

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

16–18 ИЮНЯ 2011

**МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО В ОБЛАСТИ ОБОРОННОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Технологии, расширяющие горизонты

17 июня 2011 г. — 12:00–13:15, Павильон 5, Зал 5.1

Санкт-Петербург

2011

Технические задачи оборонной промышленности прогрессивны и амбициозны: гиперзвуковые аппараты, новейшая космическая техника, развитие атомной промышленности и ее альтернативы. Сегодня уже практически невозможен «Манхэттенский проект», когда десятки лучших ученых из разных стран мира длительное время работают над одной задачей, связанной с созданием новейшего вооружения.

Большинство идей и разработок теперь рождаются в частных инновационных предприятиях. Задача сегодня и завтра — внедрить новые формы взаимодействия гигантов военной промышленности и малого бизнеса в создании вооружения будущего.

Модератор:

Джо Паппалардо, Старший редактор, Popular Mechanics

Выступающие:

Джузеппе Орси, Главный исполнительный директор, Finmeccanica S.p.A.

Михаил Погосян, Президент, ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация»

Андрей Реус, Генеральный директор, ОАО «Объединенная промышленная корпорация „Оборонпром”»

Томас Свитек, Президент, Stellar Exploration

Роман Троценко, Президент, ОАО «Объединенная судостроительная корпорация»

Участник дискуссии :

Массимо Пугналли, Вице-президент, AgustaWestland

Дж. Паппалардо:

Большое спасибо всем за то, что пришли. Сегодня в дискуссии принимают участие выдающиеся эксперты. С нетерпением жду выступления каждого из них. Меня зовут Джо Паппалардо, я старший редактор журнала Popular Mechanics, выходящего в Соединенных Штатах. Он освещает, среди прочего, вопросы обороны. Журнал выходит уже более ста лет. Я часто просматриваю старые выпуски, чтобы узнать, насколько мои предшественники предвидели направление развития технологий. Одна из наиболее интересных тем — скорость и пути развития военных технологий. Если вы посмотрите на темпы нововведений и пути развития в этой отрасли промышленности, то увидите, что было много скачков, что эволюция часто происходит неравномерно. Я думаю, что сейчас внедряется много инноваций, особенно на международном уровне, и ситуация меняется. Рядом со мной находятся некоторые из тех людей, которые осуществляют эти перемены и отвечают за будущее. Зачастую такие люди влияют на ход истории, поэтому я очень хочу их послушать. У нас не будет презентаций. У нас будет просто разговор, и, если позволит время, мы сможем ответить на вопросы присутствующих.

Для начала я хотел бы представить вам участников дискуссии: Джузеппе Орси, исполнительный директор, Finmeccanica; Роман Троценко, президент, ОАО «Объединенная судостроительная корпорация»; Андрей Реус, генеральный директор, «Объединенная промышленная корпорация "Оборонпром"», которая занимается вертолетами и двигателями; и последний по очереди, но не по значимости: Михаил Погосян, президент, ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

Для начала прошу Вас, Михаил, кратко рассказать о новом реактивном истребителе. Вы использовали для этого нового проекта ваш опыт создания гражданского самолета, который только что совершил первый полет?

Можно ли применить для создания военного истребителя опыт международного сотрудничества в гражданском проекте?

М. Погосян:

Спасибо большое за возможность сказать несколько слов. Я хотел бы сказать, что для нас развитие бизнеса напрямую связывает развитие как военных, так и гражданских программ. Я считаю, что на сегодняшний день рынок в области авиастроения как раз говорит о том, что мы большего успеха можем добиться, если уметь сочетать работу в различных направлениях и диверсифицировать бизнес. Если говорить о военных программах, то мы занимаем достаточно устойчивые позиции в мире с точки зрения производства военных самолетов, и объем производства российской техники «Сухого» и «Микояна» составляет более 12% от общего объема мирового производства. Может быть, цифра кажется не такой большой, но примерно 50% общего рынка военной техники является рынок Соединенных Штатов Америки, а еще примерно 20% - это рынок стран НАТО, то, в общем, из оставшихся 30% мы занимаем около половины. То есть, я с трудом вижу, как мы можем продвинуть свою технику на рынок США, поэтому, благодаря той доле в 12-14% мы являемся реально вторым центром строения в этой области. Нам удастся добиваться этих успехов, я считаю, во многом благодаря тому, что мы построили достаточно сбалансированную систему продвижения нашей продукции на рынок нашими заказчиками, и это связано с тем, что мы достаточно быстро адаптируем нашу технику под требования заказчика, и я могу сказать, что практически все наши поставки предусматривают ту или иную модификацию самолетов под требования наших потенциальных заказчиков. Я, безусловно, хочу сказать, что эта адаптация самолетов включает модернизацию не только существующих систем, но и интеграцию внутрь комплекса других систем, которые до этого не стояли на самолете, и, может

быть, одним из таких ярких примеров является наше сотрудничество с Индией по программе СУ-30, где мы в рамках программы поставок и, в дальнейшем, лицензионного производства, адаптировали большое количество французского, индийского и израильского оборудования — сделали это в достаточно сжатые сроки реализации программы. Второе — мы активно сотрудничаем не только в совместной разработке комплекса, но и, как я уже говорил, в рамках лицензионного производства передаем технологии нашим заказчикам. Все это создало хорошую базу для того, чтобы мы вышли на новый этап взаимодействия. Это совместная разработка перспективных самолетов. У нас есть две программы. Во-первых, это самолет пятого поколения, где мы договорились о кооперации 50 на 50 с нашими индийскими коллегами. Предусматриваются и совместные инвестиции, и совместное разделение рисков, и совместное продвижение продукта на рынок. Во-вторых, это еще одна программа многоцелевого транспортного самолета, которая базируется примерно на тех же принципах. Я думаю, что это все основа будущего, это такой тренд создания современной военной авиационной техники: программы становятся все более сложными, рынки — все более конкурентными, и для того, чтобы устойчиво присутствовать на них, нужно создавать долгосрочные альянсы.

Если говорить об авиастроении, то наш взгляд сегодня заключается в том, что, как я уже говорил много раз, рынок авиастроения поменялся. Если в 60-е годы большую часть производства авиационной техники составляли военные самолеты, в условиях международного соперничества и холодной войны, то на сегодняшний день все-таки львиную долю, более 70% рынка, составляет гражданская авиационная техника. И если мы хотим — а мы безусловно этого хотим — сохранить позиции одного из мировых лидеров, то мы должны двигаться в сторону серьезного присутствия на рынке гражданской техники. У нас в этой области большая программа. Мы

сотрудничаем с нашими итальянскими коллегами, с Alenia Aeronautica, которая уходит в группу Finmeccanica, и мы видим большие перспективы этого сотрудничества. На сегодняшний день необходимость развития гражданской авиации определяется еще и тем, что гражданские технологии стали опережать военные, и пошла передача технологий из гражданской области в военную. Поэтому, если мы хотим быть успешными на рынке военной техники, мы должны аккумулировать не только те технологии, которые есть внутри военной авиации, но и передовые гражданские технологии. Особенно это касается авионики и систем послепродажного обслуживания, здесь мы точно должны сделать большой шаг вперед.

