числе решений об инвестировании, зачастую лежит в сфере ответственности наемного руководителя. И он, в принципе, не расположен выбирать самый эффективный для фирмы вариант. Причина в том, что менеджер, как правило, участвует в прибыли фирмы, но не участвует в ее убытках. Поэтому он больше склонен к риску. Если решение об инвестировании принимает менеджер, то он выберет более выгодный для себя вариант.

Неужели все так трагично? И собственнику придется заниматься подробным анализом всех действий наемного руководителя и контролировать его выбор?

На самом деле не совсем так. Да, менеджер делает выбор. Но он выбирает из вариантов. А кто предлагает ему эти варианты? Задача собственника – уже «на входе» определить те варианты инвестиционных проектов, из которых менеджер будет выбирать наиболее перспективные. Предприятие должно быть построено таким образом, чтобы все реализованные и реализуемые проекты соответствовали его основным целям. Поддержанием этого соответствия и занимается собственник – главный стратег и идеолог. Он следит за тем, чтобы предприятие следовало «генеральной линии партии» и пришло к им самим запланированному «светлому будущему».

## РУССКОЕ ПОЛЕ

В России, как всегда, своя специфика. Как показала практика приватизации, верхняя граница агентских издержек стремится к 100% от стоимости акций компании. Результатом оппортунистического поведения директоров государственных предприятий (менеджеров) и усилий лиц, заинтересованных в приобретении долей в приватизируемых компаниях, стало то, что последние продавались иногда меньше чем за 1% от их реальной стоимости. Например, **в США стоимость промышленных предприятий оценивается из расчета 100 тыс. долл. на одного занятого, а в России оценка была около 100 долл. на одного занятого. Даже учитывая отличающийся во много раз уровень жизни, разница ошеломляющая.** В результате такой приватизации собственник – государство недополучило почти 100% прибыли от продажи своих предприятий. Это хорошо иллюстрируется тем фактом, что доля доходной части бюджета, приходящаяся на прибыль от приватизации, не превышала 4%.

**Еще одна особенность российского бизнеса состоит в том, что у нас собственник и менеджер либо изначально являются одним лицом, либо стремятся одним лицом стать.** Наемный руководитель стремится упрочить свое положение или стать стратегическим собственником, скупая акции у мелких акционеров-работников предприятия (иногда «сброс» акций сознательно провоцируется невыплатой зарплаты) или у второстепенных «внешних» акционеров.

Вследствие неэффективности системы корпоративного управления собственники стремятся занять руководящие посты в своих компаниях. Как только собственник отходит от управления своей фирмой, она начинает постепенно «отчуждаться». Либо прибыль начинает снижаться, а акции дешеветь, либо активы загадочно исчезают и куда-то продаются. Скорость, с которой этот процесс идет, может быть различной, она зависит от структуры предприятия, алгоритма принятия решений и личных отношений, сложившихся между собственником и менеджером. Но **направленность развития предприятия в России, недостаточно контролируемого собственником, всегда идет в одном направлении – к смене собственника.** В наименее радикальной ситуации у предприятия



просто снижаются капитализация и распределяемая прибыль. По результатам исследования инвестиционной компании «Тройка Диалог», **потери в капитализации компаний, связанные с неудовлетворительным качеством корпоративного управления, в целом по российскому рынку составили не менее 50 млрд. долларов.**

## КАК БОРОТЬСЯ С ГИДРОЙ?

Бороться с агентскими издержками методом контроля менеджеров – это настолько же эффективно, что и рубить головы гидре. Агентские издержки стоит принять как неизбежность и стараться их минимизировать. Хотя, опять же, в **России, ввиду существующей системы налогообложения, потребление за счет предприятия практикуется и собственниками, и менеджерами и является наиболее удобным с точки зрения снижения налогового бремени.**

## ЗАДАЧКА ДЛЯ СОБСТВЕННИКА

А если в общем и целом, как же организовать фирму так, чтобы ею управлял другой человек, а при этом собственник получал прибыль в полном объеме? Никак, такая уж жизнь неблагодарная штука. Ты зарабатываешь деньги, а тратят их другие. **Хочешь сделать что-либо хорошо, сделай это сам. Единственный выход – это найти такого менеджера, личные цели и амбиции которого максимально соответствуют цели предприятия, и дать этому менеджеру свободно реализовывать себя.** И постоянно смотреть и реально оценивать ситуацию.

**Евневич Марина**

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 19/05/2004 (<http://www.top-manager.ru>).



## СКОЛЬКО СТОИТ СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

### ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

*Анализируя прошедший год, мы выделили следующие тенденции на рынке труда в сфере управленческих кадров.*

## РОСТ ПРОФЕССИОНИЗАЦИИ КОМПАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Основная тенденция сегодняшнего рынка труда – его растущая профессионализация. Профессиональным становится управление, компании стремятся строить хорошо отлаженные и четко функционирующие внутренние системы. Собственники все чаще ставят перед топ-менеджерами задачи построения такой компании, которая работала бы «как часы».

Можно с уверенностью утверждать, что **знание менеджмента приходит на смену знаниям отраслевой специфики** – и это становится тенденцией.

Примечательно, что отраслевая специализация руководителей постепенно становится менее актуальной, нежели личные качества управленца.

Другими словами, чем более развивающимся и конкурентным является рынок, тем больше требований он предъявляет к профессиональным компетенциям руководителя, а не к знанию им специфики отрасли.

