

«МЫ БЛИЗКИ СО SNECMA ПО МЕНТАЛЬНОСТИ»

НПО «САТУРН» ВКЛЮЧИЛОСЬ В МЕЖДУНАРОДНУЮ КООПЕРАЦИЮ ПО ПРОИЗВОДСТВУ АВИАДВИГАТЕЛЕЙ ЕЩЕ В КОНЦЕ 1990-Х ГОДОВ, А СЕГОДНЯ ПРЕДПРИЯТИЕ РЕАЛИЗУЕТ С ФРАНЦУЗСКОЙ SNECMA ОДИН ИЗ НАИБОЛЕЕ АМБИЦИОЗНЫХ НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ ПРОЕКТОВ В ОБЛАСТИ МОТОРОСТРОЕНИЯ — SAM146. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «НПО „САТУРН“» ЮРИЙ ЛАСТОЧКИН ПОДЕЛИЛСЯ С ВГ ВЗГЛЯДОМ НА ЦЕЛИ И ИДЕОЛОГИЮ МЕЖДУНАРОДНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА.



ЮРИЙ ЛАСТОЧКИН,
ДИРЕКТОР ОАО
«НПО „САТУРН“»

BUSINESS GUIDE: Как правило, поводом для начала сотрудничества с новым партнером является получение новых технологий или более дешевых комплектующих либо завоевание новых рынков. Что превалировало при установлении сотрудничества между «Сатурном» и Snecma?

ЮРИЙ ЛАСТОЧКИН: Свои интересы были у каждой стороны, и это позволило нам договориться о сотрудничестве.

Когда начал закладываться проект RRJ (Russian Regional Jet, сегодня Sukhoi SuperJet. — ВГ), мы уже имели пятилетний опыт сотрудничества со Snecma: это и поставки комплектующих, и совместная работа над созданием семейства стенов, в том числе акустических. «Сатурн», имея колоссальный опыт производства двигателей для коммерческой авиации (а мы выпустили более 8 тыс. двигателей семейства Д-30КУ/КП), прекрасно понимал, что вряд ли Россия сегодня может самостоятельно создать современный двигатель для магистральных самолетов. Слишком это сложная задача, а страны-лидеры, которые определяют уровень технического развития отрасли, уже ушли далеко. С другой стороны, Snecma, имея сверхупешный проект с General Electric в области двигателей для магистральных самолетов, я имею в виду CFM-56, очень внимательно изучала другие рынки для расширения своего глобального присутствия. И в оценке перспектив рынка для региональных самолетов мы сошлись: этот сегмент растет примерно на 20% в год, что для рынка авиационной техники просто немислимые показатели. Плюс на нем на момент создания SaM146 практически была монополия двигателя CF34 компании General Electric. Причем этот двигатель устанавливался на разные самолеты: Embraer, Bombardier, на китайский ARJ21. Так что здесь взаимный интерес: у Snecma есть желание стать игроком на новом рынке, у нас есть понимание, что если мы не будем создавать новый продукт, причем мирового уровня, то прекратим производить коммерческие двигатели. Эти желания встретились, и мы приняли совместно решение участвовать в конкурсе на создание двигателя для RRJ, в котором одержали победу. Подписали соответствующие документы и начали работать над этим проектом на паритетной основе — 50 на 50%. И сегодня мы имеем созданный двигатель, находимся на очень ответственном этапе его сертификации и начала поставок. Вот, собственно, почему Snecma. Нам было интересно получить доступ к международному опыту, западным технологиям проектирования, управления, логистики, сертификации двигателя. Такого опыта у нас в стране больше ни у кого нет, и когда появится — еще не известно. Все остальное сотрудни-

СЕГОДНЯ ВОЗНИКЛА УГРОЗА ТОГО, ЧТО МЫ НЕ ПОЛУЧИМ УЖЕ ВЫДЕЛЕННЫЕ НА ПРОЕКТ ДЕНЬГИ: МНОГИЕ ГОРЯЧИЕ ГОЛОВЫ ЗАЯВЛЯЮТ, ЧТО ДВИГАТЕЛЬ УЖЕ СОЗДАН, А РАЗ ТАК, ТО И ФИНАНСИРОВАТЬ ЕГО БОЛЬШЕ НЕ НАДО

чество с зарубежными двигателестроительными компаниями напоминает сегодня просто, скажем так, имитацию какого-то сотрудничества.

ВГ: Почему на начальном этапе был дан старт сотрудничеству именно со Snecma?