Не буду затягивать свое выступление, скажу только, что мы смотрим на развитие рынка со всех сторон и считаем, что чисто оборонного комплекса в авиастроении сегодня не создать, нужно развиваться по всем направлениям. И наша стратегия как раз заключается в продвижении на рынок самолетов во всех сегментах, — военном, транспортном, гражданском, — и широкой международной кооперации.

Дж. Паппалардо:

Вы сотрудничаете со многими странами. Существуют ли общие подходы или рекомендации, которые можно применить для установления партнерских отношений с каждой из стран, или вы считаете, что каждая страна уникальна, а каждый случай — особенный? Есть ли основополагающие выводы, которыми вы можете поделиться с нами?

М. Погосян:

Мы изменили свой подход: от совместной работы по отдельным программам и с отдельными поставщиками, что было лет 15 назад, может быть, 10 лет назад, — к выстраиванию долгосрочной стратегии развития, которую мы стремимся согласовывать с нашими партнерами. Мы на

сегодняшний день исходим из того, что, в первую очередь, необходимо согласовывать требования к авиационному комплексу, который собираемся разрабатывать. Например, если говорить о сотрудничестве с Индией, это не изолированный случай: мы работаем по большому количеству программ, и я думаю, что следующий шаг — это участие Индии в каких-то совместных программах в области гражданской авиационной техники. Я в этом вижу возможность наиболее полного использования преимуществ всех участников. И я не рассматриваю только двусторонние отношения, я считаю, что мы должны выстраивать многосторонние отношения.

Но очень важно правильно определить механизмы взаимодействия: большое количество участников может привести к тому, что программа перестанет быть управляемой. Не хочу критиковать европейские программы, но у меня иногда возникает ощущение, что слишком громоздкая, слишком сложная система управления программами, когда не продвигают вперед интересы программы, а выстраивают большое количество политических противовесов, — все это приводит к тому, что программа резко дорожает, а сроки вывода продуктов на рынок сдвигаются. Поэтому нам важно, формируя эту общую кооперацию, не потерять механизмы управления. Это является одной из задач. Но когда есть большой опыт, когда есть определенное доверие и взаимопонимание между партнерами, то мы имеем хорошие шансы сохранить управляемость.

Дж. Паппалардо:

Вместе мы сильнее, чем по отдельности. В международном партнерстве есть одна особенность, о которой, возможно, некоторые не задумываются. Это управление логистической цепочкой, не только во время разработки продукта, но и в течение всего его жизненного цикла.

Представители разных стран и отраслей промышленности стремятся к партнерству, к совместному участию в крупных и сложных проектах. В этой

связи я хотел бы спросить Вас, господин Орси, можете ли Вы дать советы или поделиться информацией о том, как управлять такими крупными, разветвленными логистическими цепочками? Есть ли способ максимально использовать технические достижения или другие механизмы, чтобы работать более эффективно, не увеличивая затраты, не усложняя систему управления?

Дж. Орси:

Да. Я думаю, что управление логистическими цепочками — один из самых важных вопросов международного сотрудничества.

Позвольте рассказать, что означает международное сотрудничество для компании Finmeccanica, что оно означает для Finmeccanica в России. В настоящее время мы являемся одним из крупнейших промышленных партнеров российских предприятий, и два из них представлены участниками нашей дискуссии.

Нам принадлежат 25% плюс одна акция ЗАО «Гражданские самолеты Сухого». Мы принимали участие в разработке Superjet 100 и через итальянскую компанию продаем его во всем мире, в большинстве западных стран. Мы надеемся, что продажи будут хорошими.

Это один из наших партнеров. Как мы уже упоминали, это первый тип масштабного сотрудничества в данной области.

Вторая, очень важная область сотрудничества — вертолеты. Здесь тоже много специфики. Несколько лет назад мы с Андреем провели исследование российского рынка и некоторых рынков, связанных с российским. Выяснилось, что есть спрос на определенный тип вертолетов, а именно, на 6-тонные вертолеты. В этой категории лидером рынка является AgustaWestland

Мы знаем, что российские вертолеты лидируют в другом сегменте, и в некоторых случаях российская продукция конкурирует с нашей. Новой

является сама идея сотрудничества в отдельном сегменте рынка, вплоть до создания совместного предприятия в России, которое построило бы завод и производило бы здесь конкретную модель вертолета. Это сделано с целью передать технологию и, главное, с целью добиться лидерства в конкретном сегменте. В этой связи мне было бы интересно узнать ваше мнение о том, насколько это приемлемо, и есть ли желание участвовать в подобных проектах.

После данного конкретного класса вертолетов мы сможем заняться другими классами, где лидируют российские вертолеты. В этом случае сотрудничество может принимать другие формы. Здесь действительно есть отличия.

Повторю, что в России компания Finmeccanica работает как совместное предприятие. Это можно видеть на примере наших партнерских отношений с «Российскими железными дорогами» в области перевозок.

Мы работаем по российско-итальянской программе ITARUS над автоматизацией железных дорог. Мы занимаемся безопасностью, автоматизацией, энергетикой. Фактически мы сотрудничаем с российскими партнерами во всех сферах деятельности компании Finmeccanica.

Возвращаясь к Вашему вопросу, скажу, что управление логистическими цепочками для каждого из этих направлений — это сложная работа. Но в будущее ведет только этот путь. Сотрудничая с Россией, мы не рассматриваем ее только как рынок. Мы стремимся к совместным разработкам, чтобы объединить усилия и таким образом увеличить возможности совместного выхода на мировой рынок.

Дж. Паппалардо:

Мне кажется, что для достижения идеального партнерства требуются не столько затраты, сколько усилия. Необходимо иметь производство на

местах. Нужно думать об обучении персонала, обо всем, что требуется для производства самолетов.

Что в результате получается? В начале трудно, но в конце — неужели все становится легко? Напряженная подготовительная работа — помогает ли она избежать проблем в дальнейшем?

Дж. Орси:

По крайней мере, я могу сказать, что переговоры идут хорошо. Конечно, иногда у нас бывают сложности, но иногда все проходит просто отлично. Я думаю, важно видеть перспективу. Мы должны знать, куда мы идем. После того, как мы согласовали наше видение будущего, цели, которых хотим достичь, движение вперед иногда бывает труднее, иногда легче, но оно обязательно приводит нас к цели.

