

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

16–18 ИЮНЯ 2011

**ЛАБОРАТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: ИННОВАЦИИ В РОССИЙСКОМ
АВИАСТРОЕНИИ: SUKHOI SUPERJET 100 И ПЕРСПЕКТИВЫ
АВИАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА V ПОКОЛЕНИЯ
Создание творческого капитала в России**

17 июня 2011 г. — 17:30–18:45, Павильон 8, Зал 8.2 Инновационный зал

Санкт-Петербург

2011

Выступающий:

Михаил Погосян, Президент, ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация»

А. Карачинский:

Добрый день! Мы сегодня пробуем новый формат, который хотели бы запустить на Форуме — формат, который называется «Лаборатория предпринимательства». Мы хотим представлять российских предпринимателей, их бизнес: что они делают, какие они. И этот формат предполагает, что они будут сами рассказывать о том, как они работают, что делают. Для начала представлю нашего сегодняшнего первого предпринимателя: Михаил Асланович Погосян.

Михаил Асланович — я бы сказал, уникальный предприниматель, и мы решили начать с него. Это предприниматель, который делает бизнес вместе с государством. Мы привыкли, что предприниматели — это те, кто работает сам по себе, что они конкурируют с такими же компаниями как их собственные. Но у нас есть замечательное исключение, открывающее другие возможности, когда люди могут делать бизнес с государством. Прежде у нас была очень централизованная страна, у нее было много инноваций в самом государстве, но каким образом инновации государства сделать инновациями бизнеса? Вот один из таких замечательных примеров — Михаил Асланович Погосян.

Мы гордились космосом, гордились авиацией, мы привыкли гордиться этим. Но случилась Перестройка, случились новые экономические условия, прошло 20 лет. Произошла какая-то странная ситуация: мы выпускали 3 тысячи самолетов в год, наши самолеты были во всех аэропортах — и вдруг что-то изменилось, наши самолеты становятся все меньше и меньше. Про авиацию говорят, что это очень важная вещь; всем очень хочется, чтобы она у нас была такая же, как и прежде, но что-то не работает. Вот, прошло 20 лет, и мы видим, что одна компания, я бы даже сказал, один человек добился успеха.

За 20 лет Вы спроектировали с нуля два самолета. Вы спроектировали Суперджет и спроектировали новый истребитель пятого поколения, и

заслуга в этом, мы все понимаем, — прежде всего, Михаила. Мы хотели бы, чтобы он нам сегодня рассказал, как он это делает; чтобы он рассказал, как он видит будущее авиации, как он видит будущее российской авиации, и что он будет дальше делать.

Я хочу немного рассказать о нем. Михаил руководит сегодня нашим самым большим образованием в области авиации — Объединенной авиакорпорацией. Я не нашел точных цифр: это где-то между 80 и 100 тысячами человек. Михаил прошел путь от инженера в отделе проектов, который своими руками проектировал СУ-27, СУ-33. В 84-м году он стал начальником бригады истребителей, которая сделала СУ-30 и СУ-34, и в 31 год (это был 87-й год) он стал начальником отдела проектов. Уже тогда я с ним разговаривал. Он мне говорит: «Я тогда уже думал, что военная авиация — это хорошо, но мы должны идти в гражданскую авиацию». Подозреваю, что тогда он задумал сделать первый гражданский самолет. Миша, я хочу создать более неформальную обстановку. Скажи мне, пожалуйста: как работать с государством, как ты чувствуешь эту ситуацию?

М. Погосян:

Я думаю, что специально не надо работать с государством, надо просто четко представлять, чего хочешь добиться, четко оценить перспективы рынка и формулировать задачи. И, когда ты это делаешь достаточно системно, то, как правило, находишь поддержку в лице большого количества людей, которые сегодня принимают решения. Могу сказать, что мы прошли этот путь и по программе Суперджет, и по программе истребителя пятого поколения, когда не было никаких решений по выделению финансирования. Это сложный процесс, но если работать системно, то государство реагирует на правильные сигналы.

Я считаю, что, если строить его системно, то это вполне реальная задача. Если ты не до конца продумал, чего хочешь добиться, и пытаешься

включить государство в какие-то отдельные элементы или этапы, то тут возникает большое количество вопросов и большое количество людей, которые, не понимая и не получая до конца ответа на свои вопросы, не двигаются дальше

А. Карачинский:

А каков размер рынка, на который мы могли бы претендовать?

М. Погосян:

Я считаю, чтобы стать третьим центром мирового авиастроения, мы должны примерно в 4-5 раз увеличить объемы производства. Сегодня объем производства, который дают предприятия, входящие в ВАК — это примерно 5 миллиардов долларов. Я считаю, что перед нами стоит задача за 10-15 лет в 4-5 раз увеличить объемы производства. Думаю, это реально.

А. Карачинский:

Я хотел бы отдать всю полноту власти на этой сцене Михаилу, чтобы он сейчас рассказал о том, как мы станем третьей страной в мире по авиации.

