

# ВЗГЛЯД НА ИСТОРИЮ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ТРЕТЬЕГО ГУ МИНАВИПРОМА СССР

Валентин Михайлович Толоконников

(Продолжение. Начало в № 3 - 2015)

## СТРУКТУРА



Читаю в интернет-материалах об ОДК: "Содействие государственной политике по развитию и модернизации промышленности". Вот те на! "Содействие", а где же обязанность и ответственность? Содействие ни к чему не обязывает.

ОДК объединяет 10 управляемых объектов и 85 % активов отрасли.

Параметр	ОДК	З ГУ
Численность	70 000 - 80 000	250 000 - 350 000
Число объектов управления	10	25 - 40
Выпуск двигателей	800 (в 2013 г.)	10 000 (в 1990 г.)
Объединенные активы, %	85	100

В собственности ОДК находятся акции следующих компаний:

- ОАО "Сатурн - Газовые турбины" - 100 %
- "Джи. Джи. Уммелс Бехир. Би.Ви" - 100 %
- ОАО "Климов" (Санкт - Петербург) - 100 %
- ОАО "Пермский моторный завод" - 100 %
- ОАО "НПО "Сатурн" - 95,83 %
- ОАО "ММП им. Чернышева" - 89,9 %
- ОАО "Кузнецов" - 88,68 %
- ОАО "СТАР" (Пермь) - 85,64 %
- ОАО "НПП "Мотор" (Уфа) - 75,36 %
- ОАО "Авиадвигатель" (Пермь) - 71,76 %
- ОАО "Уфимское моторостроительное производственное объединение" - 66,41 %
- ОАО "Металлист-Самара" - 25,66 %
- ЗАО "Волжский дизель имени Маминых" - 25,1 %
- ЗАО "МАГ-РТ" - 25 %
- ЗАО "Моторсервис-ПМ" - 100 %
- ЗАО "Инструментальный завод-ПМ" - 100 %
- ОАО "Пермские моторы" - 15,75 %
- ЗАО "Железнодорожник-ПМ" - 100 %
- ОАО "УЗГА" - 51,42 %
- ОАО "Энергетик-ПМ" - 98,6 %
- ЗАО "Металлист-ПМ" - 49 %
- ЦТК "Лопатки-ГТД" - 100 %
- ЗАО "РЭМОС-ПМ" - 100 %

Читаю строчки о стратегии и удивляюсь.

Стратегия: Двигатели SaM146. Старая, древняя разработка Франции. Собирают и испытывают в Рыбинске, но главная концентрация новейших достижений (если они есть) двигателя - газогенератор получают из-за "бугра", под пломбой. 70 % трудоемкости не у нас. Какая же эта стратегия? Это рабская подчи-

ненная работа для создания рабочих мест. В основном не у нас. Хожу по цехам Рыбинского завода, вижу старейшее оборудование. Еще я работал настройщиком и мастером, и в 50-х годах их настраивал: оборудование фирм "Феллоз", "Лоренц" - им по 70-90 лет. Зубошлифование не обеспечивает 5-й степени точности, десятый класс частоты.

Спрашиваю, а как же шестерёнки коробок агрегатов делаются? На этом оборудовании их не сделать. Отвечает Михаил Юрьевич Касаткин: "А коробки мы получаем из Италии". Проходим мимо участка полирования лопаток. Спрашиваю, а сколько у вас полировщиков вручную обрабатывает лопатки? Отвечает: "45 человек". И это на программу 5 двигателей в месяц. Нет, не двигателей, а "полудвигателей", так как основные лопатки делаются во Франции. Это значит если делать весь двигатель, требуется не менее ста полировщиков, а в конце 80-х гг. на заводе при выпуске 50 двигателей в месяц было 300 полировщиков, то есть удельно в 3,5 раза меньше - а это уровень точности литья, точность механической обработки лопаток. Это что же за стратегия, если разваливаются все достигнутые уровни качества?

Дальше в стратегии видны только лозунги.

Или еще "перл". Ориентация продукции на глобальный рынок. Это в обстановке, когда потеряно на 80 % свой внутренний рынок, и в первую очередь надо свое небо завоевать.

Если при управлении авиадвигателестроением З ГУ Минавипрома НТЗ и разработки ОКБ велись по 8-10 типов двигателей, то сейчас только два для самолетов (ПД-14 и изд. 117) и 2-3 типа для вертолетов.