Мы проходим все необходимые этапы: обучение персонала, завод. У нас будет завод по производству вертолетов в Подмосковье. Кстати, он начнет работать в ближайшем будущем. С того момента, как было принято это решение, для его реализации задействуются все ресурсы.

В этой ситуации, при передаче технологии, при установлении партнерских отношений, я думаю, нужно сосредоточиться, нужно иметь ясное представление о том, куда вы хотите двигаться. Без задних мыслей. Это значит, что вы думаете про себя: «Я хочу передать технологию, но на самом деле я хочу завоевать рынок». Это уводит не в ту сторону. Если же вы говорите с самого начала: «Я хочу передать технологию, чтобы завоевать рынок», то для достижения этой цели мы совместно разрабатываем необходимую технологию. В таком случае достичь цели становится легче.

Дж. Паппалардо:

Андрей, может быть, сейчас подходящий момент, чтобы сообщить последнюю информацию о заводе. Мы могли бы обсудить вашу подготовку к этим сделкам, особенно то, как вы обучали российский персонал для работы на этих заводах, на сложном оборудовании для производства самолетов и двигателей этого типа или другой продукции.

Как вы обеспечиваете уровень квалификации ваших сотрудников, необходимый для оптимальной работы заводов?

А. Реус:

Я позволю себе несколько слов сказать предварительно, а потом уже перейду к этому вопросу. У нас достаточно крупная компания, мы производим вертолетную технику и двигатели для вертолетной, самолетной техники, для энергетики. Компания производит в год продукции более чем на 6 миллиардов долларов. И для нас тема взаимодействия, кооперации — одна из важнейших. Но я хотел бы сделать такую ремарку: мы в этом году достаточно плотно вошли на рынок Соединенных Штатов Америки, что мне очень понравилось, и продали определенное количество техники. Учитывая, что жизненный цикл нашей техники — 30-35 лет, я считаю, что мы навсегда теперь вошли на рынок Соединенных Штатов. Это хорошо. Мы достаточно тесно взаимодействовали на уровне кооперационном и технологическом, а сейчас и продукты появились на этом рынке.

Но при этом надо сказать, что мы имеем какую-то определенную картину мира, то есть мы рассматриваем территории на карте мира с точки зрения технологической компетенции. Наличие компетенции на той или иной территории говорит о ее развитости или неразвитости. Дальше мы приходим к появлению продукта и к экономическому состоянию той или иной территории. Поэтому мы стремимся эти компетенции сохранить, развить, и для этого сотрудничество с партнерами по всему миру — оно принципиально. Не секрет, что у нас был некий гар, провал, когда мы

практически не занимались новыми разработками — я имею в виду 90-е годы, последствия которых потом чувствовались, — поэтому нам приходится нагонять, и достаточно интенсивно. И, конечно, нагонять можно только с помощью кооперации.

Среди нашей продукции хорошо представлена техника двойного назначения, как мы ее называем, то есть мы работаем и в гражданском, и в военном секторе. Традиционно работа в гражданском секторе, включая обмен технологиями, оборудованием и так далее, идет достаточно просто, но вы прекрасно понимаете, что для нас это по сути одно и то же. Одни и те же технологии работают и в гражданском, и военном секторе, одни и те же материалы используются, и так далее. Поэтому для нас очень важен тот факт, что мы находимся в этой тематике.

Теперь о том, как мы работаем с нашими партнерами. С одной стороны, есть конкуренция, конечно. Допустим, по вертолетной части мы занимаем порядка 14% мирового рынка — я считаю, что это очень приличный объем. На рынке считанное количество компаний, мы все знаем друг друга хорошо, нас шестеро, и мы этот рынок делим. Мы пытаемся кооперироваться друг с другом, конечно, и находим разные формы: в частности, с AgustaWestland мы создали совместное предприятие, сейчас оно начнет работать. Но все эти работы ведутся с пониманием того, что есть конкуренция. При этом есть компании второго и третьего уровня, которые являются комплектаторами как для AgustaWestland, так и для Eurocopter, а также для «Вертолетов России» и для Sikorsky. Эти компании, по сути дела, открыты, для них это бизнес, и компании второго и третьего уровня работают достаточно активно и нормально.

За последние годы мы выстроили достаточно развернутую систему отношений. Мы открылись очень сильно в последние годы и рынку, и миру, и значительно усилили наше взаимодействие с партнерами. Конечно, вопросы обучения, организации работ на новом оборудовании — они у нас

ключевые. И для нашего холдинга основной производственный процесс — это процесс управления знаниями. Это не слова, это реалии, это то, что позволяет осваивать технику, работать на этих рынках. Я очень не люблю говорить о том, что не закончено, но я хочу подчеркнуть нашу открытость. Вы знаете, мы в этом году сделали первое движение по работе по IPO, то есть по IPO компании «Вертолеты России». Мы остановили этот процесс, вернее, отодвинули его на некоторое время, но мы обязательно пойдем до конца, сделаем этот public offer и будем открытой компанией, потому что для нас это принципиальная позиция. И это также позиция государства, поскольку уже создалась некая экономическая модель: понятно, что в стратегических секторах должно быть ясно выраженное частно-государственное партнерство, и это не государственный капитализм, это как бы страхование рисков бизнеса, когда он идет в стратегический сектор и начинает работать в том направлении, в котором необходимо. И мы, с одной стороны, открываемся рынку капитала, поскольку идем на открытость, а с другой стороны, просим от государства некоего партнерства, которое позволит нам преодолеть этот барьер 90-х годов, выполнять те задачи, которые государство ставит, и дальше привлекать, в том числе на серьезной основе, частный бизнес, делая это систематически. Ну, наверное, вот в двух словах ответ на Ваш вопрос.

Дж. Паппалардо:

Говоря о частном секторе и его роли, я хотел бы очень кратко обсудить с Романом его опыт работы с частными и государственными компаниями, преодоление технологического «провала», который мы обсуждали, а также консолидацию и повышение эффективности в данной отрасли.

Как вы распределяете усилия, как вы используете партнерские отношения на международном уровне для решения этой сложнейшей задачи?

Р. Троценко:

Джо, я не думаю, что существует большая разница между частным сектором и государственными компаниями. Есть разница между хорошо управляемыми компаниями и плохо управляемыми компаниями.

Например, я не думаю, что Михаил Погосян действовал бы иначе, если бы он руководил частной компанией, а не государственной, как сейчас.

Р. Троценко:

Если говорить об особенностях, то единственной особенностью является все-таки отношение заказчика. Заказчику в России до сегодняшнего дня, а мы понимаем, что это Министерство обороны, проще и удобнее работать с государственной компанией. И это пока просто некая ментальная инерция, которая со временем будет преодолена. Особенностью нашего бизнеса является то, что стоимость заказа для нас, как для финишера, порой многократно превышает стоимость основных фондов и активов. Поэтому при неправильном ведении бизнеса или при неверной мотивации акционера всегда есть риск, что денежные средства заказчика будут использованы не по назначению. И, в конечном счете, заказ будет оставлен незаконченным.