М. Погосян:

Мы в какой-то степени заново создаем российское авиастроение, мы делаем хорошие самолеты и нам нравится, что эти самолеты нравятся не только нам. И поэтому, говоря о будущем российского авиастроения сегодня, я хотел бы остановиться на программе Sukhoi Superjet 100, на самолете пятого поколения, на новых проектах, которые реализуют Объединенные авиастроительные корпорации. Хотел остановиться на том, куда мы стремимся.

Я прилетел на Форум на первом рейсе авиакомпании «Аэрофлот». Вот мой посадочный талон. И этот рейс состоялся на самолете Sukhoi Superjet 100. Давайте вместе посмотрим, как это было.

Первый рейс — это важный этап в жизни самолета. От того, насколько самолет будет принят летчиками и техниками, пассажирами и бортпроводниками зависит его будущий успех на рынке. Я во время полета спросил у стюардессы: как Вам самолет? Она сказала: «Очень светлый». И мне кажется, это то, к чему мы стремились. Я думаю, что вы удобно здесь расположились — в этом зале, в своих креслах, и никто не мешает вам спокойно воспринимать ту информацию, которой я хотел с вами поделиться, ваши ноги не упираются в кресла передистоящих сидений. Это говорит о том, что организаторы Форума позаботились о вашем комфорте и вашем удобстве. Теперь скажите: почему, летая на региональных самолетах, мы должны чувствовать себя по-другому? Думая о самолете Sukhoi Superjet 100, мы думали больше о тех, кто часто летает, и мы хотели создать такой региональный самолет, каких нет сегодня в мире, который бы позволял пассажирам на региональных маршрутах ощущать такой же комфорт, как на магистральных самолетах. Мобильность не должна причинять неудобств. Ваш полет должен быть максимально комфортным и максимально безопасным.

Сколько часов вы в среднем проводите в самолете? Я, анализируя свой график, не менее 6-8 часов в неделю провожу в полете. Это значит, что я 12-15 дней в году нахожусь в воздухе, и большинство рейсов имеют продолжительность от одного до трех часов. Я очень часто летаю в европейские города, и в расположенные в нашей стране, и я очень хорошо понимаю, чего хотел бы. Примерно 12 дней в году мы проводим в воздухе. И я хотел бы проводить их сам, и чтобы пассажиры, которые летают на наших самолетах, проводили это время комфортно. И я не понимаю, почему нам всем должно быть неудобно в похожем на туннель узком

региональном самолете? Неудобно не несколько часов, а 12-15 дней в году? Я считаю, что мы не должны быть обречены проводить большое время в стесненных условиях, испытывая дискомфорт, и мне кажется, что наш подход к самолету Sukhoi Superjet 100 — это подход с желанием создать самолет, в котором пассажирам XXI века захочется летать.

Итак, какой он — тот проект, который мы реализовали? Во-первых, это комфортный, во-вторых, экологичный, а в-третьих — эффективный самолет. Мы, безусловно, думали и о пассажирах, и о безопасности, и о том, что экономика использования этого самолета должны быть эффективной. Superjet 100 на сегодняшний день имеет 170 твердых заказов. За 10 лет авиакомпании, которые будут эксплуатировать эти самолеты, сэкономят более миллиарда долларов, и на эти деньги можно купить еще 30 самолетов, то есть мы думаем о том, что эффективность, безусловно, является одним из важнейших критериев создания современного авиационного комплекса. Сегодня этот самолет уже летает в авиакомпаниях. В апреле мы передали первый самолет Armavia, и я хочу сказать, мы очень довольны тем, что самолет успешно эксплуатируется. Сегодня самолет выполняет рейсы из Еревана в Москву, Донецк, Одессу, Симферополь, Лион, Венецию, Марсель, Тегеран, Тель-Авив, Тбилиси, Ларнаку, Афины, то есть повсюду — и в Европе, и в Азии, и в России, и в других странах, с которыми он соединяет Армению. Здесь показана карта, а для нас очень важно, еще и то, что самолет получил не только высокую оценку пассажиров, но и высокую оценку летчиков.

А. Карачинский:

А можно задать вопрос? Что вообще в этом самолете такого, чего нет у других?

М. Погосян:

Во-первых — уровень комфорта, большое поперечное сечение, которое позволяет иметь много воздуха на пассажира, не зажимать его в узкое кресло. Во-вторых — большой объем багажных полок, которые по своему относительному объему соизмеримы с ближнесредними магистральными самолетами, то есть пассажиры не должны, как на большинстве региональных самолетов, сдавать свою ручную кладь в багаж и могут ее взять с собой на борт. Это и экономит время, и повышает комфорт.

А. Карачинский:

Подобного нет не у кого?

М. Погосян:

Это совершенно другой уровень: длинные узкие сечения когда-то были выбраны «Эмбраером», «Бомбардье»; эти самолеты развивались от 50-70-местных, до размерности около 100 мест. Эти пропорции уже не являются оптимальными, и я уверен, что мы приняли правильное решение.

А. Карачинский:

А еще что?

М. Погосян:

Думаю, современные системы кондиционирования. Говоря об удобстве, Сергей Борисович обратил внимание на удобные туалеты. Я хочу сказать, что, конечно, в узком поперечном сечении «Бомбардье» и «Эмбраера» туалет не является достаточно комфортабельным. Здесь в заднем туалете есть даже пеленальный столик, который обеспечивает пассажирам с грудными детьми в процессе полета необходимые условия для того, чтобы можно было ухаживать за детьми. И, наверное, система управления, которая тоже полностью автоматизирована. Пассажиры, конечно, в

немалой степени ощущают безопасность полета. На нашем самолете стоит беспрецедентная, надежная система управления.