В условиях первых военных и послевоенных лет фактически авиастроение управлялось генеральными конструкторами. А это значит, управлялось новыми идеями, научно-техническими заделами, разработками ОКБ. Страна была на мировом уровне. Теперь управление идет специалистами "финансовых потоков". Да, лозунги будут и более красочными, но вот V-VI поколений двигателей не видать уж точно в ближайшие годы.

А вот еще "перл": "Создание корпоративного университета". Неужели недостаточно восьми авиационных институтов (теперь университетов)? Впрочем, если "создание" подразумевает смену вывески, то сделать это можно мгновенно. Университеты создаются столетиями, так как развитию интеллекта человека, а именно уровень интеллектуальных ресурсов обучающихся и решает уровень обучения, вывеской не изменить и корпоративный университет этот пробел не восполнит.

Читаю дальше: "Построение современной системы управления корпорацией на основе программно-проектного подхода". Создание и внедрение корпоративных стандартов управления проектами, в том числе "гейтовой" системы".

Это для "стоп"-менеджеров новость - "программно-проектный подход" и "гейтовая система". Ранее именно так и действовали генеральные конструкторы и руководители З ГУ. Наши высококлассные специалисты и выдающиеся организаторы опытных и серийных производств работали так и в предвоенное время, и до кризиса 90-х годов XX века, потом вообще никакого управления авиадвигателестроительной отраслью и не стало.

**КАДРЫ З ГУ и ОАО "ОДК"**

Конечно, критиковать "ОДК" сегодня легко, но бесполезно. Высшее руководство - "стоп"-менеджеры, финансисты-экономисты. Их беда в том, что они умеют считать деньги, но не знают путей создания двигателей и перспективы их развития. Они не чувствуют необходимости развития технологий, конструкций и организационных структур. Эти чувства развиваются десятилетиями, приходят с опытом работы в двигателестроении. Мышление, интуиция, дар предвидения современных менеджеров сформированы созданием бизнес-планов - инженеров авиационного двигателестроения (АДС) первичным является предмет производства. Во главу угла они ставят:

- эксплуатационные качества выпускаемых объектов;
- насколько увеличится производительность труда, произойдет снижение трудозатрат и ресурсозатрат непосредственно при изготовлении деталей узла объекта; как это скажется на надежности ресурса и на эксплуатационных расходах;
- достаточно ли квалификации исполнителей для внедрения тех или иных изделий.

У инженера-профессионала именно эти факторы формируют опыт, интуицию, дар предвидения, что является решающим при разработке, создании серийного производства.

В высшем уровне З ГУ всегда стояли инженеры-авиадвигателестроители, прошедшие школу заводов, ОКБ и, конечно, наших вузов: МАИ, ХАИ, КАИ, КуАИ, УАИ, МАТИ, ЛИАП, РАИ...

Степин Михаил Николаевич (начальник ЗГУ до 1978 г.) - воспитанник ММЗ "Салют". Уже в 33 года его назначили руководителем авиадвигателестроения страны. Мне тоже довелось с поста главного инженера ММЗ "Салют" перейти в руководство З ГУ. Вот такое совпадение.

Представляет интерес, как формировались руководители авиадвигателестроения в СССР и сегодня, а в связи с этим, что же ожидать от сегодняшних "стоп"-менеджеров. Ждать, что эти кадры решат задачи возрождения и развития АДС не приходится. Приведенные ниже сравнительные данные по формированию облика руководителей З ГУ и ОДК ярко демонстрируют, как они набирались опыта и профессионализма.

Анализ этих трех трудовых путей становления руководителей от рядовых исполнителей до лидеров показывает, из кого сформировано высшее руководство авиапрома РФ сегодня.

Штурвал у банкиров, финансистов, юристов! А почему вдруг они вторглись в Авиапром? Совершенно ясно! Цикл создания авиакомплексов 12-15 лет, а годы эти - бюджетное финансирование. 2-3 поколения этих "чудо-авиационщиков" вырастут и обогатятся в тепличных финансовых условиях. Долговые кредиты спишут на перевооружения и поднятие технологического уровня, а громадье зарплат для многочисленных директоров

вновь созданных дивизионов авиадвигателестроения останутся реальностью. Надежная и богатая кормушка для шикарного существования. И они правы. Цель ОАО - получение прибыли, а не создание нового продукта (мотора, самолета, агрегата и т.д.). И ждать нам возрождения авиапрома с такими кадрами не приходится.