И надо сказать, что это риск не гипотетический. У нас есть два примера. Первый пример — частная компания, которая владела «Амурским судостроительным заводом» и в итоге бросила крупный заказ недостроенным, нам пришлось просто спасти и заказ, и завод. Второй пример — это завод «Янтарь» в Прибалтике, который фактически остановился под управлением частной компании, и нам пришлось приходить и заниматься там экстремальным антикризисным управлением. Поэтому, я бы сказал, все зависит от людей.

Если говорить об особенностях продукта, то в судостроении жизненный цикл продукта самый длинный. От момента формирования технического задания на корабль до момента списания последнего корабля серии

проходит 40-50 лет. Это больше, чем в авиастроении, но меньше, чем, скажем, в энергетическом машиностроении, если говорить об атомных или тепловых электростанциях. Поэтому управление знаниями и передача этих знаний при проектировании продукта и при его эксплуатации является принципиально важной. Если у вас где-то будет обрыв этой тонкой логической цепочки, которая идет от разработки к эксплуатации, то продукт может просто потерять те качества, ради которых он заказывался.

Теперь то, о чем абсолютно правильно сказал Андрей: нам пришлось пережить очень сложные времена, когда у нас 15 лет вообще не было заказов. Примеров таких длительных кризисов отраслевых, после которых отрасль пришла в себя, в мире на самом деле немного. За 15 лет толковые люди просто найдут, чем им заняться. Обычный судостроитель, будь он рабочим, мастером или инженером — это человек очень высокой квалификации. Если он был сварщиком на судостроительном предприятии, то для него работать, скажем, на обычной стройке — просто ерунда. Это для него чрезвычайно простые задачи. И там его работа зачастую лучше оплачивается. Поэтому это удача и чудо, что отрасль сохранила потенциал, оставаясь такое длительное время без заказов. Объяснение этому — фанатичная преданность людей своему делу. Мы не найдем никакого материального объяснения, почему люди, получая мизерные зарплаты, а иногда вообще их не получая длительное время, остались в отрасли и занимаются или занимались проектированием вертолетной и самолетной техники, судов.

Сейчас наступил перелом: скажем, в прошлом году общий объем продаж достиг 7 миллиардов долларов, мы год от года имеем прирост порядка 25%, а в прошлом году был 31%. Это очень много для судостроительной компании. Мы имеем диверсифицированный портфель, при котором одна треть наших продаж приходится на гражданскую технику, в основном на специальную технику для Арктики: это ледоколы, это ледостойкие

платформы, достаточно сложная техника. Одна треть у нас приходится на заказы от Министерства обороны и одна треть — на заказы по линии военно-технического сотрудничества. Мы считаем, что это очень удобно — иметь три такие точки опоры.

Продолжая мысль Андрея, я хотел бы сказать, что мы сейчас переживаем уникальное время, когда впервые, наверное, в истории инженерной мысли прогресс в гражданской технике оказался быстрее прогресса в военной. Почему это произошло? Из-за плотности конкурентной среды. Высокая конкуренция в гражданской области породила высокие требования по подготовке кадров и использованию технологий. И сейчас стоит задача — как гражданские технологии начать использовать в военных целях, то есть обратная той, что стояла, скажем, 20-30 лет назад. Раньше в мире вводилось примерно 3 миллиона тонн военного тоннажа в год и, скажем, 25 миллионов тонн гражданского тоннажа: соотношение 1:7. На сегодняшний день в мире ежегодно вводится примерно 200 тысяч тонн военного тоннажа в надводном флоте и около 50 миллионов тонн тоннажа гражданского. Вот мы и имеем гигантскую разницу. Поэтому задача, которая стоит перед нами, — это импорт гражданских технологий и применение их в военной области.

Дж. Паппалардо:

Расскажите, пожалуйста, как изменились технологии в судостроении за то время, пока имел место этот провал, и что вы предпринимали для его преодоления?

Р. Троценко:

Джо, гораздо труднее найти область, в которой ничего не изменилось... Начнем по порядку: изменилось все, что касается навигации. Навигационное электронное оборудование, системы управления кораблем, изменились, изменился сам подход к проектированию корпуса, поменялось

отношение к гидродинамике. Простой пример: идея о том, что корабль должен ходить со скоростью 35 узлов на паросиловой установке, она уже не приходит в голову. Почему? А куда он должен ходить со скоростью 35 узлов? Как бы быстро ни шел корабль, вертолет летит быстрее. Так? А как бы быстро ни летел вертолет, ракета летит еще быстрее. Так? То есть мы понимаем, что родились вообще новые требования к кораблю. Корабль должен быть не столько сам вооружением, сколько платформой для установки вооружения, то есть, нужна большая площадь палубы для размещения вертолетной техники, раз. Должна быть высокая энерговооруженность для размещения ракетных комплексов, два. При этом самому кораблю вполне хватит 23 узлов. Как результат, например, возникает идея, что можно от паросиловых установок и газовых турбин начать переходить, скажем, к электропропульсии, к электродвижению. Почему? Тихо, удобно, экономично и торопиться никуда не надо.

Таких вот обстоятельств, которые меняют сейчас облик военно-морского флота, очень много. Из-за некоторой инерции мышления, о чем мы много говорили, а также из-за чрезвычайно длительного жизненного цикла продукта, эти нововведения немного тормозятся. Но они внедряются дискретно. Как результат — каждое новое поколение кораблей начинает проектироваться просто с другими философскими принципами. И разница, скажем, между атомной подводной лодкой третьего поколения и четвертого — это просто небо и земля. Не то что одна чуть, а другая чуть хуже по тактико-техническим характеристикам, — это абсолютно разные подходы. Мы ожидаем, что сейчас в судостроении будут происходить большие, революционные изменения из-за применения новых технологий. И связано это с появлением новых материалов, с изменением характера военных действий: например, в мире почти не строятся корабли первого ранга. Почему? Это не только вопрос денег, но и вопрос необходимости.

Выясняется, что корабль второго или третьего ранга решает те же самые задачи.

Дж. Паппалардо:

Вы тоже с этим сталкивались, когда начинали? У вас было ощущение, что вы начинаете с нуля, когда вы разрабатывали новый реактивный истребитель, или вы чувствовали, что можете опираться на опыт превосходного российского авиастроения? Это вам помогало? Или у вас было ощущение, что вы начинаете с нуля, потому что все так сильно изменилось?