Ю. Л.: Мы очень близки со Snecma по ментальности. Это европейская компания, очень оперативно и гибко принимающая решения, готовая к сотрудничеству на равных. Мы занимались изучением систем качества друг друга, технологической подготовки, управления и смогли их синхронизировать. Опять же Франция находится не так далеко, до пригорода Парижа, где расположена Snecma, лететь три-четыре часа, несравнимо меньше, чем, допустим, на американское побережье Тихого океана. А для сотрудничества обмен людьми крайне важен, ознакомление с технологическими возможностями друг друга требует огромного количества поездок.

ВГ: Каковы вложения сторон в проект SaM146?

Ю. Л.: Стоимость всего проекта оценивается примерно в \$900 млн и стороны финансируют его на паритетных условиях, то есть по \$450 млн. Сегодня мы истратили уже более половины необходимых средств. Проект поддерживается правительствами двух стран. Snecma получила заем от правительства Франции в размере €140 млн. Мы также выиграли конкурс и имеем бюджетное финансирование около \$160 млн. Так что с учетом собственных средств, инвестируемых в проект, банковских займов и других инструментов сегодня мы закрываем все свои потребности. Нам необходимо несколько больше усилий, поскольку объем модернизации собственного производства, как минимум готового, больше, чем у Snecma: нам придется вложить до 2010 года \$405 млн. собственных и заемных средств. Однако сегодня возникла угроза того, что мы не получим уже выделенные на проект деньги: многие горячие головы заявляют, что двигатель уже создан, а раз так, то и финансировать его больше не надо. Хотя именно сейчас необходимо делать огромные инвестиции в послепродажное обслуживание, обеспечение логистики, создание складов запчастей, круглосуточной поддержки эксплуатантов. На эти цели был выделен 1 млрд руб. бюджетных средств, который сегодня у нас просто срезали! Направили разъясняющие письма во все инстанции, будем отстаивать наш проект.

ВГ: Прогноз по продажам самолета Sukhoi SuperJet постоянно меняется. Каковы оценки по перспективам SaM146? Назывались цифры 2–2,5 тыс. двигателей...

Ю. Л.: 3 тыс. двигателей. Конечно, это несравнимо с бестселлером CFM56, которых в год продается 2,7 тыс. штук, но поверьте, что в мировом плане это очень неплохой рынок.



НПО «САТУРН»

Разработчик и производитель авиадвигателей. Выручка за девять месяцев 2007 года — 6,4 млрд руб., чистый убыток — 489,5 млн руб.). В НПО «Сатурн» 37% акций у государства, 60% акций — у ряда юридических и физических лиц, основным бенефициаром бумаг считается гендиректор НПО Юрий Лашчкин. Портфель заказов оценивается в \$500 млн.



ЛАСТОЧКИН ЮРИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

Родился в 1965 году в городе Рыбинске. В 1983–1985 годы проходил военную службу, в 1989 году окончил Ярославский госуниверситет по специальности «бухучет и анализ хозяйственной деятельности». В 1989–1992 годах бухгалтер, затем начальник финансового отдела Волжского машиностроительного завода (Рыбинск). С 1992 года гендиректор АО «Техноком» — предприятия, специализирующегося на поставках промышленной техники и оборудования. С 1997 года директор по ресурсам, экономике и финансам ОАО «Рыбинские моторы», с октября 1997 года генеральный директор ОАО «Рыбинские моторы». В 2001 году после слияния «Рыбинских моторов» и КБ «Людья-Сатурн» стал гендиректором НПО «Сатурн». Член-корреспондент Российской академии естественных наук, женат, трое детей.

ВГ: Это прогноз по всей программе или только применительно к Sukhoi SuperJet?

Ю. Л.: Мы не сомневаемся в том, что создали очень удачный по всем характеристикам проект. И сегодня у нас есть предложения, чтобы эти двигатели были установлены на другие машины, и мы эти предложения рассматриваем. Но всему свое время: сначала мы сертифицируем двигатель и сделаем все необходимое, чтобы SuperJet вышел на серийные поставки. А затем двигатель будет предлагаться всему рынку, это не эксклюзивный проект. Так что суммарный рынок SaM146 будет больше, значительно больше!

ВГ: Когда наступит окупаемость программы?