**Российскому бизнесу сегодня необходимы западная четкость, умение построить эффективно действующий механизм работы компании, высокие стандарты качества и в то же время российская гибкость, динамичность, умение действовать в изменяющихся условиях.**

Все больше становятся востребованы руководители, которые умеют управлять масштабным бизнесом. Компании начинают понимать, что без профессионального управления конкурировать сегодня невозможно. Это понимание порождает следующую яркую тенденцию:

## ДЕФИЦИТ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Спрос на сильных руководителей продолжает расти. Сегодня на рынке труда ощущается дефицит квалифицированных руководителей по всем направлениям.

В ответ на эту тенденцию **компании начинают самостоятельно заботиться о «выращивании» топ-менеджеров.** Все большую значимость приобретают внутрикорпоративные центры развития карьеры, где «выращиваются» корпоративные «звезды», составляющие кадровый резерв компании.

## ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

**Компенсационный пакет** современного руководителя состоит из трех частей: **базовой части** – это постоянная заработная плата, не привязанная к результатам труда; **переменной части** – это бонусы, премии, опционы, участие в прибыли, то есть те выплаты, размер которых зависит от результатов, которых достиг руководитель; **социальный пакет** – как правило, это медицинская страховка, оплата мобильного телефона, служебный автомобиль, оплата спортзала.

**В области оплаты труда руководителей можно выделить следующие тенденции:**

«Белая» заработная плата становится дополнительным конкурентным преимуществом компании.

Тенденцией последнего времени можно назвать то, что для многих топ-менеджеров «белая» заработная плата становится



дополнительным стимулом для работы в той или иной компании. Очевидно, что «белая» заработная плата в умах современных руководителей связана с большей стабильностью, предсказуемостью и открытостью компании. В таких компаниях топ-менеджеры чувствуют себя более уверенно.

**Система начисления бонусов** становится более четкой, прозрачной, привязанной к результату.

По признанию самих топ-менеджеров, в бонусной системе есть свои «подводные камни»:

Многие компании стали это понимать, поэтому современные системы стимулирования топ-менеджеров стараются учитывать эти факторы. Появляется новая тенденция – **возрастает значимость мотивирования топ-менеджеров на долгосрочное развитие компании**, увеличение ее капитализации.

Это связано с общей рыночной тенденцией перехода от зарабатывания быстрых и легких денег к построению компании, которая могла бы зарабатывать большие деньги постоянно, в течение длительного промежутка времени, все время повышая свою рыночную стоимость.

В соответствии с данным изменением рыночной ситуации компании стали все чаще задумываться над тем, как стимулировать руководителя к работе, приводящей к увеличению стоимости компании, а не только к получению прибыли от реализации краткосрочных проектов. Эту задачу решают с помощью опционов (опционы дают право купить акцию фирмы по определенной цене (цене исполнения) в течение фиксированного периода), которые становятся все более популярными у российских компаний. Опционы позволяют топ-менеджменту стать собственниками компании и выиграть от успешной деятельности компании, заработав на росте ее акций.

**Материальный фактор по-прежнему является важным мотиватором для российских топ-менеджеров.**

Мы задали вопрос современным руководителям: «Что может стимулировать вас, как топ-менеджера, к наилучшему исполнению своей работы?» В опросе приняли участие 93 руководителя. Ответы распределились следующим образом:

- участие в прибыли компании – 19%;
- высокая заработная плата – 18%;
- перспектива стать одним из собственников компании – 16%;
- возможность получать бонусы за достижение результатов – 14%;
- интересные, амбициозные задачи – 14%;
- опцион – 10%;
- возможность самореализации – 9%.

Принимая во внимание данную тенденцию, необходимо тем не менее осторожно обращаться с зарплатами топ-менеджмента. Важно, чтобы они были конкурентоспособны и адекватны современным рыночным условиям, но как только определяются исходные параметры заработной платы, надо понимать, что оплата руководства перестает играть существенную роль в переходе компании «от хорошего к великому». Более того, по мнению многих экспертов, **денежное вознаграждение важно** не для того, чтобы стимулировать топ-менеджеров работать и управлять определенным образом, а лишь **для того, чтобы привлечь в компанию нужных людей**. То есть деньги играют лишь роль приманки, но отнюдь не мотивирующего фактора.

Джимом Коллинзом, бизнес-гуру и автором книги-исследования «От хорошего к великому», и его коллегами был проведен эксперимент, целью которого являлось нахождение корреляции между зарплатой высшего руководства и эффективностью его деятельности. Были проверены все аспекты компенсации высших руководителей компаний: зарплата и акции компании, выплаты сегодня и в будущем, зарплата и премиальные и т. д. Результаты эксперимента показали, что **нет никакой связи между зарплатой высшего руководства и достижением исключительных результатов**. Факты не подтвердили предположения о том, что структура оплаты труда главы компании является ключевым фактором перехода компании «от хорошего к великому».

**Александров Даниил**

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 15/05/2005 (<http://www.top-manager.ru>).