А. Карачинский:

То есть такого в истории еще не было?

М. Погосян:

В региональных самолетах такого не было, и по некоторым параметрам эта система превосходит даже системы современных магистральных самолетов, таких как А380 и Боинг 787. Мы специально, считая это одним из важнейших элементов подготовки проекта, изучили весь опыт, который имеется, и, с учетом того, что мы делаем самолет чуть позже, внедрили все новое, что можно было реализовать на этом этапе.

А. Карачинский:

А когда начали проектировать?

М. Погосян:

Реально мы начали проектировать самолет в 2005 году. Мы подписали твердый контракт с Валерием Михайловичем в декабре 2005 года, и к этому моменту работы по проектированию нами уже разворачивались. Но наличие твердого контракта с «Аэрофлотом» дало старт полномасштабному запуску.

А. Карачинский:

Если не секрет, сколько стоило разработать новый самолет?

М. Погосян:

Думаю, что суммарный объем инвестиций, который потребовался от нас — это примерно 1,5 миллиарда долларов. Безусловно, инвестиции такого объема невозможно было бы сделать, если бы мы не выстроили долгосрочную стратегию реализации этой программы. И не состыковали бы эту стратегию с нашими поставщиками, с нашими стратегическими партнерами. Только это позволило нам сделать эти шаги.

А. Карачинский:

Я слышал, что самолет частично сделан из композита. Это так?

М. Погосян:

Большой объем конструкций самолета сделан из композиционных материалов, но, конечно, мы не пошли на те решения, которые принял Боинг в рамках программы 787. Дело в том, что выигрыш от композиционных материалов на самолетах регионального класса все-таки на столь значителен, как на магистральных самолетах. Поэтому на первом этапе мы ограничились только механизацией крыла. Суммарно 10% конструкции самолета составляют композиционные материалы. На следующих наших проектах крыло будет полностью композиционным. Будет ли композиционным фюзеляж — это вопрос, который мы должны будем еще решить. На сегодняшний день я думаю, что мы все-таки оставим фюзеляж металлическим, но доля композиционных материалов, и вообще развитие этого направления — одна из ключевых задач, которые перед нами сейчас стоят.

А. Карачинский:

А если сравнивать такие же самолеты с точки зрения экономии топлива, то как выглядит на этом фоне Суперджет?

М. Погосян:

Суперджет с точки зрения эксплуатации примерно на 10% лучше, чем конкуренты, и мы обеспечиваем достижение этих параметров за счет полной реализации всех характеристик, начиная от силовой установки, аэродинамики, весовых характеристик. И мы считаем, что это преимущество достаточно для того, чтобы, наряду с комфортом, наряду с более высоким уровнем безопасности, обеспечить конкурентоспособность самолета на долгосрочный период.

А. Карачинский:

Кто проектировал?

М. Погосян:

Проектировала международная команда. В эту команду входила тысяча человек. На начальном этапе, на этапе формирования концепции мы очень плотно работали с Боингом, и инженеры Боинга принимали активное участие в этой работе. На дальнейших этапах большую роль сыграли разделявшие наши риски партнеры, наши поставщики. Alenia Aeronautica включилась в реализацию этого проекта достаточно рано и проделала вместе с нашими инженерами большой объем экспертизы по этому проекту. Но основной объем проектных работ по гражданскому самолету «Сухого», конечно, делало проектное бюро «Сухого». Все делали российские инженеры, которые получили опыт работы в «Сухом», получили большой опыт работы в совместных программах, которые Боинг реализовывает здесь с участием российских инженеров. То есть мы аккумулировали большие ресурсы, которые у нас к этому моменту имелись.

А. Карачинский:

То есть получается, что сегодня «Сухой» — это такая компания, которая может проектировать современные новые самолеты?

М. Погосян:

Да, я думаю, что «Сухой» сегодня — такая компания, которая может объединять большое количество ресурсов для проектирования современных новых самолетов в области как военной, так и гражданской техники.

А. Карачинский:

Но сегодня нельзя сделать самолет одной компанией, особенно гражданский.

М. Погосян:

Я глубоко убежден, что это задача на сегодняшний день является нерешаемой. Если ты не создашь мощную кооперацию, это приведет к существенному затягиванию сроков и, в конце концов, я думаю, к провалу программы. Я являюсь сторонником того, что современные программы должны интегрировать большое количество ресурсов.

А. Карачинский:

А сколько самолетов надо производить, чтобы это было прибыльно?

М. Погосян:

Я считаю, что мы хотели бы выйти на производство 60, может быть, до 100 самолетов, но, глядя на опыт Боинга и Эйрбаса, я думаю, для того, чтобы достичь максимального эффекта, нужно выходить на 250—300 самолетов, но это возможно только тогда, когда есть уже разветвленное семейство. Конечно, к этому нельзя прийти сразу. Поэтому мы должны достаточно

быстро наращивать объемы производства. Но это должен быть все-таки постепенный процесс.

А. Карачинский:

А что сейчас самое тонкое: сбыт? Сбыт самое главное или производство самое главное?

М. Погосян:

В самолете нет чего-то одного главного: важно производство, важно послепродажное обслуживание, важны механизмы финансирования, которые должны обеспечивать сбыт продукции, важно постоянное развитие продукта — значит, развитие семейства самолетов. Потому что самолеты успешны тогда, когда они являются семейством и когда они постоянно развиваются. Я абсолютно убежден, что нет успешных программ лицензионного производства самолета: они могут быть частично успешны, но в очень незначительной степени. Я хочу сказать, что для того, чтобы быть успешным в самолетостроении, нужно разрабатывать документацию, нужно постоянно развивать продукт.

А. Карачинский:

А хорошая ли идея: иметь много бюро, которые проектируют самолеты? Или лучше иметь одно мощное?

М. Погосян:

Я думаю, что на сегодняшний день, конкурируя на мировом рынке, мы должны интегрировать ресурсы. Я бы не стал говорить, что должно быть одно конструкторское бюро или два, но я считаю, что ресурсы должны быть интегрированы не только внутри страны, но и с нашими зарубежными партнерами: об этом мы сейчас думаем, об этом мы говорим.

А. Карачинский:

У нас есть первый успех в гражданских самолетах, в региональных, а дальше что будем делать в гражданских самолетах?

М. Погосян:

Думаю, что дальше мы должны, во-первых, развивать семейство региональных самолетов в сторону меньшей, большей размерности: например, самолеты в 75—115 мест бизнес-класса на базе Sukhoi Superjet 100. А дальше... мы думаем сегодня над семейством самолетов МС-21, которые рассчитаны на пассажировместимость от 120 до 200 мест. И для того, чтобы быть успешными на этом рынке, нам неизбежно, надо двигаться в эту сторону. Мы столкнемся, конечно, с конкуренцией с ведущими игроками на этом рынке, также претендующими на определенные позиции в этом сегменте, с проектами, которые реализует Бомбардье. Эмбраер думает об этом, Китай реализует программу С-919, то есть, в общем-то, на сегодняшний день есть большое количество планов. Но я думаю, тот опыт, который мы получили на Суперджете, — это хорошая база, чтобы наши с нашими партнерами планы успешно реализовывались.

А. Карачинский:

А что ты думаешь о Китае?

М. Погосян:

Я думаю, что Китай мощно развивается и вкладывает большие средства в инвестиционные программы. Но я также думаю, что им предстоит пройти еще очень большой путь для того, чтобы накопить необходимый опыт. Мы имеем большой опыт сотрудничества с Китаем в рамках лицензионного производства по самолету Су-27 и видим, как тяжело люди выходят на

новый уровень. Поэтому я желаю больших успехов китайским авиастроителям. Но думаю, что время и опыт являются такими же важными факторами, как и инвестиции, и человеческие ресурсы, и техническое перевооружение, и в этом плане считаю, что им еще предстоит проделать большой путь.

А. Карачинский:

Помнишь, была такая рубрика в «Литературной газете»: «Если бы я был директором...». Если бы ты сегодня владел неограниченными ресурсами, у тебя были бы любые возможности и ты ставил бы только задачи: следующий самолет, следующий самолет, — что надо было бы сделать сейчас, в ближайшие 5-10-15 лет, чтобы успешно конкурировать на мировом рынке?

М. Погосян:

Я всегда как-то тяжело поднимаюсь в облака и думаю о том, что у меня будут неограниченные ресурсы или волшебная палочка. Я считаю, что надо двигаться к реализации тех целей, которые мы сегодня наметили, и нужно развивать семейство самолетов. Если бы я делал бизнес в авиастроении, то я бы делал ровно то, что мы сейчас делаем. Просто если бы у меня было больше ресурсов, я делал бы это быстрее. Для того чтобы быть успешными на рынке, нужно иметь три семейства самолетов: семейство в области боевой авиации (что у нас есть, и мы знаем, как ее развивать), семейство в области транспортной авиации (предпосылки для чего у нас есть, и нам нужно пройти этот путь) и семейство в области гражданской авиации. И нужно иметь сервис, который бы соответствовал уровню требований, которые сегодня предъявляют на мировом рынке. Вот четыре направления, которые нужно успешно развивать. Для того чтобы их развивать, нужно иметь большой уровень, большой инновационный

потенциал, который бы позволял все время двигаться вперед и опережать конкурентов с точки зрения технического уровня разработок.

А. Карачинский:

Что надо сделать, чтобы у нас был этот потенциал, чтобы мы его поддержали или развили?

М. Погосян:

Нужно ставить себе задачи. Я хотел сказать об этом: нужно верить в то, что мы способны быть лидерами в этой области, потому что, если ты чем-то занимаешься и в это не веришь, ты никогда не добьешься успеха.

А. Карачинский:

В то, что ты сделал, мы уже все верим.