М. Погосян:

Я, с одной стороны, соглашусь со словами Романа: действительно, подходы кардинально меняются. С другой стороны, я хочу сказать, что в авиастроении, если говорить о военной технике, мы широко внедряем технологии пятого поколения при модернизации самолетов четвертого поколения. Мы считаем, что рынок военной авиационной техники не будет развиваться только в направлении создания перспективных комплексов пятого поколения. Наряду с комплексами пятого поколения будет происходить модернизация техники четвертого поколения, с внедрением элементов пятого поколения, — в первую очередь это касается электроники. И я хочу сказать, что на сегодняшний день и американцы, наряду с работой по F-35, F-22, продолжают программу модернизации F-18 и F-16, и это совсем другие самолеты — не те, какими они были в момент их выхода на рынок. Мы тоже движемся в эту сторону, то есть стараемся увеличить оборачиваемость средств, не замораживать их в течение длительного цикла отработки новой базовой платформы, возвращать деньги, модернизируя самолеты предыдущего поколения и продолжая их серийное производство. Примерно так.

Дж. Паппалардо:

Говоря о карте мира, я собирался спросить о том, как компании могут передавать свой опыт работы в разных отраслях промышленности и разных странах.

Как определяется стратегия компании Finmeccanica? Вы проводите исследования и выясняете, где есть потребности, а затем направляетесь туда и удовлетворяете эти потребности? Если поглядеть на карту, где вы видите потенциальные возможности для компании Finmeccanica в будущем, где следует создать производственные мощности?

Дж. Орси:

В настоящее время мы действительно являемся одной из крупнейших в мире военно-промышленных групп в секторе продаж оборонной продукции. Мы попросту смотрим на карту мира. Мы стараемся понять, каковы потребности и каков уровень развития технологий, пытаемся понять, в чем заключаются реальные потребности, и как они изменяются.

Сегодня уже говорилось о том, что мы работаем в этой отрасли в течение 20, 30 лет и более. В ней происходят изменения. Сегодня технологии, в первую очередь в области электроники, развиваются так быстро, что за жизненный цикл платформы сменяются как минимум два или три поколения устройств.

Поэтому нам нужно понимать направление развития технологии, понимать, что мы должны сделать, если хотим держаться на уровне. Ведь то, что мы разрабатываем сегодня, должно хорошо работать через 20, 25, 30 лет, потому что приблизительно две пятых того, что разрабатывается сегодня, должно оставаться на рынке через 10 лет, должно хорошо работать в течение 20 лет.

Изучая рынок, мы должны рассматривать разные технологии, выяснять, что разрабатывается в разных странах, что может потребоваться в разных странах через 15, через 20 лет. А затем мы начинаем работать над установлением партнерских отношений с этими странами.

Я уже упоминал Россию. А если мы посмотрим на Китай, Бразилию, Индию, то мы увидим, что у них есть свои потребности в оборонной отрасли, в энергетике, в охране наземных объектов. Наша цель — установить с этими странами долгосрочные отношения и начать разрабатывать с ними то, что будет хорошо работать в течение 15 — 20 лет. Мы, несомненно, можем удовлетворять и их краткосрочные потребности с помощью сегодняшней продукции, но в основном мы планируем будущее.

И, возвращаясь к тому, что уже было сказано: все это должно работать и в гражданском, и в военном секторе. Границы между ними постепенно стираются. Возьмите спутники. Сегодня спутники можно использовать и для военных, и для гражданских целей. Вы зашифровываете информацию, нужную для военных, а остальную информацию передаете гражданским потребителям. То, что передается военным, зависит от принятого решения. Это зависит от того, как вы хотите распорядиться информацией, получаемой со спутника. Это одна из наиболее важных областей, причем важна она для всех.

Итак, в будущем технологии станут все больше подстраиваться для двойного применения. Все зависит от того, как мы хотим их использовать, как мы хотим их применять. Если говорить об электронике, материалах, энергии, появятся ли у нас в скором времени электрические двигатели? Когда будут ставить электрические двигатели на самолеты? Мы пройдем через стадию гибрида или перейдем от двигателя внутреннего сгорания прямо к электродвигателю?

Каждое новое поколение двигателей потребляет все меньше и меньше энергии. Удельный расход топлива сокращается как минимум на 10% по

сравнению с предыдущим поколением. Будет ли происходить постепенный прогресс, пока в какой-то момент мы не перейдем на новый тип двигателей?

Таковы сегодняшние задачи. Они несколько различаются в разных странах мира, но я не могу сказать, что перед нами стоят какие-то особые задачи. В конце концов, как я уже говорил, все существующие границы постепенно стираются.

Дж. Паппалардо:

Вы работаете, то есть ваша компания работает на разных рынках. Пожалуйста, расскажите об основных отличиях в работе на рынках развивающихся и развитых стран. Поделитесь своим опытом.

Дж. Орси:

Конечно, есть разница между работой в США и в Индии. Несомненно. Тем не менее, цель всегда одна и та же. Конечно, работая в США, вы должны попытаться завоевать рынок. Нам всем известно, как это делается. Вы можете попасть на рынок разными путями. Вы можете выйти на этот рынок, потому что ваш продукт лучше других. В таком случае, партнер вам нужен скорее для того, чтобы успокоить общественное мнение и создать рабочие места в этой стране. Вы можете также прийти на этот рынок, инвестировав в компанию, которая уже является поставщиком Министерства обороны. Мы сделали и то, и другое.

В США нужно завоевать доверие, чтобы стать поставщиком, возможно, поставщиком первого уровня для Министерства обороны за один год. А если мы придем в Индию, наша стратегия будет заключаться в совместных разработках с Hindustan Aeronautics Limited или с другой компанией, которая производит то, что требуется местным вооруженным силам. И сделать это нужно в подходящие для них сроки. Партнер из Индии должен

осуществлять разработки совместно с вами, перенимать технологии. Конечный продукт будет англо-итальянским, индийским, российским, но все же совместно разработанным. Итак, это два крайних подхода, а между ними — все остальные.

Еще одна интересная страна — Турция. Десять лет назад Турция была вне игры. Затем мы начали некоторые проекты, затем создали совместное предприятие, затем установили партнерские отношения. Сейчас Турция хочет разрабатывать собственный истребитель. Они хотят разработать также собственный вертолет. Они рассматривают возможность приобретения технологии, чтобы разрабатывать собственные продукты. А после этого они сами выйдут на рынок со своими разработками и станут их совершенствовать.

Поэтому подходы действительно оказываются различными: у каждой страны свои планы. Наша задача — действовать в соответствии со стратегическими планами каждой страны. В то же время мы должны соблюдать свои интересы, чтобы расширять наше присутствие в мире.

Дж. Паппалардо:

Я не знаю точно, сколько у нас осталось времени. Но я хотел бы предоставить возможность задать вопросы.

Р. Цимбалюк:

Здравствуйте. Я Роман Цимбалюк, представляю украинское агентство «Униан», и у меня вопрос к господину Погосяну. Когда Вы выступали, то говорили о доверии, о том, есть ли сейчас доверие между вами и авиастроителями Украины. Всем известно давно, что это очень проблемная тема. Вам какой самолет больше нравится, Ан-148 или Sukhoi Superjet? Куда они будут летать? И смогут ли эксплуатироваться вместе? И еще, можете ли Вы уточнить по Ан-124: что-то делается, или как обычно, только разговоры, разговоры и планы? Благодарю.

М. Погосян:

Вопрос очень личный. Я думал, что мы о тенденциях поговорим, а тут очень такое личное. На сегодняшний день Ан-148 и Superjet летают вместе в Аэрофлоте и в ГТК «Россия», поэтому я не вижу никакой проблемы в том, что эти самолеты будут существовать вместе. Мне нравится больше Superjet, потому что я лучше знаю этот самолет и думаю, что он более перспективен для рынка. Но мне нравится и Ан-148, потому что он, в общем, соответствует тем требованиям, которые предъявлялись к нему на этапе разработки. Мне нравятся все самолеты, которые производит «Объединенная авиастроительная корпорация». Но вместе с тем у меня есть вопросы, касающиеся себестоимости производства и перспектив продвижения на рынок. Мне будут нравиться больше те продукты, которые имеют лучшую перспективу продвижения на рынок и позволят получать больше прибыли.

Если говорить о доверии, я думаю, что нам предстоит прийти к более тесной кооперации между российским и украинским авиастроением. Я думаю, что на сегодняшний день мы, как уже было сказано в начале разговора, больше сотрудничаем по отдельным проектам. И здесь мы обсуждаем с нашими украинскими коллегами эту тему. Мое желание — двигаться к созданию совместной структуры, которая была бы нацелена как минимум на глобальное сотрудничество в области транспортной авиации и на расширение участия украинской промышленности в области создания гражданской авиационной техники. Наши украинские коллеги на сегодняшний день все-таки больше склоняются к сотрудничеству по отдельным проектам. Поэтому я думаю, что нам предстоит по итогам этой дискуссии определить, каким же все-таки будет стратегический путь развития. Свое видение я изложил.

Что касается Ан-124, то это еще один личный вопрос. Для разговора о сроках и о реализации программы мы должны, как мы все сегодня считаем, детально проанализировать стоимость ее реализации, технический облик самолета, который мы собираемся серийно производить, объем рынка, стоимость серийного производства. Это значит, что нужно определить состояние документации и объем модернизации комплекса, то есть ответить на большое количество конкретных вопросов. Для того чтобы получить ответы на эти вопросы, мы создали совместную рабочую группу, которая должна, подготовить материалы. Когда она закончит свою работу, и мы выработаем единый подход, я смогу рассказать вам о четком плане, которого мы будем придерживаться в реализации этой программы. А так я надеюсь на то, что сотрудничество с Украиной будет иметь хорошие перспективы. Я — сторонник кооперации. Доверие складывается из конкретных успехов. Я не думаю, что при производстве единичных образцов техники можно создать атмосферу, необходимую для дальнейшего движения вперед. Надо производить серийную продукцию, устраивать долгосрочные совместные диалоги, определять стратегию, и тогда все получится.

Дж. Паппалардо:

Спасибо. Я вот о чем подумал. Участники дискуссии говорили о стирании границ между рынками гражданской и оборонной продукции. И я задумался: а есть ли предел, за которым стирание границ станет помехой? Ведь некоторые технологии будут секретными, или настолько уникальными, что я не захочу ими делиться. Или же важнейшие оборонные компании станут настолько специализированными, что не смогут завоевать большую долю рынка.

Нет ли риска, что стирание границ приведет к ухудшению некоторых из очень, очень специфических технологий или разработок, ориентированных на оборону? Я хотел бы предложить эту тему участникам дискуссии.

Есть ли предел, за которым ориентация на оба сектора превращается в помеху и мешает прогрессу в очень специфических оборонных технологиях? Есть ли способ избежать этого?

Р. Троценко:

В судостроении идет несколько процессов. Процесс первый: это всестороннее использование технологий, взятых как из гражданского судостроения, так и из смежных отраслей. Второй процесс — рост специализации проектных организаций и судостроителей и, как результат, нацеленность самого продукта на выполнение определенных задач. Теперь каждый корабль или каждая система очень специализированы. Тенденция к созданию многофункциональных продуктов, которая проявлялась, скажем, в 80-х или в 90-х годах, она уходит. Каждый раз составляется техническое задание и определяются тактико-технические характеристики под конкретную задачу. А поскольку сам объем серий сокращается, то мы приходим к ситуации, когда почти каждый продукт становится уникальным. Я думаю, что в авиации по-другому, потому что длина серии больше, количество единиц одного продукта больше, но у нас в судостроении это очень существенная тенденция. Получается, что мы модифицируем фактически каждый проект, то есть у нас сложно найти два одинаковых проекта, два одинаковых заказа, сделанных по одной документации.

Это приводит к двум последствиям. Последствие первое: мы не можем в полной мере получить преимущества от длинной серии, то есть мы не можем сокращать издержки, что обычно происходит, начиная с третьего-четвертого корабля в силу того, что люди, делая одну и ту же работу, приобретают умения и специализацию для ее выполнения. Поэтому

возможность снижения издержек и роста производительности труда на конкретном заказе, за счет более глубокой погруженности в него, она уходит и у нас, и у других производителей. И вот второе последствие: это рост стоимости заказа. Получается, что под каждый заказ мы должны проводить проектирование, вносить изменения к проекту, мы не можем снижать себестоимость производства. Мы видим, как это происходит почти у всех производителей в мире. Очень многие либо фиксируют убытки, либо, как в случае, скажем, индийско-французского сотрудничества по подводным лодкам Scorpène, оказываются в суде, выясняя там отношения при попытке существенно поднять цену.

И мы видим, что это, по всей видимости, будет причиной если не кризиса, то некоторых проблем в оборонной промышленности во всем мире. Это дисбаланс между требованием высокой специализации на каждом заказе, с одной стороны, и желанием клиента, заказчика, сократить собственные расходы и издержки. Получается такой замкнутый круг, а если мы добавим то, о чем говорил Джузеппе, добавим задачу контролировать цепочку субподрядчиков по всем системам, все это усложняется. Надо, чтобы субподрядчики не просто выпускали системы хорошего или приемлемого качества, — они должны быть заинтересованы в выпуске этой продукции на длительный период времени. Это должны быть компании, которые завтра не захотят уйти с рынка. Как результат, растет общая неопределенность, потому что длинной серии нет, каждый продукт специфичен, и у субподрядчика второго или третьего уровня вообще нет никакой определенности. Он не знает, сколько у него будет заказов, какой окажется глубина продаж, что будет в дальнейшем с его бизнесом. Мы со своей стороны делаем все возможное, чтобы дать нашим субподрядчикам максимум комфорта, ведь они являются, если угодно, технологическими партнерами, поставляющими компоненты и изделия. Я думаю, что наши коллеги из авиации, наверное, сталкиваются с похожими задачами.