## НЕСКОЛЬКО СЛОВ О КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВИЛАХ

*Для формирования корпоративной культуры существует пока еще мало распространенный в России, но весьма эффективный инструмент - корпоративные правила.*

Удивительно и знаменательно, что набрав словосочетание «корпоративные правила» в известных российских поисковиках, я не нашел в течение 20 минут ни одной приличной публикации на этот счет. На мой взгляд, это может свидетельствовать о том, что **в российских компаниях только сейчас формируются правила корпоративного поведения**, которые через несколько лет станут просто обязательным элементом корпоративной культуры каждой уважающей себя компании. Если обратиться к словарю, то правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации. В некоторых компаниях их называют справочником работника (сотрудника), правилами поведения в компании и т.д. Как пра-

вило, создание и доведение такого документа отражает стремление первых лиц компании приучить (кому больше нравится – заставить) свой персонал действовать в компании и вне по установленным правилам. Разработка корпоративных правил – это непрерывающийся процесс: меняется жизнь, меняются правила.

**К сожалению, в России отношение к законам весьма пренебрежительное, и от руководства компании потребуются очень много усилий для внедрения правил.** Как нельзя лучше русский характер в этом смысле характеризует довольно известный анекдот.

Собрались несколько человек на мосту, чтобы выяснить, как можно заставить человека прыгнуть с моста. Идет мимо американец. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку». Американец требует подписания контракта и предоплаты, после чего спокойно прыгает в воду. Идет мимо немец. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста». Немец не соглашается, говорит, что у него дела, семья, обязанности. Ему говорят: «Но есть строгий приказ вашего руководителя прыгнуть с моста». Немец немедленно прыгает. Идет мимо русский. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку». Русский в ответ: «Чихал я на ваши миллионы» – и идет дальше. Ему говорят: «Ваш начальник приказал вам прыгнуть с моста». Русский: «Чихал я на начальника и на приказы» – и идет дальше. Ему говорят: «Вы знаете, вообще-то с этого моста прыгать запрещено». Русский перелезает через перила и со словами: «А чихал я на ваши запреты» прыгает.

Я сталкиваюсь с **двумя подходами при создании документа, регламентирующего поведение сотрудника в компании.**

**Первый. Корпоративные правила – декларация основных принципов** взаимоотношений компании и сотрудника, а также перечень того, что в компании запрещено. Остальное по принципу – «что не запрещено, то разрешено». Как правило, это 3-5-страничный документ.

**Второй подход. Подробное описание всех возможных ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник.** Большой структурированный документ, 30-60 страниц. На мой взгляд, он более приемлем в России, так как российский менталитет стремится всегда трактовать нерасшифрованные и неразвернутые формулировки в свою сторону, причем готов стоять на этом твердо.

Тем не менее, руководствуясь правилом «я вам дам инструмент для золотодобычи, а ваше дело – решить, как им пользоваться», я предлагаю читателю примерную структуру такого документа.

На мой взгляд, **свод основных правил для сотрудников (или корпоративные правила) может содержать следующую информацию.**

## 1. ОБЩИЙ ОБЗОР КОМПАНИИ

- A** История. Специализация. Миссия. Философия.
- B** Оргструктура в целом, ключевые подразделения, за какие процессы (функции) отвечают.
- C** Что вы можете ожидать от нашей компании.
- D** Что компания ожидает от вас.
- E** Политика открытых дверей и открытой коммуникации в компании. Внесение предложений.
- F** Отношения с клиентами.
- G** Взаимоотношения внутри компании.

## 2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ

- A** График работы. Посещаемость. Отсутствие на работе или опоздания. Перерывы на обед и использование технических перерывов. Сверхурочные работы.
- B** Праздничные дни. Корпоративные праздники.
- C** Отпуска. Очередной отпуск. Учебный отпуск. Отпуск по беременности и родам. Другие отпуска. Временная нетрудоспособность.
- E** Действия работников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением.

- F** Внешний вид и поведение.
- G** Курение. Спиртные напитки.
- H** Помещения. Правила использования сотрудниками и посетителями.
- I** Документы и информация. Дисциплинарные меры.
- J** Материальная ответственность работников.
- K** Политика в области фактов притеснений на рабочем месте.
- L** Политика в области трудовых споров.
- M** Личное дело работника.
- N** Общие собрания и собрания внутри подразделения.
- O** Оборудование и транспорт компании.
- P** Использование компьютеров, электронной почты.
- Q** Служебные расходы.
- R** Использование оборудования и собственности компании в личных целях.

## 3. БЕЗОПАСНОСТЬ

- A** Общие принципы.
- B** Информирование по вопросам техники безопасности.
- C** Правила безопасности труда.
- D** Правила противопожарной безопасности.

## 4. КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА И СОТРУДНИК

- A** Ответственность за нарушение правил, установленных данным документом.
- B** Внесение предложений по изменению правил.

Кроме этих можно, но вовсе не обязательно включить другие разделы.

Сразу оговорюсь, что здесь изложен перечень основных правил, которые определяют взаимодействие сотрудника и компании. Некоторые разделы могут быть выполнены в виде отдельных документов в организации. Важно, чтобы они были рабочими, а также известными сотрудникам. Сразу оговорюсь, что **при внедрении корпоративных правил неприменима любимая российская поговорка – «Строгость законов компенсируется необязательностью их выполнения». Требовательность со стороны руководства – одно из обязательных условий внедрения правил.**

В западных компаниях корпоративные правила считаются законом, обязательным для выполнения. Причем за их соблюдением следят все: сами сотрудники, линейные и топ-менеджеры.