М. Погосян:

Если даже все верят, еще есть необходимость, чтобы в это до конца поверил Алексей Леонидович Кудрин, хотя он в большой степени верит. Надо, чтобы Герман Оскарович Греф, который меня поддерживал, передал соответствующие сигналы Эльвире Сахипзадовне Набиуллиной, чтобы она тоже поняла и поверила. Я думаю, что Виктор Борисович и Денис Валентинович Мантуров, руководство Министерства промышленности в большой степени верят. Дальше нужны лидеры и нужны люди, которые способны решать эти задачи. Таким образом, я вижу три фактора.

А. Карачинский:

Давай чуть-чуть поговорим про людей. Вот у тебя сейчас есть команда, которая спроектировала этот самолет. Чтобы спроектировать следующий, тебе нужно больше людей? Кого тебе сейчас не хватает?

М. Погосян:

Думаю, что, в первую очередь, не хватает людей, которые способны интегрировать сложные комплексы. Когда мы говорим об авиационной промышленности Китая, я думаю, что главный кризис сегодня не чисто в рабочей силе или конструкторах. Главное — сегодня не хватает людей, которые могут интегрировать сложные комплексы. Поэтому такие люди появляются и растут на таких программах, как Superjet, как программа истребителя пятого поколения. Мне не хватает интеграторов для того, чтобы активно двигаться вперед. Но их нельзя подготовить в институте: надо, чтобы эти люди прошли определенный жизненный путь.

Во-вторых, наверное, мне не хватает, квалификации персонала. Люди хорошо делают простую, понятную работу, когда они ее повторяют. Говоря, например, о модификациях боевых самолетов, я могу сказать, что у меня нет большого количество вопросов, потому что люди уже отработали механизм взаимодействия и успешно решают эти задачи. Но когда ты перед людьми, когда ты в процессе модернизации сложных авиационных комплексов эффективно ставишь задачу создания самолета пятого поколения или, уж тем более, диверсификации в сегмент гражданской авиационной техники, то многие из них не могут так же эффективно работать. Поэтому нужен опыт людей, чтобы они могли адаптироваться под новые задачи. Это приобретается только через конкретную практику, через конкретный опыт. Чудес я не вижу.

А. Карачинский:

А можем мы поговорить о военных самолетах?

М. Погосян:

Я планировал сказать еще несколько слов, закончить и показать небольшой ролик по тому, что сказал. Главное, что наши самолеты

нравятся не только пассажирам, но и летчикам, которые уже сегодня летают на этих самолетах.

Я, наверное, могу коротко закончить по Суперджету: конечно, когда мы начинали этот проект, многие нас обвиняли в безумии. Лично меня обвиняли в том, что я, в общем, нарушаю установившиеся уклады. Но никакого безумия в том, что мы делали, не было. Мы просто смотрели на рынок и понимали, что к концу XX века структура продаж авиационной техники изменилась. Если в 60-е годы 75% рынка составляла военная авиационная техника, и только 25% рынка — гражданская авиационная техника, то в начале XXI века ситуация кардинально изменилась. Производство гражданской техники составляет 75—80% от общего объема производства авиационной техники. Кроме этого, изменился баланс технологий. Если раньше шел трансферт технологий из военной области в гражданскую, то на сегодняшний день большое количество технологий, наоборот, переходит из гражданской области в военное самолетостроение. У нас был очень простой выбор: либо мы должны были вспоминать о былых достижениях советской авиации и ограничиваться успехами в области военной авиации, которые бесконечными, безусловно, не были, либо мы должны были повернуться лицом к рынку и начать реагировать на те требования, которые он предъявляет, понимая, что, с завершением «холодной войны», мы должны конкурировать на мировом рынке. И мы решили, что вторая альтернатива, несмотря на важную роль военных программ, для нас гораздо более понятна и более правильна, и мы признали целый ряд истин, которые до этого не сильно нами признавались. Например, в том, что к началу XXI века мы отстали от лидеров в области гражданского самолетостроения на 20-30 лет; что конец «Холодной войны» и глобализация привели к появлению новых, набирающих силу конкурентов на мировом рынке гражданской авиационной техники, таких как Бразилия, Китай, в других областях — Индия. В результате все той же

глобализации технологии перестали быть национальными, поэтому мы интегрировали в свои проекты лучшие разработки, которые были за рубежом. Я выслушал много критики в свой адрес, что я не патриот нашей родины, что я не делаю чисто российский самолет. Мы не можем делать чисто российский самолет, мы должны делать самолет для мирового рынка и мы должны интегрировать все лучшее, что на сегодняшний день предлагают поставщики. Сегодня мы даже на внутреннем рынке конкурируем с мировыми лидерами. Сегодня 60% парка отечественных авиакомпаний — это зарубежная техника, и поэтому, если я хочу быть конкурентоспособен, если мы хотим быть конкурентоспособны, — мы должны отвечать современным требованиям. Техническое совершенствование и сложность современных самолетов приводят к значительному удорожанию программ, и это также ориентирует наши программы. Внутренний рынок не окупает большие затраты, которые мы должны делать, и мы должны, с одной стороны, привлекать партнеров, а с другой стороны — обеспечивать конкуренцию на мировом рынке.