А. Реус:

Я не вижу здесь таких глубоких проблем. Я уже говорил, что когда мы говорим о двойном назначении продукции, эти проблемы как бы стираются. Есть, конечно, продукция, которую трудно представить себе в гражданском исполнении: атомную подводную лодку я никак не вижу перевозящей туристов из одной страны в другую, а танк, наверное, не может производить сельскохозяйственные работы. Правда, я, помню, как-то дергал танком корни, но это уже специфическое применение. Вот что нужно подчеркнуть, прежде всего, и Джузеппе хорошо говорил об этом: мы сейчас все обречены на совместные мировые проекты, обречены, по-другому быть не может. Невозможно все сконцентрировать в одном месте, это просто нелепица. При этом в военных областях могут быть свои находки, которые не транслируются друг другу, но это нормальное явление, потому что все хотят определенных преимуществ, все хотят получить большую долю рынка, чем их соседи.

Но все-таки самое главное для нас — наличие инженерных школ внутри страны. Если есть такие интеллектуальные ядра, которые сохраняются, то они способны взаимодействовать со всем миром и способны извлекать необходимые технологии или сами их производить. Для того, чтобы держать школу, она должна все время что-то делать. Мы с этим столкнулись, как только мы начали разработку новых изделий, будь то Superjet, будь то новые двигатели, которые мы сейчас делаем, будь то новый вертолет, — сразу, как только возобновляется школа, возобновляется интеллектуальная, инженерная плотность, и школа уже способна взаимодействовать со всем миром. С одной стороны, бизнес наш становится бизнесом без границ, но с другой стороны, в пределах наших границ должны быть те школы и интеллектуальные центры, которые

способны достаточно активно взаимодействовать с миром. Это то, что позволяет преодолевать возможные сложности.

Дж. Паппалардо:

Кто-нибудь еще хочет задать вопрос? Вопросов у нас много, так что все в порядке.

Еще одна тема, которую я хотел бы обсудить, — это экономические проблемы в Европе и в Соединенных Штатах. Я продолжаю думать о ситуации в мире, которую описал Андрей, об имеющихся возможностях. Я держу в уме и другие сделанные сегодня комментарии. Как влияет на ситуацию в бизнесе прогнозируемые изменения в американских расходах на оборону, а также экономические процессы в Европе? Они стараются продавать продукцию, найти иностранных партнеров или создавать различные альянсы в промышленности? Я ставлю этот вопрос перед участниками дискуссии.

Из зала:

Конечно, или к сожалению, сокращение расходов в одной стране уравновешивается увеличением расходов в других странах.

Мы работаем со странами, которые сегодня вкладывают много средств в оборонную отрасль. Вы упомянули Индию. Вы также назвали Турцию. Я могу назвать Бразилию. И, конечно, Китай. Есть многие другие страны — например, Индонезия, где тоже есть военные программы. И у них есть деньги для реализации этих программ.

До весенних событий страны Северной Африки планировали крупные вложения, было много соответствующих проектов. Я думаю, что наш подход должен меняться, потому что эти рынки стали конкурентоспособными. Как сказал Андрей, мы сейчас конкурируем с ним, например, в Индии, и это только один пример — рынок одной страны.

Раньше мы в основном работали на внутренний рынок, сейчас же стратегии компаний изменились. Одно дело — осуществлять поставки министерству обороны США, Великобритании, или России, и совсем другое — конкурировать с прочими компаниями на международном рынке.

Нам нужно быть абсолютно конкурентоспособными, а значит, надо перейти к другим методам работы, перейти к обслуживанию клиентов от начала до конца. Чтобы добиться эффективности, нужно иметь решения для всего спектра продукции. Все это приводит к переменам. Поэтому выход на международный рынок полезен для наших компаний.

Аналогичным образом обстоит дело в США. Если вы поговорите сегодня с представителями Boeing или Lockheed Martin, они скажут вам, что происходят изменения, что заметная доля выручки будет поступать от экспорта их продукции.

Если говорить о моей отрасли и конкретно о компании Sikorsky, то правительство США, с целью увеличения экспорта, поддерживает поставки нашей продукции в Турцию, в Австралию. Еще недавно компания Sikorsky вполне удовлетворялась поставками клиентам в Великобритании и США. Нам нужно быть более конкурентоспособными. Но мы также сталкиваемся все с большей степенью с конкуренцией со стороны американских компаний, которые стали уделять намного больше внимания внешнему рынку.

Итак, главное, что нам нужно сделать — это быть более эффективными, более активными, использовать свои сильные стороны, проявлять гибкость, думать, как выиграть время, чтобы выйти на рынок раньше конкурентов. Некоторые компании, которые ранее осуществляли долгосрочные поставки по заказам министерства обороны США или Великобритании, проявляют меньше гибкости, чем мы.

Каждый из нас должен развивать свои конкурентные преимущества для выхода на новые рынки.

Дж. Паппалардо:

Андрей, вы говорили о выходе на рынок США с вертолетами. При поиске партнеров, при попытках продавать продукцию в других странах приходится ли вам в большей степени конкурировать именно с американскими вертолетами, вследствие экономической ситуации в Соединенных Штатах? Это побуждает вашу компанию повышать финансовую эффективность, становиться более конкурентоспособной?

А. Реус:

На рынке, на нормальном рынке, конкуренция всегда жесткая — в частности, на вертолетном. Собственно говоря, наличие этой жесткой конкуренции и борьбы за рынки — это очень позитивный момент. Очень позитивный. То, что нам удалось сейчас оказаться на рынке Америки, для меня это просто счастье, я так доволен! Я понимаю, что мои коллеги претендовали на ту же долю, но это нормально, это нормальные взаимоотношения. Я, к счастью не политик, поэтому смотрю на все с позиции того, кто я есть, что я производжу и что я делаю. Мне очень нравятся деньги на оборону. Они хорошие, в том смысле, что мы, например, в прошлом году поставили на вооружение российской армии два новых вертолета. Понятно, что Минобороны оплатило эти работы в большом объеме, потому что мы работали четко под те задачи, которые были поставлены. И тут же у меня рынки, допустим, ВТС, ожили, поскольку, как только мы поставили новую технику на вооружение нашей армии, — все понимают, что мы своим плохую технику не будем ставить, — у нас пошли заказы в мире на Ка-52, на Ми-28Н и так далее. Поэтому для меня это хорошая ситуация. Есть конкуренция — раз, на оборону тратятся деньги — два. Государство решает свои вопросы, я готов на эти деньги строить технику, и она дает мне определенные конкурентные преимущества.