Однако кроме создания самих правил и требовательности руководства необходимо сформировать условия для их выполнения, а также механизм проверки, работают ли правила или же являются на самом деле обычной декларацией требований и пожеланий руководителей компании к персоналу. **Качественные правила и достойные условия их реализации могут послужить значительным стимулом для развития организации.** Важно, чтобы декларируемые положения обязательно соответствовали действительности.

**Федин Марк**

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 02/11/2004 (<http://www.top-manager.ru>).



# ИСКУССТВО ОТДЫХАТЬ

Слабость, снижение работоспособности, быстрая утомляемость – кто из руководителей компаний не сталкивался с подобными проблемами? Оказываясь, для успешной и плодотворной деятельности недостаточно уметь организовывать свой рабочий день или, к примеру, справляться с несколькими делами одновременно. Надо, прежде всего, научиться расслабляться, оставлять на какое-то время все проблемы в стороне, давая передышку не только телу, но и мозгу.

**Практика показывает, что даже после кратковременного отдыха** (ко-

нечно, речь идет о действительно полноценном отдыхе, а не о чашке кофе и сигарете) **работоспособность человека восстанавливается с поразительной быстротой.** Лучше всего, конечно, выйти во время перерыва на свежий воздух, подвигаться. Но даже если это по каким-то причинам невозможно, все равно не стоит проводить свободное время за компьютером, бороздя необъятные поля Интернета. Выпейте чаю! Недавно проведенные японскими учеными исследования показывают: **ничто так не бодрит и не возвращает силы, как чашка черного чая с лимоном.** Особенно если «чайная церемония» пройдет в тесной компании сослуживцев.

Впрочем, **не всегда причины усталости кроются в работе.** Постарайтесь восстановить в памяти весь прошедший день – от того момента, когда вы встали с кровати, и до того, когда снова легли спать. Скорее всего, при внимательном рассмотрении обнаружится не один десяток факторов, повлекших за собой быструю утомляемость или даже депрессию.

Прежде всего, стоит **пересмотреть свой рацион.** Если завтрак состоял в основном из одних углеводов и почти не содержал белка, то усталость даст о себе знать уже в середине дня. Дело в том, что углеводы повышают уровень вырабатываемого мозгом серотонина (вещества, которое оказывает успокаивающее воздействие на нервную систему). Белок же, наоборот, прекрасно избавляет от чувства сонливости. Оптимальный вариант,



если количество потребляемых белков и углеводов будет сбалансированным.

Теперь коснемся **режима дня.** Каждый из нас, хочет он того или нет, должен соблюдать определенные биоритмы (о биологических часах, конечно, слышали все). Для разных людей эти часы тикают не одинаково, именно поэтому принято выделять две категории людей – сов и жаворонков. На самом деле их гораздо больше, совы и жаворонки – лишь два крайних полюса. Разумеется, представить рабочий день в виде запланированной череды событий, где отведено законное место занятиям спортом, приемам пищи и т. д., удается не всегда. Но попытаться встать в одно и то же время доступно каждому. А ведь, к примеру, оставшись в постели на лишний часок, жаворонки не только не почувствуют себя отдохнувшими, но и, скорее всего, проведет в сонном состоянии весь остаток дня. Дело в том, что особые гормоны, ассоциирующиеся у нас с бодрствованием, вырабатываются в строго определенное время. Биологические часы не обманешь. Зато если лечь пораньше спать, то утром можно ощутить себя свежим и отдохнувшим.

**Способствовать переутомлению может и нехватка в организме влаги.** Если вы неожиданно почувствовали жажду, значит, и слабость не заставит себя долго ждать. Поэтому чаще пейте. Нехватка воды в организме приводит к уменьшению объема крови и, как следствие, к усталости и апатии.

**Опасайтесь стрессов.** Под воздействием страха (а стресс – это не что иное,

как особая форма страха) человек инстинктивно напрягает мускулы, что, естественно, приводит к усталости. Тот же самый страх может заставить вас задержать на время дыхание, перекрывая доступ кислорода к клеткам. О последствиях напоминать, наверное, ни к чему. Чтобы не оказаться жертвой в стрессовой ситуации, нужно попытаться предостеречь себя в спокойной обстановке (или воссоздать в памяти что-нибудь приятное). А визит к зубному врачу, равно как и любое другое «страшное» мероприятие, лучше всего планировать на утро, что-

бы не испортить весь день лишними переживаниями.

Многие полагают, что принять лишнюю таблетку от головной боли никогда не помешает. Проглотил чудо-пилюлю – и снова за работу. На самом деле достаточно широкий круг болеутоляющих, снотворных препаратов, а также различные антидепрессанты могут стать причиной преждевременной усталости. Если же добавить к лекарствам немного спиртного, то лучше сразу бросить все занятия и укладываться в постель – проку от такой работы все равно не будет. Так что попытайтесь вспомнить, какие лекарственные препараты вы принимали в последнее время. И **если обнаружите «таинственную» взаимосвязь между таблетками и быстрой утомляемостью, проконсультируйтесь с лечащим врачом.**

**Иногда апатичное состояние бывает вызвано... мрачными тонами.** Замечено, что в комнате, оклеенной темными обоями, человек устает намного быстрее. То же самое относится к цвету одежды, автомобиля и т.п. **Попробуйте сменить обстановку.** Теплые краски (желтая, оранжевая, красная) придадут вам бодрости и хорошего настроения. Только не переусердствуйте – ведь устать можно и от обилия ярких предметов. **Чувство меры – это то, что помогает быть всегда на высоте.**

**Резенков Алексей**

Публикуется с сокращением по материалам интернет-версии журнала «Top-Manager», 28/06/2004 (<http://www.top-manager.ru>).





**Мы решили открыть эту рубрику стихами БУРНАЕВА Валерия Петровича. Редакция выражает автору признательность за разрешение опубликовать их в нашем журнале.**



**Валерий Петрович** — человек в гражданской авиации хорошо известный. Пришёл в авиацию в 1965 году, после окончания Куйбышевского авиационного института, и вот уже 40 лет преданно служит ей. Прошёл путь от пилота Уфимского ОАО до первого заместителя начальника Приволжского УГА, командира Уфимского ОАО (был избран командиром на альтернативной основе) и генерального директора авиакомпании «Башкирские авиалинии» (1990–1993 гг.). В 1987 году окончил Академию ГА. За годы руководящей работы умело организовал перестройку авиакомпании «БАЛ» в условиях рыночной экономики, обеспечил техническое переоснащение аэропорта (за счёт собственных средств предприятия построен и введён в эксплуатацию новый аэродромный комплекс стоимостью 50 млн. долларов США) и упрочил позиции авиакомпании на рынке авиаперевозок. Впоследствии работал в Межгосударственном экономическом комитете (МЭК) начальником отдела транспортных систем Департамента транспорта и комму-

никаций. После ухода с руководящей работы продолжил активную трудовую деятельность в отрасли (генеральный представитель авиационных структур РФ в регионах Поволжья и Урала; генеральный представитель ЗАО «Инком-Авиа»; генеральный представитель ЗАО «Лизинг-Менеджмент»), общественную деятельность в ГА. В 2005 году назначен начальником Учебного аэродрома Самарской государственной аэрокосмической академии. Член-корреспондент Международной Академии транспорта. Автор ряда публикаций по проблемам гражданской авиации, в том числе книги «Записки директора». Награждён нагрудным знаком «Отличник Аэрофлота».

Валерий Петрович увлекается поэзией и сам пишет стихи, в Самаре опубликован сборник его стихотворений. Прекрасный тамада и душа компании. Поёт. Открыт для дружеского общения. Искренне «болеет» за нашу гражданскую авиацию и верит в её директорский корпус, в командирское братство.

### Школьный вальс

Последний звонок отзвенел для меня,  
Звенит непривычная всем тишина.  
То школьные годы ушли навсегда  
И в дальний нам путь  
возвращаться пора.

Отзвенел звонок последний, отзвенел,  
И как шар воздушный в небо улетел,  
И как в детстве я хочу его поймать,  
Но я знаю, что его мне не догнать.

На первый урок  
не спешить нам с утра,  
Последний звонок отзвенел для меня,  
Как память о юности школьной моей,  
Как память — здесь столько  
прожито дней!

Наш классный учитель,  
смотри веселей,  
Слезу сбереги для новых детей,  
Для тех, кому первый  
звонок не звенел,  
Последний, как нам, ещё не пропел.  
Последний звонок —  
он как память для нас.  
Прощай, мой учитель  
и школьный наш класс.  
Манящая даль неизвестных дорог  
Зовёт нас с тобою как первый звонок.

Отзвенел звонок последний, отзвенел,  
Он о школьной нашей юности пропел.

Он запомнится, последний  
мой звонок,  
Как и первый наш учитель и урок.

Эх, глаза, вы глаза голубые,  
Голубые, как в море волна.  
Золотые деньки, золотые,  
Их уж нет, отошли навсегда.

Я их видел на поле с гречихой  
И в сосновом бору у костра,  
Золотые деньки, золотые,  
Не вернуть их уж мне никогда

Вы смеялись, глаза голубые,  
Всё не веря, что это не сон.  
Золотые деньки, золотые,  
То хрустальной игры перезвон.

Где теперь вы, глаза голубые,  
Холод льда и степная метель.  
Золотые деньки, золотые,  
Прошлогодней весны вы капель.

Эх, глаза, вы глаза голубые,  
У одной в этом мире они.  
Золотые деньки, золотые,  
То далёкой звезды огоньки.

Загрустил я что-то очень  
В этой дальней стороне.  
Ты скажи мне, сине очи,  
Снился ль я тебе во сне?

Я ж, опять тревожа память,  
Вспомнил как-то о тебе,  
Ты всё так же, как и прежде,  
Не даёшь покоя мне.

И поэтому я снова  
Рифмы складные ищю,  
Как янтарь со дна морского,  
Добываю их в поту.

Вспоминаю всё, что было,  
И что не было со мной,  
Песню звонкую «Калина»,  
Встречи редкие с тобой.

Поцелуй твой тот хрустальный —  
Запах мёда до небес,  
Взмах руки твоей прощальный,  
Ту дорогу и тот лес.

Жизнь, зачем ты мне дана?  
Чтоб тобою любоваться!  
Как от крепкого вина  
Твоим ликом наслаждаться.



Так живи и будь всегда,  
Свет зари манящей дали.

Ты – поэзия моя,  
Песня жизни и печали.

Мы с тобой повстречались случайно.  
Я сказал тебе, помню – привет!  
Ты взглянула как будто случайно,  
И мне бросила «здравствуй» в ответ.

Помню первое наше свиданье,  
Было много чего впереди:  
Были встречи, потом расставанья,  
Взмах руки твой прощальный в ночи.

Не гадали, что станет с нами,  
Только чуть наводили мосты,  
Видно ноги несли тебя сами,  
Мы на берег другой не дошли.

Время шло, время, видно, настало,  
Посмотреть нам на то, чего нет.  
Я спросил тебя что-то устало,  
Ты мне бросила гневно в ответ.

Я сказал: ну, тогда до свиданья,  
Ты – прощай, прошептала в ответ.  
То – последнее было признание  
И разлука на тысячу лет.

В одиночестве мы повстречались,  
В одиночество снова вошли.  
Только в памяти нашей остались  
Дорогие нам ночи и дни.

Мы с тобой с одиночества вышли,  
В одиночество снова вошли.  
Видно, нам там не так уж и плохо...

### Послесловие

Что-то сердцу стало одиноко  
В этой каждодневной суете.  
Хочется в недальнее далёко,  
Где там было многим «по себе».

Где души прекрасные порывы  
Были нашим смыслом бытия,  
Где тобою были мы любимы,  
Родина пропавшая моя.

Где любовь была моя большая,  
Розовые юные мечты,  
И Россия, сердцу дорогая,  
А не та, что нынче видим мы.

Хочу туда, где не было нам рая,  
Но было то, чего сейчас в помине нет:  
«Катюша» – наша песенка простая,  
«Малиновки» всем памятный напев.

Хочу туда, где не было свободы,  
А та, что есть, мне даром не нужна.  
Где ж годы мои юные, вы годы,  
Где ж Родина пропавшая моя?

### На 60-летие

О 60, что так недавно появились,  
Где мои двадцать юной,  
золотой поры?!

Пришли ко мне, меня вы не спросили,  
Не потому ли, что я с вами был на ты?

Не потому ли, что в работе и заботах  
Я лёгкой жизни с малолетства  
не искал?

Идя дорогой пыльной, незнакомой,  
Я в жизни многое сквозь годы увидал.

Смерть друга, торжество рожденья,  
Палящий зной, якутскую пургу,  
И радости прекрасные мгновенья  
За то, что жив и в жизни всё могу.

Завистник говорит, что я удачлив,  
Что слаще чёрствый хлеб,  
который я жую.

Быть может оттого,  
что в горести не плачу,  
На трудности и беды не ропщу.

Я не могу быть каждому к добру,  
На всех мне тоже ведь не угодить.  
Я сам собой и больше не хочу,  
Чтоб кто-то мог иначе рассудить.

Не хлебороб я, но душой крестьянин,  
Пашу я, как и он, с утра и до зари,  
И урожай свой также трудно собираю,  
Об этом знают все соратники мои.

Нет, кто сказал, что мне  
седьмой десяток,  
Не верьте им, мне только 25.  
Жизнь, дай полсотни  
мне ещё в задаток,  
И я, как прежде, в бой пойду опять.

Мне годы не менять уже на мелочь,  
Пусть будет в том порукой седина.  
Ещё мне предстоит  
такое в жизни сделать,  
Что позавидует мне молодость моя.

### Друзьям – командирам

Ты первым, атаман «Бурнаш»,  
Как и положено в народе командиру,  
Покинешь наш привычный бивуак,  
Сменив его на новую квартиру.

Пока мы здесь за партами корпим,  
Ты будешь трудную вершить работу,  
Тащить на атамановских плечах  
Большую беспокойную работу.  
И нас подобные заботы ждут,  
Мы не пищим, не ноем, мы потянем.  
Не зря нас «ВККашники» зовут,  
Мы выживем, коль ноги не протянем.

И мы желаем твоему перу  
Не притупиться о бумаги и приказы,  
Стихами подчинённых восхвалять  
Без формализма и без лишней фразы.

Принципиальным, честным будь всегда,  
На компромиссы не иди с самим собою,  
Пусть даже это и карьере повредит  
Или заплатишься за это головою.

Ты, не боясь, любому говорил —  
Будь генерал иль академик пред тобою,  
– Что он не прав, и ты не лебезил,  
Не пресмыкался, шёл своей тропой.

Твоей натуре одарённой  
Аспирантура – трын-трава.  
Тому, кто спит ночами мало,  
Кому дана такая голова,  
По силам и не только кандидатом,  
Стать даже доктором  
каких-нибудь наук,  
Но, как бы ты ни вырос, запомни,  
Для нас ты навсегда –  
наш атаман и друг!

### Застольная

Друзья мои, за этим вот столом,  
Как то и следует приличному поэту,  
Я славлю вас не прозой, а стихом,  
Сажая рифму в золочёную карету.

Желаю вам веселья в этот час,  
А недругам от рвоты захлебнуться,  
Которой мы блевали и не раз,  
Что не давала нам порою разогнуться.

Не с перепоя мы страдали животом,  
Хоть и грешны бываем,  
так же, как и черти.  
Та слабость наша кроется в другом –  
В работе бешеной,  
что нам дана до смерти.

Иная жизнь ведь нам не по плечу,  
И праздный мозг не уживётся с нами,  
Кто задубел от стужи на ветру,  
Затравлен, как олень  
голодными волками.

Я пью бокал янтарного вина  
За тех, кто не подвластен звону злата,  
Кто, раздувая жизни паруса,  
Дает другим, не требуя возврата.

# ПОБЕДИТЕЛИ (ЗОЛОТЫЕ ЛАУРЕАТЫ) ВТОРОГО ОТКРЫТОГО НАЦИОНАЛЬНОГО КОНКУРСА «РУКОВОДИТЕЛЬ ГОДА ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ РОССИИ»



**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.



## **КУЛИКОВ АЛЕКСЕЙ ИВАНОВИЧ**

**В НОМИНАЦИИ «ДЕБЮТАНТ  
ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА РОССИИ»**

ФГУП «АЭРОПОРТ ИРКУТСК»



## **ТВЕРДОХЛЕБ АЛЕКСЕЙ ИВАНОВИЧ**

**В НОМИНАЦИИ «ГВАРДИЯ ДИРЕКТОРСКОГО  
КОРПУСА ГА РОССИИ»**

ФГУ ПЕТРОПАВЛОВСК-КАМЧАТСКОЕ АВИАПРЕДПРИЯТИЕ



## **СКУРАТОВ СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ**

**В НОМИНАЦИИ «СТАРЕЙШИНА  
ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА РОССИИ»**

ОАО АК «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»



## **ПЫСЕНОК ВЛАДИМИР ГРИГОРЬЕВИЧ**

**В НОМИНАЦИИ «ПОБЕДИВШЕМУ ВРЕМЯ»**

ФГУП «НИЖНЕВАРТОВСКОЕ АВИАПРЕДПРИЯТИЕ»



## **БОРОДИНА ЭВЕЛИНА НИКОЛАЕВНА**

**В НОМИНАЦИИ  
«ЗА ВЕРНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЮ»**

ОАО «ТЮМЕНСКОЕ ЦАВС»



## **РЕВЕНКО ВЛАДИСЛАВ ВЛАДИМИРОВИЧ**

**В НОМИНАЦИИ «ЗА УСПЕШНОЕ РУКОВОД-  
СТВО АВИАЦИЕЙ РЕГИОНА»**

ПРИОБСКОЕ МТУ ВТ МИНТРАНСА РОССИИ



## **ШАЛАГИНОВ АЛЕКСЕЙ ВАЛЕНТИНОВИЧ**

**В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ПАРТНЕР»**

ООО «ИНЖЕНЕРНО-ПРОМЫШЛЕННАЯ  
КОМПАНИЯ «LAS-1», ЛАТВИЯ



## **САЙБЕЛЬ ВЛАДИМИР АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**В НОМИНАЦИИ «ЧЕСТЬ И ДОСТОИНСТВО»**

ОАО «ВЛАДИВОСТОК АВИА»



# ТРЕТИЙ ОТКРЫТЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС «РУКОВОДИТЕЛЬ ГОДА ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ РОССИИ»

## СОИСКАТЕЛИ ПРИЗА МАРАП

### НОМИНАЦИЯ «ДЕБЮТАНТ ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА РОССИИ»



**ДАВЫДОВ НИКОЛАЙ ИЛЬИЧ (р. 1954)**  
Генеральный директор ОАО «Авиакомпания «Бурятские авиалинии» (с 2001 г.).

Предыдущая должность: заместитель директора лётного комплекса. Заслуженный работник транспорта Бурятии. Награждён нагрудными знаками «Отличник воздушного транспорта», «За безаварийный налёт часов».



**ИВАНОВСКИЙ НИКОЛАЙ НИКОЛАЕВИЧ (р. 1960)**  
Директор ООО «Авиапредприятие «Северсталь» (с 2002 г.).

Предыдущая должность: начальник аэропорта — командир авиационного отряда. Награждён нагрудными знаками «Почётный работник транспорта России», «Отличник Аэрофлота», «За безаварийный налёт часов».



**ШПАГИН ОЛЕГ ГЕННАДЬЕВИЧ (р. 1971)**  
Директор ЗАО «Алыкель» (с 2004 г.).

Предыдущая должность: генеральный директор ОАО «Авиакомпания «Таймыр».

### НОМИНАЦИЯ «ГВАРДИЯ ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА РОССИИ»



**АБРАМОВИЧ БОРИС МИХАЙЛОВИЧ (р. 1960)**  
Генеральный директор ОАО «Авиакомпания «Красэйр» (с 1998 г.).

Предыдущая должность: генеральный директор ОАО «Авиакомпания «Сибавиатранс». Профессор Сибирской аэрокосмической академии, член-корреспондент Международной Академии информатизации. Награждён нагрудными знаками «Почётный работник транспорта России», «Отличник воздушного транспорта».



**ЕВСТАФЬЕВ ГЕННАДИЙ ФЁДОРОВИЧ (р. 1951)**  
Генеральный директор ОАО «Аэропорт Ростов-на-Дону» (с 1996 г.).

Предыдущая должность: заместитель начальника Южного РУ ВТ. Академик Международной Академии реальной экономики. Награждён нагрудным знаком «Отличник Аэрофлота», имеет благодарность Президента РФ.



**ИЛЛАРИОНОВ АНДРЕЙ АРКАДЬЕВИЧ (р. 1959)**  
Генеральный директор ГУП «Аэропорт Якутск» (с 1997 г.).

Предыдущая должность: первый заместитель генерального директора авиакомпании «Якутавиа-транс». Почётный работник воздушного транспорта Якутии. Депутат и член комитетов Государственного Собрания (Ил Тумен) Республики Саха (Якутия). Награждён нагрудными знаками «Почётный работник транспорта России», «Отличник воздушного транспорта».

### НОМИНАЦИЯ «СТАРЕЙШИНА ДИРЕКТОРСКОГО КОРПУСА ГА РОССИИ»



**ГАЛИАХМЕТОВ ГЕННАДИЙ ВАФАЕВИЧ (р. 1949)**  
Генеральный директор ОАО «Завод N 26 ГА» (с 1995 г.).

Предыдущая должность: главный инженер. Заслуженный работник транспорта РФ. Награждён нагрудным знаком «Отличник Аэрофлота».



**ГОРДЕЕВ ВАЛЕРИЙ МИХАЙЛОВИЧ (р. 1948)**  
Генеральный директор ОАО «Аэропорт Абакан» (с 1993 г.).

Предыдущая должность: заместитель командира ОАО «Абаканское авиапредприятие». Депутат и член комитета Верховного Совета Республики Хакасия третьего созыва. Награждён медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, нагрудным знаком «Отличник воздушного транспорта».



**ЗАКАРЖАЕВ МАГОМЕД БАХУЛАЕВИЧ (р. 1956)**  
**Генеральный директор ОАО «Авиакомпания «Татарстан» (с 1999 г.).**

Предыдущая должность: генеральный директор ОАО «2-е Казанское авиапредприятие». Заслуженный работник транспорта Республики Татарстан. Награждён нагрудными знаками «Отличник Аэрофлота», «За безаварийный налёт часов».

#### **НОМИНАЦИЯ «ЗА ВЕРНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЮ»**



**ПОРТНИКОВ БОРИС АЛЕКСАНДРОВИЧ (р. 1944)**  
**Генеральный директор ФГУП «Оренбургские авиалинии» (с 1982 г.).**

Предыдущая должность: командир лётного отряда Оренбургского ОАО. Заслуженный работник транспорта РФ. Кандидат технических наук. Академик Международной Академии информатизации. Член-корреспондент Международной Академии экологии, безопасности человека и природы. Профессор Оренбургского государственного университета. Награждён орденами Трудового Красного Знамени, «Знак Почёта», медалями, нагрудным знаком «За безаварийный налёт часов», Почётной грамотой Правительства РФ.



**ПУШКИН АНДРЕЙ НИКОЛАЕВИЧ (р. 1959)**  
**Генеральный директор ЗАО «Компания Аэроком» (с 1993 г.).**

Предыдущая должность: исполнительный директор фирмы «Аэроком». Награждён нагрудным знаком «Отличник воздушного транспорта».



**ТВЕРДОХЛЕБ АЛЕКСЕЙ ИВАНОВИЧ (р. 1950)**  
**Генеральный директор ФГУ Петропавловск-Камчатское АП (с 1993 г.).**

Предыдущая должность: начальник аэропорта «Петропавловск-Камчатский». Награждён орденом «Знак Почёта», медалями, нагрудным знаком «Отличник воздушного транспорта».

#### **НОМИНАЦИЯ «ПОБЕДИВШЕМУ ВРЕМЯ»**



**КРИШТАЛЬ РОМАН РОМАНОВИЧ (р. 1941)**  
**Генеральный директор ОАО «АТРАН» (с 1986 г.).**

Предыдущая должность: заместитель директора Дубненского МКБ «Радуга». Заслуженный работник транспорта РФ. Награждён орденом «Знак Почёта», медалью «За трудовое отличие».



**КРУГЛОВ СЕРГЕЙ ФЁДОРОВИЧ (р. 1952)**  
**Генеральный директор ОАО «Омский аэропорт» (с 1989 г.).**

Предыдущая должность: командир лётного отряда Омского ОАО. Заслуженный работник транспорта РФ. Награждён нагрудными знаками «Отличник воздушного транспорта», «За безаварийный налёт часов».



**ПАДЕРОВ АНАТОЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ (р. 1946)**  
**Генеральный директор ОАО «Уральский завод ГА» (с 1979 г.).**

Предыдущая должность: заместитель директора ОАО «Уральский завод ГА». Заслуженный работник транспорта РФ. Кандидат технических наук. Академик Академии проблем качества РФ. Лауреат Премии Совета Министров СССР. Награждён орденами «Знак Почёта», Дружбы народов, нагрудным знаком «Отличник Аэрофлота».

#### **НОМИНАЦИЯ «ЧЕСТЬ И ДОСТОИНСТВО»**



**ЖАВОРОНКО ВАЛЕРИЙ ПЕТРОВИЧ (р. 1942)**  
**Директор ГУДП ГПИИ ГА «Дальаэропроект» (с 1992 г.).**

Предыдущая должность: главный инженер. Заслуженный работник транспорта РФ. Награждён нагрудными знаками «Почётный работник транспорта России», «Отличник Аэрофлота».



**КРИЦКИЙ МИХАИЛ СТЕПАНОВИЧ (р. 1950)**  
**Генеральный директор ОАО «Аэрофлот — Дон» (с 2000 г.).**

Предыдущая должность: исполнительный директор ОАО «Донские авиалинии». Заслуженный работник транспорта РФ.



**ПИВОВАРОВ АЛЕКСАНДР РУФОВИЧ (р. 1949)**  
**Директор филиала «ЗапСибавионавигация»**  
**ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» (с 1993 г.)**

Предыдущая должность: начальник отдела сертификации и регулирования УВД, ЭРТО, ЭСТО Западно-Сибирского РУ ВТ. Заслуженный работник транспорта РФ. Награждён нагрудным знаком «Отличник Аэрофлота».