Но если ты это понимаешь, это все временные трудности. Все-таки Россия, как я считаю, сохранила мощнейший инженерный потенциал, и это подтверждаем не только мы, но и инженерные центры Боинга и Эйрбаса, которые созданы у нас в стране и, в общем-то, являются одними из эффективных центров, которые созданы этими лидерами мирового авиастроения. Это подтверждается и достаточно сильной производственной базой, которую мы сохранили. Я считаю, очень важно, что мы сохранили научную школу в области авиастроения на базе отраслевых институтов, на базе институтов, которые занимаются фундаментальными исследованиями. Я уже говорил, что вижу три фактора, которые позволяли нам двигаться вперед: это уверенность в правоте, это лидеры, которые готовы взяться за решение таких задач, которые другим кажутся невозможными, и третье — это люди. Это

единомышленники, которые способны быстро учиться и превращать полученный опыт в конкретные действия.

А. Карачинский:

А можно, все-таки, задать такой вопрос по бизнесу: смотрите, сейчас надо будет их продавать, для этого надо построить какие-то мощные сейлз-организации. Мы знаем, какие у Боинга, Эйрбаса организации в России. Мы не знаем, какие они в других местах, но они очень эффективные, агрессивные, один Кравченко чего стоит. Как ты это сделаешь?

М. Погосян:

Во-первых, мы с нашими итальянскими партнерами создали совместное предприятие Superjet International, целью которого является продвижение продукции на западный рынок, на Европу, Соединенные Штаты Америки. Во-вторых, у нас есть достаточно прочные позиции на рынках Юго-Восточной Азии, и мы эти позиции расширяем и поставляем не только военную технику, но и активно работаем с нашими заказчиками по поставкам транспортных и гражданских самолетов. Поэтому, безусловно, мы должны создать систему по продвижению продукции, но одним из ключевых факторов являются и финансовые пакеты, которые мы должны предоставить, финансирование нашим заказчикам, те решения, которые в последнее время приняты по созданию на базе ВЭВа механизма экспортного кредитования: это тоже результат нашей совместной работы. Если посмотреть SACE и COFACE, американские экспертные агентства, то в основном они финансируют авиационную технику. Это львиная доля финансирования этих институтов. Ну и, конечно, важнейшим фактором является создание системы послепродажного обслуживания для того, чтобы заказчик был уверен, что он получит адекватную систему поддержки. И в эту сторону мы двигаемся.

А. Карачинский:

То сеть у нас есть теперь все элементы, которые необходимы, чтобы успешно продавать самолеты?

М. Погосян:

Мы создаем эти элементы. Для того, чтобы их построить до конца, мы должны поставить сотни самолетов, и тогда мы добьемся успеха. За 10 лет по программе Суперджет нам, с моей точки зрения, удалось как раз не просто разработать самолеты, а построить новую систему создания авиационных комплексов. Я думаю, что за 10 лет мы создали продукт, который является инновационным, и в большей части эти инновации могут быть использованы не только в рамках этой программы, но и в рамках будущих программ.

Мы хотели показать небольшой ролик, который показывает, какой большой объем работы был проведен в рамках реализации этой программы. Мы полностью перевели конструкторские бюро и заводы на современные цифровые методы проектирования и производства самолетов. Мы провели полное техническое перевооружение заводов в Комсомольске и Новосибирске.

Мы действительно полностью перестроили свою работу в результате перехода на цифровые методы проектирования и производства самолетов, что позволило нам использовать в оперативном режиме времени те площадки, которые удалены друг от друга на тысячи километров. Мы перешли на абсолютно новую систему управления программами, осуществили техническое перевооружение заводов, то есть мы широко привлекали компании к процессу создания самолета. Например, боковая ручка управления, к которой мы, в конце концов, пришли — это результат нашей работы с авиакомпаниями: с Air France, с «Аэрофлотом». Мы пытались вместе с ними определить те требования, которые предъявляет

продукт. И надо сказать, что это вызвало соответствующий отклик в авиакомпаниях. На этапе, когда мы еще не начали проектировать самолет, мы уже начали формировать базовые подходы к созданию системы послепродажного обслуживания. И здесь, совместно с нашими итальянскими партнерами, с нашими поставщиками, при участии Боинга, особенно на начальном этапе, мы сформировали подходы, которые сегодня воспринимаются нашими заказчиками. Сегодня в рамках Форума мы говорили о том, что необходимо привлекать инвестиции в Россию. В рамках этой программы мы сформировали партнерство с нашим стратегическим партнером Alenia Aeronautica. Эти инновации позволяют нам сегодня видеть продукт, который создан в результате большой работы, и теперь, как мы уже говорили, в рамках объединенной авиастроительной корпорации, мы должны на базе этого опыта начать двигаться дальше.

Параллельно хочу перейти к боевым самолетам. Параллельно с программой Sukhoi Superjet 100 мы проделали колоссальную работу по созданию перспективного авиационного комплекса пятого поколения. И я уже говорил, что мы никогда не теряли позиции одного из мировых лидеров в этой области, как и наши отечественные самолеты — разработки «Сухого», может быть, с какими-то нюансами МиГа. Это признанные общемировые лидеры. И, что очень важно, в 90-е годы мы сохранили свой статус благодаря крупномасштабным экспортным поставкам и лицензионным программным производствам наших самолетов. Это позволило нам сегодня говорить о том, что мы уверенно занимаем больше 12% мирового рынка в области военной авиационной техники и что сохранившийся и накопленный у нас опыт, инженерный и производственный, позволяет нам эффективно двигаться вперед.