Ю. Л.: Речь идет о 600–800 проданных моторах. Но тут важно говорить о другом: SaM146 — это только один проект «Сатурна». Но перенос опыта идет и на все остальные программы. Поэтому если говорить об интегральной оценке, о сроках окупаемости, то они наступят гораздо раньше, чем мы сдадим заказчикам 600 двигателей. Самое ценное — это опыт. Когда мы со Snecma думали, как будем делать двигатель, у нас особых вопросов не стояло. Есть лекала, как делался CFM56, как он продается, обслуживается. И я могу сказать, что если этот наш проект будет удачным, а мы в этом не сомневаемся, то «Сатурн» как разработчик и производитель двигателей будет в состоянии создавать конкурентоспособные продукты как в военной, так и в гражданской области. В процессе создания двигателя мы становимся совершенно иной компанией и благодарны Snecma за то, что они терпеливо с нами занимаются, выращивая из нас полноценного и полноправного партнера. В свое время они прошли такую же дорогу в качестве младшего партнера в проекте CFM56, чтобы впоследствии получить максимальную долю мирового рынка коммерческих двигателей. Убежден, что проект SuperJet должен стать национальным проектом. Как Embraer для Бразилии, Bombardier для Канады. Все надо делать шаг за шагом. Создать SuperJet, продать первые 500–1000 самолетов, затем активно поддерживать проект, заполнить этими самолетами рынок. Для этого нужна мощная государственная поддержка. Чтобы выполнить поставленную задачу — получить через некоторое время 15% от мирового рынка гражданских самолетов, нужно постепенно сформировать совсем другую страну. Другие институты, другие заводы, другие КБ, другие аэропорты, других людей. Мы, сообщество людей, живущих в России, сами себе должны сказать: кто мы, чего мы хотим и сколько нам времени идти к нашей цели. Одна журналистка расспрашивала Ноэля Форжара, тогда главу Airbus: «Так все-таки русские могут стать в один ряд с вами?» Его ответ: «Да, могут. Нам, чтобы встать в один

ряд с Boeing, потребовалось истратить \$50 млрд и 30 лет». 30 лет — это два-три поколения менеджеров. \$50 млрд в те годы — это сегодня \$200 млрд или даже больше. Вот ответ на вопрос! Создать самолет можно, но сделать так, чтобы этот самолет начал участвовать в мировой игре за рынки цивилизации, — это совсем другие деньги, другие люди, другие усилия.

ВГ: «Сатурн» занимается двигателем пятого поколения и ведет международную программу со Snecma. Как их удастся развести, чтобы обеспечить защиту гостайны?

Ю. Л.: Никаких проблем здесь нет. Еще с советских времен есть правила защиты подобных проектов, разработанные специальными службами и ведомствами. Наша задача — следовать этим правилам, не нарушать их. Мы следуем и не нарушаем их. У нас есть центр, где испытываются военные двигатели, он под Москвой. Французские партнеры там никогда не бывали и никогда не будут. Конструкторские бюро автономны. Есть специальная система защиты информации, есть специальное подразделение, есть специальная служба, которая нас контролирует. Мы лицензированы соответствующим образом. Как «Сухой» разрабатывает все боевые самолеты и тот же SuperJet? Также и у нас.

ВГ: Как будут строиться ваши отношения со Snecma в долгосрочной перспективе. Что последует за созданием СП?

Ю. Л.: Я не буду на этот вопрос отвечать, потому что как бы я ни ответил, это будет не в мою пользу. Всему свое время. У нас страна должна успокоиться насчет двигателей. Когда количество возмущенных людей придет в норму, тогда и будет ответ на этот вопрос.

ВГ: Сегодня «Сатурн» работает по пятому поколению, по SaM146, ведется поддержание парка двигателей Д-30 — это половина парка гражданской авиации России. Важнейшие для страны программы. Вы чувствуете себя защищенным от внешних факторов?

Ю. Л.: Да, безусловно! Если бы я чувствовал себя неуверенно, я бы здесь просто не работал. Да, у нас в стране проблем — куда ни кинь взгляд. По элементной базе, с высокоточным оружием и так далее. Причины этих проблем глубинные, одни и те же. И при всей важности решения финансовых вопросов главное в другом. Главное — найти или сформировать людей, которые в состоянии сделать новый прорывной продукт. А людей таких крайне мало, им нужно создать все условия, соответствующие мотивировать, строить для них дома, создавать инфраструктуру, платить достойную зарплату. Убежден, что нам нужно начинать сейчас именно с людей, которые еще даже не работают в авиации. Заинтересовать, увлечь авиацией, убеждать, воспитывать патриотизм не в студентах и даже не в школьниках, а начиная с детских садов. Так что если мы хотим стать авиационной державой, то мы должны все переустроить у себя, все изменить. И международное сотрудничество вдвойне важно потому, что мы приобретаем бесценный для страны опыт.

Интервью взял ОЛЕГ ПАНТЕЛЕЕВ



ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА