



ФИНАЛИСТЫ И КОМПЛЕКТАТОРЫ: ТРУДНЫЙ ДИАЛОГ

ПРОБЛЕМА ДОВЕРИЯ ФИНАЛИСТОВ К РОССИЙСКИМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ АВИАЦИОННЫХ СИСТЕМ И АГРЕГАТОВ В ГРАЖДАНСКОМ СЕКТОРЕ ТРЕБУЕТ СКОРЕЙШЕГО РЕШЕНИЯ

Виктор Согачев,
генеральный директор Ассоциации «Ависа»



Создание технически сложных объектов, в том числе авиационной техники, является командной работой. Один человек, и даже один коллектив, не в состоянии справиться со столь сложной задачей. Именно поэтому за каждым проектом создания боевого или гражданского воздушного судна стоят сотни предприятий, выстроенных в кооперационные цепочки. Устойчивость цепочек обеспечивает выполнение программ и проектов государственной важности, гарантирует исполнение заказов в установленные сроки и в заданных ценовых рамках.

С каждым годом значение поставщиков только возрастает. Если в начале прошлого века технический уровень воздушного судна определялся, прежде всего, талантом генерального конструктора, то теперь именно производители систем определяют облик и совершенство финальной продукции. Подтверждением этому тезису служат современные магистральные самолеты:

конструкция планеров Airbus A320 и Boeing 737 претерпевает незначительные изменения, в то время как на борту, в составе систем и агрегатов, порой происходят заметные перемены, которые и обеспечивают снижение веса, сокращение трудоемкости обслуживания, повышение потребительских характеристик.

При том что кооперация существовала и существует и в СССР, и в современной Рос-

сии, и в США, ЕС, Бразилии, Канаде, Китае и Индии, механизмы формирования цепочек различаются. Авиационная промышленность, выстроенная по «западной» модели, делает ставку на прагматичные рыночные инструменты, проводя конкурсные процедуры, в которых побеждают компании с наилучшим продуктом за минимальные деньги. Альтернативой является «азиатская» модель, которой

придерживаются Китай и Индия. Она нацелена на развитие национальной промышленности, конкурентоспособность которой в сравнении с мировыми гигантами пока не слишком высока. Подход заключается в том, что в национальных авиастроительных программах, реализуемых с государственным финансированием, поставщиками также становятся те, кто предлагает лучший товар по лучшей цене. Однако затем вступает в силу требование о локализации производства или реализации офсетной программы.

В СССР цепочки поставок выстраивались сверху, наркоматом, а затем Министерством авиационной промышленности, также ведомство контролировало исполнение программ и в случае возникновения сбоев в ручном режиме перераспределяло ресурсы, чтобы достичь желаемого результата. События 1990-х годов разом перечеркнули все наработки в

управлении авиационной промышленностью как единым целым. Вместе с перспективными программами Ил-96, Ту-204, Ил-114 ушли в прошлое и тесные партнерские связи в гражданском авиастроении. Проекты нового века — Sukhoi Superjet 100 и MC-21 — создавались хоть и при финансовой помощи бюджета, но по «западным лекалам», хотя условия, в которых находится отрасль, разительно отличаются от того, что мы видим в Европе или Северной Америке. Иностранцам поставщикам не ставятся условия и требования, нацеленные на развитие производства в России.

Впрочем, и MC-21 не сразу строился. Государством за минувшие 10-12 лет была выполнена огромная работа по перезапуску в промышленности созидательных процессов. Один из важнейших элементов этого процесса — восстановление управляемости путем создания в авиационной отрасли головных ин-

тегрированных структур: Объединенной авиационной корпорации и «Вертолетов России». Возможно, эффект от их создания не очевиден при сиюминутной оценке. Однако надо вспомнить то время, когда десятки головных предприятий были сосредоточены на задачах собственного выживания в отсутствие общей тактики и стратегии. В то же время доверие государства к результатам интеграции позволило начать осуществление государственной программы вооружений, решиться на старт амбициозной программы в самом большом рыночном сегменте — гражданской авиационной техники.

К сожалению, «лекарства для всех» не существует. Попытка масштабирования опыта строительства интегрированных структур на производителей авиационных комплектующих изделий, несмотря на мощную бюджетную поддержку, пока не привела к созданию





«игрока мирового уровня», при этом серьезно сказались на состоянии конкурентной среды. В отличие от самолето- и вертолетостроения, которые практически полностью консолидированы и фактически контролируются государством, в агрегатостроении существует мощный кластер частных компаний, занимающих примерно треть рынка, активно участвующий в выполнении государственного оборонного заказа, но в силу разных причин фактически не допущенный к реализации программ гражданского сегмента авиастроения. Избирательность в подходах к квазигосударственным «Технодинамике» и КРЭТ и частным компаниям заметна невооруженным глазом. Частные предприятия подотрасли агрегатостроения осознают необходимость и неизбежность интеграционных процессов. Вместе с большей вероятностью можно обеспечить успешное развитие бизнеса. В то же время и собственный опыт, и мировая практика показывают, что создание компаний путем горизонтальной интеграции является успеш-

ным, если данный процесс идет с сохранением школ и обмена лучшими практиками, которые десятилетиями развивались на предприятиях. Именно поэтому первым шагом стало создание Ассоциации производителей авиационных систем и агрегатов АВИСА.