Дж. Паппалардо:

У нас есть еще время? Пять минут на пять вопросов. К счастью для вас, друзья, есть всего пять минут.

Я хотел бы задать участникам дискуссии вопрос о рынке оборонной продукции. Он имеет много особенностей, он очень тесно связан с международной политикой и национальными интересами.

Я хотел бы спросить об этом потому, что все присутствующие здесь заняты производством продукции и предоставлением услуг, то есть продажами чего-либо: комплектующих для самолетов, готовых двигателей и так далее.

Вмешивается ли политика в этот процесс? Создает ли она препятствия для вашей отрасли или же она является частью среды, в которой вы работаете? Является ли она источником разочарований для вас, если говорить об инженерных решениях? И как национальные интересы и международная политика влияют на ваш бизнес? Если кто-нибудь хочет сказать об этом, прошу вас.

А. Реус:

Вы понимаете, для нас политика, в конечном итоге, — это та экономическая модель, в которой мы оказываемся. В зависимости от того, что политики решают, они либо тратят деньги на ту или иную работу, либо не тратят, либо создают определенные условия, либо не создают. Для нас, я считаю, созданная в последнее время модель — правильная. Вот тут я похвалил бы чиновников, потому что я ночью проснулся в страхе, думал, что я все еще чиновник, я десять лет им работал, потом вспомнил, что я уже давно предприниматель, и смеялся долго: «Хорошо все-таки, что я не чиновник». Но они для нас, я считаю, создали очень правильную сейчас модель. Я говорил о частно-государственном партнерстве, но в смысле страхования рисков, доведения рисков бизнеса до приемлемых, чтобы можно было вкладывать деньги и зарабатывать деньги в этой сфере. Это конструкция,

которая сейчас работает. Ну, и должен быть здоровый протекционизм, в рамках ВТО или еще чего-то. Но он должен быть.

Когда эти два момента присутствуют, когда присутствует экономическая модель, когда есть понимание того, что у нас был какой-то гар и надо преодолеть какие-то сложности, пониманием того, что надо страховать риски и дать стратегическим отраслям открыться в мир и работать там нормально, и кооперироваться всем миром, это правильно. Мы сейчас, я считаю, существуем в той модели, которая позволяет нам взаимодействовать. Мы все слышали вчерашнее выступление нашего руководителя. Нас устраивает такая конструкция, потому что мы видим ту экономическую модель, в которой можем развивать свой бизнес. Ну, это так вот, цинично, со своей точки зрения.

Дж. Паппалардо:

Кто-нибудь еще хочет выступить?

Р. Троценко:

Надо сказать, что экономические и политические изменения последнего времени работают на оборонные предприятия России. Что происходит? Международный кризис привел к тому, что многие страны урезали бюджет на покупку техники, а поскольку российская техника всегда находилась в нише «надежность за разумные деньги», то, принимая решение, заказчик очень часто стал обращать внимание на российскую технику, понимая, что он может существенно сэкономить. Это первое. Второе — политика России как страны, которая поддерживает идею многополярного мира, позволяет осуществлять торговые операции с массой стран. Мы не видим на сегодняшний день никаких существенных политических ограничений. Вы видите большой успех российской вертолетной промышленности — начало продаж в США; мы видим, что на сегодняшний день работаем на рынке 25

стран. Поэтому я бы сказал, что обстановка благоприятствует развитию этой отрасли — не в качестве выхлопа российского государственного оборонного заказа, а как самостоятельного направления бизнеса. Оно позволит сформировать на долговременной основе национальную систему продаж вооружений, на которых может специализироваться российская промышленность.

Дж. Паппалардо:

Мне кажется, что гибкость компании Finmessanica является одним из ее главных преимуществ, учитывая, что обстоятельства в наше время могут меняться очень быстро.

Вы упомянули Ближний Восток и различные изменения на рынках и в экономике. Возможно, ваш опыт отличается от опыта других участников дискуссии, так как в некоторых областях компании Finmessanica проявляет большую гибкость.

Легко ли перенести опыт из одной страны в другую и при этом идти в ногу с геополитическими событиями, или они постоянно вмешиваются в ваши планы? Или же в разных странах имеются разные возможности? Как вы достигаете равновесия, со стратегической точки зрения?

Дж. Орси:

Я думаю, что мы должны быстро приспосабливаться к геополитическим событиям. Последний пример — Ливия. Мы всегда присутствовали в Ливии. Сейчас мы там не присутствуем; нам придется разрабатывать другое направление.

Главным экспертом по политическим вопросам здесь является, конечно, Андрей, потому что только он занимался и вооружениями, и политикой. Не думаю, что у других участников дискуссии есть подобный опыт. Поэтому я доверяю его словам.

Но, в сущности, положение наших компаний, стратегия, выбранная для наших стран, не зависят от того, является ли правительство акционером. Мы управляем компанией Finmeccanica как частной компанией.

Поэтому влияние правительства — скорее политическое, чем влияние акционера. Я бы даже сказал, что правительство совсем не влияет на нас как акционер.

Очевидно, что в данной отрасли промышленности разные правительства по-разному относятся к стратегическим компаниям, таким, как наша.

Во Франции есть список компаний, которые, как вы знаете, запрещено продавать иностранцам. В Великобритании, когда мы купили Westland — а это стратегическая компания — мы подписали договор с правительством, обязавшись сохранить для Великобритании некоторые разработки в особых областях. Это другой способ защиты, хотя в Великобритании правительство допускает иностранцев к владению оборонными компаниями.

В США, как вы знаете, продолжает действовать старая система контроля над иностранными собственниками, которым приходится сейчас очень тяжело. Применяются разные методы контроля, иногда даже назначается управляющий совет из американских граждан. Так правительство влияет на решения, которые считает стратегическими.

Компания Finmeccanica считает, что подобные законные способы контроля приемлемы и дополняют действующее законодательство. В то же время мы достаточно гибки, чтобы приспособиться к любой новой геополитической ситуации.

Дж. Паппалардо:

Это интересно. Каждый случай выхода на рынок рассматривается отдельно.

Перед тем как мы закончим, я хотел бы упомянуть Томаса Свитека, который должен быть участвовать в нашей дискуссии, но не смог этого сделать по

состоянию здоровья. Я надеюсь, что он следит за нашей дискуссией через Интернет, и мы желаем ему всего лучшего. Очень жаль, что он не смог к нам присоединиться. Он очень хотел присутствовать, и я просто хотел сообщить об этом.

Думаю, наше время истекло. Я хочу сказать большое спасибо участникам дискуссии за то, что они здесь присутствовали и беседовали с нами. Желаю всем хорошо провести время на Форуме. Спасибо.