В связи с этим вспоминается Г. Успенский, написавший еще в XIX веке, что лицо стрекулиста - канцелярского служащего, пронырливого человека, ловкача, писаки: *"Ему все одно: бог - не бог, душа - не душа. Ему одно свято - канцелярия! Перо! Гнать их отсюда, стрекулистов, надо!"*.

Очень хорошее предложение по многим современным "стоп"-менеджерам в авиапроме.

В З ГУ таких проблем не было. Кадры всегда были с отличной закалкой в горниле авиадвигателестроения (АДС). Ошибки и исключения из этого правила были чрезвычайно редкими. Как пример, история назначения на должность Генерального конструктора в ОКБ им. Климова в Ленинграде после С.П. Изотова. В З ГУ отлично и в деталях знали талантливых и энергичных заместителей главных и генеральных конструкторов всех ОКБ.

И когда встал вопрос по назначению в 1983 году руководителя в ОКБ им. Климова, было принято единодушное решение по направлению туда В.М. Чепкина из наиболее "продуктивного" ОКБ П.А. Соловьева. Первый заместитель генерального конструктора, лауреат Ленинской премии за создание двигателя Д-30Ф6 для истребителя-перехватчика МиГ-31. Возраст 40 лет, энергичен, работоспособен, достаточно опыта и знаний в АДС. Кандидатура Чепкина была согласована с Ленинградским обкомом КПСС, с министром И.С. Силаевым.

Мне В.М. Чепкин был хорошо знаком по освоению Д-30КР и КУ в Рыбинске, когда за год мы освоили серийное производство этих двигателей, а через год уже выпускали их с темпом двигателя в сутки. Основные конструкторские проблемы мне как главному инженеру Рыбинского завода, доводилось решать с главой представительства Пермского ОКБ в Рыбинске Константином Денисовичем Колесниковым. Но когда возникли сложнейшие проблемы, к нам приехал сам Павел Александрович Соловьев или его первый заместитель В.М. Чепкин. Проблемы решались своевременно и успешно.

Приглашаю В.М. Чепкина в МАП. После посещения моего кабинета он направляется к И.С. Силаеву. Отправил его и думаю, что надежно решил этот кадровый вопрос. Но не тут-то было! Примерно через полчаса В.М. Чепкин приходит и сообщает: *"Ушел от вас вашим подчиненным и вот возвращаюсь вашим начальником. Министр назначил меня заместителем министра по АДС"*.

Надо заметить, что с 60-х годов XX века все заместители министра по АДС были из конструкторов: Е.С. Ворожбиев, Н.А. Дондуков.

	Начальник З ГУ МАП СССР	Генеральный директор ОАО "ОДК"	Директор Департамента авиапрома Минпромторг РФ
Год рождения	1930 г.	1970 г.	1974 г.
Образование	1947 - 1953 гг. Окончил КуАИ - СГАУ, инженер-механик моторостроения, г. Куйбышев	1992 г. Окончил финансово-экономический факультет Государственной Финансовой Академии при Правительстве Российской Федерации по специальности финансы и кредит.	2000 г. Дипломатическая академия по специальности "Мировая экономика". Кандидат экономических наук.
Профессиональная деятельность	1953 - 1955 гг. - см. мастер завода н/я 20. 1955 - 1956 гг. - ст. мастер. 1956 - 1957 гг. - ст. технолог. 1957 - 1958 гг. - начальник техбюро цеха 35. 1958 - 1959 гг. - зам. начальника цеха 35. 1959 - 1961 гг. - зам. гл. технолога РМЗ. 1961 - 1962 гг. - гл. механик. 1962 - 1973 гг. - гл. технолог. 1973 - 1976 гг. - гл. инженер, зам. гендиректора РКПОМ, г. Рыбинск 1976 - 1978 гг. - гл. инженер ММЗ "Салют", г. Москва 1978 - 1992 гг. - начальник З ГУ МАП СССР, член коллегии	1992 - 2004 гг. работал на руководящих постах в ряде финансово-промышленных компаний и банковских структурах. 2004 - 2005 гг. - заместитель председателя правления ООО "Группа "Абсолют" г. Москва. 2005 - 2009 гг. - генеральный директор группы компаний ООО ИСК "Глетчер", г. Одинцово. Аренда и продажа недвижимости. 2009 - 2010 гг. - заместитель генерального директора по экономике и финансам, заместитель управляющего директора - директор по экономике и финансам ОАО "НПО "Сатурн". 2010 - 2011 гг. - исполняющий обязанности генерального директора ФГУП "НПЦ газотурбостроения "Салют". С 31 марта 2011 г. - генеральный директор ФГУП "НПЦ газотурбостроения "Салют", г. Москва. С июля 2012 г. - генеральный директор ОАО "Объединенная двигателестроительная корпорация"	1994 - 1995 гг. - экономист 2-ой категории в банке "Национальный кредит". 1995 - 1999 гг. - директор филиала ОАО "СБС-Агро". 1999 - 2004 гг. - управляющий отделением, директор по округу ОАО Банк "Первое общество взаимного кредита". 2004 - 2006 гг. - заместитель председателя правления ЗАО "Русский банк развития". 2006 - 2009 гг. - вице-президент по финансам ОАО "АвтоВАЗ". 2010 - 2012 гг. - заместитель генерального директора по экономике и финансам ФГУП "ЦАГИ" В 2012 г. назначен Директором Департамента авиационной промышленности Министерства промышленности и торговли РФ

В.М. Чепкин, В.М. Чуйко. Только однажды заместителем министра был П.Ф. Дерунов, но за полтора года адаптироваться он не смог.

А у меня снова проблема. Возникает предложение назначить генеральным конструктором ОКБ им. Климова главного конструктора ОКБ в г. Лыткарино. Оформляю его назначение, и не ошибся. В.Г. Степанов довел танковый двигатель ГД повышенной мощности до серии. За что и был отмечен Государственной наградой. Такое оперативное и безошибочное решение стало возможным потому, что в АДС тех лет были резервы высококлассных специалистов, готовых встать в строй, если он нарушается, и успешно продолжить традиции наших корифеев - творцов АДС.

Когда в конце 70-х годов 20 века по возрасту и состоянию здоровья ушли из Главка такие корифеи АДС как Стёпин, Дегтярев, Перов, Можейко, Турбин и другие. На смену им пришли:

Чуйко Виктор Михайлович - заместитель главного конструктора ОКБ "Прогресс" (Запорожье), показавший недюжинные способности при разработке и организации производства двигателя АИ-25 для самолета Як-40, лауреат Государственной премии Украины;

Саркисов Александр Александрович - заместитель главного конструктора ОКБ в Уфе, успешно завершивший работы по разработке и серийному производству двигателей для ракетных комплексов "Гранит" и "Базальт" и штурмовика Су-25, Лауреат Ленинской премии по этим темам;

Разумовский В.Н. - был переведен из ОКБ Н.Д. Кузнецова;  
Узилов Ю.Н. - воспитанник ОКБ Н.Д. Кузнецова;  
Иваницкий В.И., Тельнов В.И., Кондратьев А.А., Демченко О.Ф. и др.

При создании 13 ГУ - второго главка по АДС - в 1983 году были привлечены:

Дическул Д.А. - главный инженер Пермского завода, Герой

Социалистического труда - на должность начальника 13 ГУ;

Решетников Ю.Е. - заместитель главного конструктора из ОКБ П.А. Соловьева - на должность главного инженера 13 ГУ;

Бабошин Г.М. - заместитель генерального директора Рыбинского моторостроительного производственного объединения - на должность заместителя начальника 13 ГУ по производству и многие другие.

Все они выпускники авиационных институтов и десятки лет сформировывались на заводах и ОКБ как профессионалы АДС. Такими кадрами решать любые задачи было по плечу. Что они и доказали в 80-90-х годах XX века. Вместе с этим, ничего не сделали бы руководители 3 ГУ и 13 ГУ без профессионалов АДС на местах, в ОКБ и заводах. Ушли по разным причинам в 70-80-е гг. М.И. Субботин, Б.Г. Изгагин, Л.С. Чеченя, М.А. Фурин; В.Д. Дьяконов, П.А. Витер, В.И. Омельченко, П.Ф. Дерунов, В.В. Чернышев, П.А. Григорьев, А.И. Горелов. Все они Герои Социалистического труда, отмечены Государственными наградами. И на их место в строй встали талантливые профессионалы АДС, их воспитанники и молодые коллеги: Э.И. Черкашин, И.Л. Шитарев, В.М. Парашенко, А.Ф. Павлов, В.А. Богуслаев, Б.Н. Леонов, А.Н. Напольнов, Ю.А. Лейковский, Ю.Н. Блощицин, Г.К. Язов, Ю.С. Елисеев, А.Н. Фомичев и другие.

Они сумели продолжить традиции своих великих предшественников и обеспечить дальнейшее развитие АДС в стране. Менялись и руководители ОКБ. Но на их место приходили подготовленные и талантливые ученики, которые успешно продолжили дело своих выдающихся предшественников.

Так складывалась кадровая история 3 ГУ и 13 ГУ, а затем и 3 НТЦ как приемника указанных Главков и его управляемых структур и ОКБ.

*(Продолжение следует.)*

**ИНФОРМАЦИЯ**

9 сентября на Пермском моторном заводе состоялось совещание "О ходе работ по созданию двигателя ПД-14 и других перспективных двигателей для российской авиации" под руководством заместителя председателя правительства РФ Дмитрия Рогозина. В нем приняли участие губернатор Пермского края Виктор Басаргин, заместитель министра промышленности и торговли РФ Андрей Богинский, директор Департамента оборонной промышленности Правительства РФ Николай Архипов, генеральный директор АО "Объединенная двигателестроительная корпорация" Александр Артюхов, а также руководители промышленных предприятий - управляющий директор ОАО "Пермский Моторный Завод", руководитель дивизиона "Двигатели для гражданской авиации" АО "ОДК" Сергей Попов, управляющий директор-генеральный конструктор ОАО "Авиадвигатель" Александр Иноземцев, управляющий директор ОАО "НПО "Сатурн" Виктор Поляков и другие.

В ходе визита Дмитрий Рогозин посетил цех сборки авиационных двигателей ОАО "ПМЗ": его вниманию был представлен новый двигатель ПД-14, который создается в большой кооперации предприятий, входящих в Объединенную двигателестроительную корпорацию. Позже на совещании Дмитрий Рогозин отметил, что пермские моторостроители способны создавать конкурентоспособную продукцию. Именно поэтому здесь, в Перми, формируется центр рос-

сийского двигателестроения - как авиационного, так и ракетного.

Дмитрий Рогозин, заместитель председателя правительства Российской Федерации: "Мы крайне заинтересованы в том, чтобы решения, принятые на сегодняшнем совещании, вошли в программные документы, связанные с развитием промышленности на ближайшие 5-10 лет, а также в федеральную программу развития оборонно-промышленного комплекса. Рассчитываем, что в ближайшее время Правительством страны будет принята отдельная программа по развитию отечественного двигателестроения, решение о ее разработке было инициировано президентом России Владимиром Путиным".

Д.О. Рогозин подчеркнул, что основные принципиальные решения в области машиностроения, особенно связанные с ОПК, должны разрабатываться исключительно на территории России, чтобы ни от кого не зависеть. Поэтому необходимо планировать на базе газогенератора ПД-14 создание целого семейства двигателей, которые можно будет эксплуатировать в составе не только самолетов, вертолетов, но и газотурбинных установок промышленного применения для энергетики, транспортировки газа и нефти.

Сергей Попов, управля-

ющий директор ОАО "ПМЗ", руководитель дивизиона "Двигатели для гражданской авиации" АО "ОДК", председатель Пермского регионального отделения ООО "Союз машиностроителей России": "Серийное производство ПД-14 мы планируем начать в 2017 году, к 2028 году выйдем на объемы до 50 двигателей в год. В настоящее время идет модернизация испытательного стенда, на котором будет возможно проводить испытания до 100 двигателей ПД-14 и ПС-90А в год.

Также в рамках программы по импортозамещению мы готовы увеличить объемы производства газотурбинных двигателей мощностью 10-25 МВт для энергетики и транспорта газа и предложить российским компаниям топливно-энергетического комплекса отечественную продукцию вместо газотурбинных двигателей зарубежных производителей".