Предприятиям, входящим в Ассоциацию, удалось выжить без государственной поддержки в трудные годы, поэтому иждивенческие настроения среди частных компаний агрегатостроения не распространены. Однако ситуация, которая складывается сегодня в отечественном авиастроении, заставляет нас активно заявлять свою позицию, которая требует вмешательства со стороны правительства и профильных ведомств.

Считаем, что подход, когда средства бюджета России направляются на развитие зарубежных поставщиков без каких-либо встречных требований, является неправильным и стратегически недальновидным. Мы за конкурентный рынок, но у России должна быть ясная установка на защиту собственных

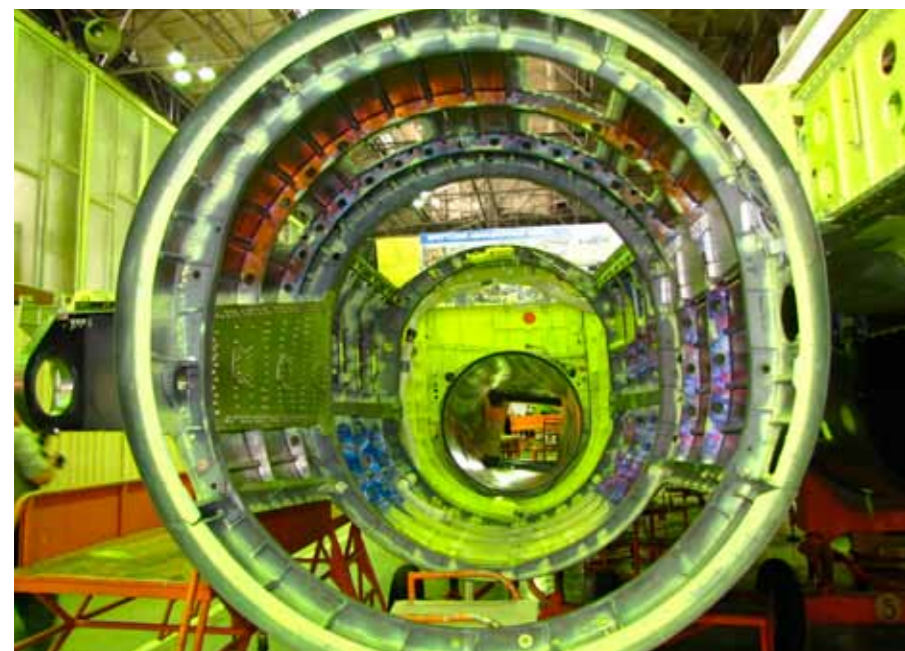
производителей. И это в равной мере должно распространяться и на авиакомпании, и на производителей воздушных судов, и на производителей авиакomпонентов, и на производителей материалов. Собственный опыт сотрудничества российской авиастроительной отрасли с Индией и Китаем показывает, как следует заботиться о развитии собственных производителей. Любой крупный проект сопровождается офсетными условиями.

Учитывая, что отечественные авиастроители ставят амбициозные цели по увеличению присутствия на гражданском рынке, комплектаторы также получают шанс диверсифицировать свой бизнес. Это вдвойне важно в условиях, когда снижение объема государственного оборонного заказа и завершение крупных поставок техники традиционным покупателям Китая и Индии поставят предприятия на грань выживания.

Ассоциация последовательно проводит мероприятия, направленные на повышение взаимопонимания между субъектами российской авиационной отрасли. Нами было подготовлено соглашение о сотрудничестве с ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация». Содержательная часть документа направлена на интеграцию предприятий ассоциации в информационное пространство «ОАК», поиск форм и вариантов развития взаимного сотрудничества. Однако если взаимодействие с головными исполнителями в рамках исполнения государственного оборонного заказа выстроено эффективно, то диалог по актуальным вопросам стратегического взаимодействия в части гражданских программ идет крайне медленно.

По инициативе Ассоциации в Союзе авиапроизводителей России создан Комитет по развитию поставщиков, основной задачей которого является внедрение современных технологий и передовых международных стандартов качества, создание системы объективной оценки возможностей поставщика. Все наши шаги нацелены на то, чтобы сформировать в отрасли доверительную атмосферу. Мы готовы соответствовать самым высоким требованиям, которые предъявляют отечественные производители. В свою очередь, есть общее понимание, что необходимым условием устойчивости головных интегрированных структур авиационной промышленности является развитая система поставщиков. В связи с этим мы ждем от интегрированных структур понятных и последовательных действий, направленных на активизацию процессов развития российских производителей авиационных систем и агрегатов, независимо от форм собственности.

Технологический прорыв, который нужен нашей отрасли, да и в целом российской промышленности, станет возможным только при условии взаимного доверия головных производителей и поставщиков, государства и частного сектора. Будет доверие — будет и лидерство, получат развитие собственные отечественные технические и маркетинговые идеи.



АЭРОСИЛА

РАЗРАБОТКА • ПРОИЗВОДСТВО • СЕРВИС • РЕМОНТ



▶ **ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ГАЗОТУРБИННЫЕ ДВИГАТЕЛИ для САМОЛЕТОВ и ВЕРТОЛЕТОВ**

▶ **ВОЗДУШНЫЕ ВИНТЫ / ВИНТОВЕНТИЛЯТОРЫ для САМОЛЕТОВ**

▶ **ДВИЖИТЕЛЬНО-ПОДЪЕМНЫЕ КОМПЛЕКСЫ для КВП**

▶ **ТОННЕЛЬНЫЕ ВЕНТИЛЯТОРЫ**

ПАО «НПП «АЭРОСИЛА»
vint@aerosila.ru www.aerosila.ru