Это как раз кадры из первых полетов самолета пятого поколения, это скоростные пробежки, которые мы выполняли в Комсомольске-на-Амуре.

Это уже разгар программы испытаний. Полностью завершена сборка самолета. Для того чтобы сохранить позиции одного из мировых лидеров в области военного самолетостроения, нам необходимо создавать новые платформы, которые не только опередают развитие боевой авиатехники, но и определяют технологический уровень развития промышленности на ближайшие 25—30 лет. Так будет задан не только наш технологический уровень, но и технологический уровень большой кооперации, которая работает вместе с нами. На сегодняшний день самолет пятого поколения — это качественно новый уровень боевой эффективности, то есть это другой уровень по сравнению с любыми модернизациями самолетов четвертого поколения. Это качественное снижение нагрузки на пилота и возможность концентрации его внимания и усилий на решении основных задач, которые стоят перед ним. Это возможность обмена данными в режиме реального времени с другими самолетами, которые находятся в группе, и с наземными центрами управления. Это возможность оптимизации парка заказчика за счет многоцелевого использования этих самолетов. Это качественно новый уровень платформы за счет применения композиционных материалов и новых технических решений. И мы, в конце концов, ставим перед собой задачу сделать нашим заказчикам наиболее эффективное предложение по критерию «стоимость—эффективность». Если говорить реально, то сегодня только две страны, Россия и США, обладают технологиями создания самолетов пятого поколения. Мы знаем, что есть еще программа в Китае, но, я думаю, что это скорее демонстрационная программа, а не реальный уровень, который сегодня есть в китайской авиационной промышленности. Я думаю, что широкий опыт международного сотрудничества, который мы используем в программе Superjet 100, впервые мы попробовали на военных программах. Поставки самолета в Индию заставили нас очень широко кооперироваться с нашими европейскими партнерами — в первую очередь, в части

оборудования. И здесь мы тоже ориентированы на международное сотрудничество: с одной стороны — с точки зрения консолидации ресурсов на реализации этих программ, а с другой стороны, мы понимаем, что масштаб кооперации определяет последующий рынок сбыта. Невозможно продвигать продукцию на другие рынки, если ты не привлекаешь партнеров к этой работе. И для нас самолет пятого поколения, так же, как и Суперджет, технологическая или какая-то производственная программа, инженерная программа — это бизнес, и мы уверены в том, что эта продукция определит не только будущее наших военно-воздушных сил, но и будущее экспорта нашей техники, определит технологический уровень развития авиационной промышленности на ближайшие годы. Мы оцениваем рынок более чем в 500 самолетов этой продукции, и, думая о том, как продвигать этот продукт, мы пришли к совместной работе с Индией по этой программе. В общем-то, я считаю, мы проделали достаточно большой путь по формированию единых требований по реализации этого самолета, по формированию механизмов распределения работ. И я думаю, что Индия, являясь в этой программе равноправным партнером, подключившись к ней чуть позже, тоже выйдет на качественно новый уровень, который позволит ей выйти и на новый технологический уровень и обеспечить потребность индийских военно-воздушных сил.

Еще одним крупным проектом в области транспортной авиации, совместным с Индией, является проект многоцелевого транспортного самолета, который должен появиться на рынке в 2016 году. Я уверен, что, складывая эти фрагменты, мы выходим на формирование долгосрочного партнерства в области авиастроения с Индией и с другими нашими партнерами. Если вернуться сегодня к стратегии Объединенной авиастроительной корпорации, то в области военных программ мы уверенно движемся вперед и знаем, чего хотим добиться. В гражданском сегменте у нас есть базовый продукт — Sukhoi Superjet 100, который сделал первые шаги, и мы

находимся на пути полномасштабной интеграции в мировое самолетостроение, привлекая наших стратегических партнеров к реализации этой программы. Сегодня мы должны практически заново открыть сегмент транспортных самолетов, серийное производство которых не проводилось в течение последних 10-15 лет. Думаю, что у нас есть все предпосылки, если мы сосредоточим усилия свои и наших партнеров, к тому, чтобы через 10 лет мы могли встретиться здесь на очередном Экономическом форуме и сказать, что мы занимаем прочную позицию в экономике мировых лидеров авиастроения, имея сбалансированное присутствие во всех сегментах рынка гражданской и военной авиационной техники. Для того чтобы этого добиться, мы хотим к 25-му году иметь 10% мирового рынка в области гражданской авиационной техники. Для этого нам нужно создать семейство. Мы хотим иметь не менее 15% в рынке военной, транспортной авиации. Достижение этих целей и является основным элементом стратегии Объединенной авиастроительной корпорации. И, конечно, мы должны изменить облик нашей промышленности. Нужно переходить от доминирования военной продукции к доминированию продукции гражданской. Мы должны обеспечить сбалансированность и снижение риска бизнеса за счет наличия диверсификации нашего бизнеса по различным направлениям и обеспечения уникальных преимуществ, которые мы хотим сформировать в рамках продуктовой линейки, и создания инновационного базиса отрасли, который мы формируем в рамках программы «Инновационное развитие ВАК». На сегодняшний день она включает в себя более 450 проектов, которые касаются широкого использования и конструкций из композиционных материалов, и комплексов бортового оборудования открытой архитектуры, которая будет позволять быстро и эффективно модернизировать его в процессе жизни самолета. Касаются они и интеграции силовых установок в систему управления самолетом, а не

только для создания тяги двигателя, и развитие других направлений деятельности. Совершенствованием технологий и технологических процессов за счет создания производственных мощностей и таких межпрограммных центров компетенции мы хотим поменять облик отрасли, когда каждый завод является законченной производственной линейкой, что невозможно в сегодняшних условиях. Мы хотим развивать центр компетенции по отдельным программам.

И, конечно, я всегда придавал и придаю большое значение управлению программами, то есть я считаю, что создание современной системы управления программами с жестким контролем ключевых показателей является одним из важнейших условий достижения успеха. Я думаю, что масштаб той программы, которую ВАК сформировал внутри себя, создает хорошую предпосылку для развития международной кооперации и создания долгосрочных международных альянсов.

Мы сегодня думаем над тем, как выстроить долгосрочные отношения с нашими украинскими коллегами, с нашими итальянскими партнерами, с Индией, с большим количеством компаний, которые работают во Франции и являются участниками нашей кооперации. Ну и, конечно, важнейшим элементом этой стратегии является кадровая политика, потому что теми перспективами, которые у нас есть, мы должны зажечь большое количество молодых людей, которые сегодня не до конца верят в светлое будущее авиационной промышленности в нашей стране. Мы должны увлечь людей инженерным трудом, трудом на современном высокопроизводительном оборудовании, и создать такие механизмы, которые бы позволили большому количеству людей увлечься так же, как и мы, достижением этих целей.

Мы разбили достижение этой цели на несколько этапов, и первый этап — это создание платформы роста, которой мы должны стабилизировать и практически структурировать те программы, которые не двигают нас

вперед. Второй этап — это инновационный трамплин, то есть здесь мы должны накопить. Здесь показаны цифры, которых мы должны добиться на первом этапе: выручка должна составить 16 миллиардов долларов, и мы должны произвести более 400 самолетов, примерно 25-30% из которых должны быть гражданскими. На втором этапе, который начнется в 14-м году (мы рассчитываем, что пройдем его за пять лет), — это, как мы его называем, инновационный трамплин, и мы должны выйти на другой уровень совокупных показателей. Выручка должна составлять 60 миллиардов долларов, и мы должны произвести более 1300 самолетов. И третий этап — это этап уверенного роста, где мы должны зафиксировать свои позиции как центра мирового авиастроения, наряду с Европой и Америкой, и выйти на качественно другой уровень объемов производства. Я думаю, что мы знаем, чего хотим добиться, и мы знаем, какими шагами мы собираемся к этому прийти.

Еще хочу сказать: мы считаем, что аэрокосмическая промышленность может быть локомотивом развития большого количества отраслей. Таких отраслей, которые определяют развитие большого количество смежных отраслей, наверное, всего четыре: аэрокосмическая, IT, электронная промышленность и коммуникационное оборудование, и фармацевтика. Важно, что эволюция технологий авиастроения имеет мультипликативный эффект, и эти технологии могут использоваться более чем в 20-ти других отраслях. Развитие авиастроения в значительной степени определяет технической уровень развития страны и, я думаю, является важным фактором социального развития, потому что на сегодняшний день сами предприятия — финальные, которые участвуют в сборке самолетов, — расположены примерно в 10 регионах, и, конечно, большое количество поставщиков расположено по всей стране. Я думаю, что развитие авиастроения может стать одним из ключевых факторов переориентации России с чисто сырьевого развития на развитие высокотехнологичное. Я в

это верю. Я думаю, что у нас есть предпосылки, чтобы добиться успеха. Сегодня наши гражданские самолеты, которые мы только начинаем производить, уверенно выходят на международный рынок. В январе этого года мы подписали контракт Superjet International с Суперджетом.

И как Интерджет верит в успех нашего проекта, так же и я верю в то, что все у нас получится. Я считаю, у нас есть все составные части для того, чтобы мы добились успеха. Не знаю, как вы, я верю в это.

А. Карачинский:

И мы в это верим. Сейчас время вопросов. Если кто-то хочет спросить Михаила, поднимайте руки, у нас есть микрофоны. Вопросы нет. Все было ясно. Я хочу сказать, что у нас в стране нужны реальные герои — те, кто добился успеха, не вложив деньги, не потратив деньги, а кто получил реальный результат. Михаил — первый человек, который открывает у нас последовательность компаний, получивших результат. Страшно хочется, чтобы у нас были герои, которые бы сделали такие замечательные вещи, которые летают лучше, чем другие, и благодаря которым, может быть, через 15 лет у нас появится классная прибыльная компания. Может быть, она будет к этому моменту уже не полностью государственной, а выйдет на публичный рынок. Может быть, мы все будем иметь возможность купить акции этой компании, работать вместе с тем успехом, который будет у Миши. Спасибо большое! Мы верим в то, что у нас есть замечательное будущее. Спасибо.