

— Владимир Васильевич, накануне нового года вы встречались с президентом России. Какие вопросы вы обсуждали?

— Эта встреча неофициальная, с одной стороны, а с другой — имела конфиденциальный характер. Мы говорили о правительственных вопросах, в порядке совета...

— Никакой информации об этой встрече не было, и мы позволили себе предположить, что вы говорили с Борисом Ельциным о грядущей остановке завода...

— Я даже не информировал его об этом. Какой в этом смысл?

— А вам в этот раз не поступало предложения войти правительство?

— Я уже всем ясно объявил, что не собираюсь куда-то уходить. А предложения — да мало ли какие предложения есть, они только ими и остаются.

— Россия два года прожила под руководством правительства реформаторов. Как вы оцениваете этот период и ход реформ?

— Мне думается, что запуск реформ — целиком заслуга именно этой „команды“. На этом пути ими было сделано, по моему мнению, достаточно много ошибок. И мы о них говорили, в том числе и на встрече в Тольятти, когда Гайдар встречался с директорами крупнейших предприятий региона. Мне тогда показалось, что Гайдар начал что-то понимать и готов был к этому пониманию. До того момента они действовали как ученые-финансисты, им не хватало жизненной практики для того, чтобы просчитать все последствия предпринимаемых ими шагов.

Сегодняшнее положение в промышленности — результат целого ряда ошибочных мер правительства. В том числе по искусственной стабилизации курса доллара относительно рубля при наличии внутренней инфляции этого же рубля, не соответствующей курсу. Особенно это коснулось предприятий, имеющих определенный экспортный потенциал и работающих на западном рынке достаточно серьезно.

Инфляция, конечно, главный бич нашей экономики, но лечение этой хвори одним способом, силовым



В. Каданников:

Из кризиса выход есть, если не стоять в позе упрямого отличника

сдерживанием денежной эмиссии, — неэффективно, потому что искусственно. Страна все равно проедает больше, чем ей на это отпущено. Деньги не соответствуют этой жизни. Это, на мой взгляд, просто школьная позиция упрямого отличника.

Инфляция этим методом не вылечивается, этим методом заводы останавливаются. Конечно, это один из способов лечения, но когда он единственный — он смешон. Когда же он вкупе с увеличением производительности труда, со стимулами к ее увеличению в промышленности, с цивилизованными платежами, отлаженным механизмом введения ценных бумаг — залоговых, вексельных и так далее, тогда

это лечение, а сейчас положение промышленности просто критическое.

— В этом положении многие специалисты говорят, что не видят способов выхода из порочного круга взаимных неплатежей. Инфляция описывает круг за кругом... Как его разорвать?

— Да, понятно, как этот разрыв происходит — снижением расходной части всего хозяйства. Иначе не бывает. Когда идут взаимные неплатежи, то расходная часть превышает доходную.

— Сейчас предприятия теряют свои оборотные средства, следствием является снижение производства... Следовательно, до какого-то

уровня еще нужно сокращать производство...

— Не обязательно. Сокращение производства — это сокращение расходной части, но вместе с доходной. Поэтому нужно следить за их пропорцией.

Когда же предприятия ставят в условия, при которых им выгоднее не работать, а некоторые предприятия поставлены в такие условия, то монетаристский метод не лечит. Неплатежи, в принципе, конечно, заставляют предприятия уменьшать расходную часть. Коль у тебя нет денег, то ты начинаешь думать, как ее сократить, но все должно быть взвешено. Конечно, методы эти правильные, но на этом монетарном уровне. Он один, повторяю, не может вывести промышленность из кризиса.

— А как вы относитесь к такому явлению: когда ушел из правительства Гайдар и увел часть своей команды, то на всех валютных биржах все валюты стали падать? Удержался только доллар и фунт... Как вы оцениваете такую реакцию на уход наших реформаторов?

— Я эти события не увязываю, это наивно.

— Накануне нового года Борис Федоров чуть ли не к вам лично обратился. Он сказал примерно так: „Не пора ли директорам крупных предприятий подумать о производительности труда?“ Это было произнесено чуть ли не в день остановки Волжского автозавода. О том ли у вас голова болит?

— Смотри-ка, перед самым уходом узнал это понятие...

Конечно, снижение расходной части, в том числе повышение производительности труда, всегда было и будет заботой директоров. Они понимают необходимость этого лучше, чем он.

Федоров все время ссылался на то, что, мол, под давлением „директорского корпуса“ (как его называют; я, кстати, не знаю, что такое „директорский корпус“) в правительстве выбиваются какие-то кредиты. Кто их получает, эти кредиты? Я не знаю.

Мы вообще не получаем, да, собственно, и не просим. А, допустим, те, кому действительно нужен кредит...

Скажем, сгорел завод двигателей на КамАЗе, ему действительно нужен кредит. Он потом заплатит за него. И во всем цивилизованном мире хорошо известно было бы, где этот кредит получить. Потому что, с точки зрения производительности труда, государство всегда поддерживает такие предприятия, где наивысшая для этой страны производительность труда. Пусть она не наивысшая в мире, но наивысшая в стране. И если „покатится“ такой завод, то понятно, какой это ущерб для государства. Конечно, надо поддерживать мелкий и средний бизнес, он близок к человеку, стоит вблизи -с потребительским рынком, это правильно, но когда „катится“ такое предприятие, то шутки в сторону. Именно потому, что это предприятие наивысшей производительности труда.

Так вот, возвращаясь к кредиту и „директорскому корпусу“, к которому все апеллирует господин Федоров. После аварии на КамАЗе все стучали себя пяткой в грудь: „Да, дадим кредиты...“ Включая, между прочим, и премьер-министра. Он там, в Набережных Челнах, всенародно объявил, что все будет... Но ведь ничего нет на самом деле.

— Но они все-таки выпустили после пожара свой пер- вый двигатель.

— Конечно, но это совсем другое дело. У них есть завод по ремонту двигателей, там они его и выпустили. А восстановление этого завода— это же большие деньги, как он, бедный, все еще справляется. Туда люди приехали со всего бывшего Советского Союза. Люди, которым надо платить, ведь им даже до родных доехать не на что. Ни кола, ни двора, ни огорода, ни зарплат... Тем не менее — никаких кредитов.

Поэтому это миф, что некий „директорский корпус“ добивается кредитов. Да еще добавляют: „консервативный директорский корпус“. Это все переключившаяся с большой головы на здоровую в общественном мнении.

Между прочим, эти директора-„консерваторы“ на своих плечах вынесли всю реформу, о которой эти радикалы-реформаторы более говорили, нежели что...

— То есть не столько экономикой, сколько политикой занимались?

— Оно так и было.

—Для нашей промышленности весьма характерен монополизм производителей. Эффективно бороться с этим явлением можно, пожалуй, только одним способом— договариваться. Как идет этот процесс и идет ли?

—Договариваться в условиях монопольных связей достаточно сложно, но мы такую попытку делаем. Пробуем договориться хотя бы о том, чтобы при изменении цены на нашу продукцию— автомобили и на продукцию наших поставщиков было бы временное совпадение. Например, договориться о замораживании цены на какой-то период. Допустим, на квартал. И совместно изменять в зависимости от того, кто какие имеет расходы. Но это чрезвычайно сложно. Отчасти потому, что цепочка чрезвычайно длинная.

Поэтому, когда я говорю об ошибках реформаторов, то всегда вспоминаю о бывшей необходимости влияния этого правительства на замораживание цен, особенно в ту пору, когда они были у власти. Сейчас, я думаю, это почти невозможно сделать. А тогда это было возможно— временное замораживание цен, например, на сырье или электроэнергию, топливо. Понятно, что когда правительство берет на себя ответственность за замораживание цен, то оно должно взять на себя и дотацию для этих отраслей. Людей, которые там работают, конечно же, надо дотировать. Из чего? Из налогов, которые берут с нас. И мы бы, наверное, это только приветствовали, понимая, что это основа стабильности наших договоров.

Если бы мы через налоги, через правительство продотировали эти основные отрасли, то тогда влияние цен на нас не было бы столь разрушительным. Если бы правительство контролировало хотя бы начало цепочки в то время, когда это имело смысл, то я думаю, что и инфляция бы не развивалась таким образом.

Мы критикуем нашу бывшую совковую систему за то, что там все строилось не на смысле, а на верности неким принципам. Но и у радикалов-реформаторов то же самое— принципы незыблемы. „Шоковая терапия“, „свободные цены“— это все принципы, а за ними один лишь характер этих реформаторов. Вот, мол, я выбрал этот принцип, и как бы на

В. Каданников:

Из кризиса выход есть, если не стоять в позе упрямого отличника

меня ни давили, я „держу стойку“, „держу ворота“. И это ставится себе в заслужу-

Да, должен руководитель „держат стойку“, но не из-за боязни „потерять“ принцип, а исходя из смысла явления. Кроме этого умения, нужна и здравая гибкость.

У нас, конечно, очень много критикующих правительство и все меньше и меньше желающих там работать. Критиковать всегда проще. Поэтому всех нюансов, всей мотивации, которая заставляла этих людей действовать тем или иным способом, я, конечно, не знаю. Это мои мысли на базе той мотивации, которую я знаю.

—А что произошло, например, в отношениях АвтоВАЗа с череповецкими металлургами? Насколько нам известно, вы перемещаете заказы оттуда на другие заводы?

—С нашими заводами-поставщиками мы должны были договориться об изменении сроков платежей в силу целого ряда причин. Одна из них: тогда, когда мы делали предоплату нашим поставщикам, то, по существу, беспроцентно их кредитовали. Инфляция есть, проценты, которые берут банки,—260, как минимум. Поэтому предоплата— беспроцентный кредит. Кто это может выдержать из тех производителей, кто делает товары для людей? Мы живем на деньги людей, которые в этой стране живут. Откуда мы их возьмем предварительно? Вначале надо продать гражданину автомобиль, а уж потом получить деньги и расплачиваться.

Поэтому мы договаривались со всеми нашими поставщиками, и с 95% из них

договорились, об отсрочке платежей на один месяц. То есть сегодня ты выставил счет, мы его оплачиваем** в течение месяца. При этом мы понимаем, что эти предприятия в свою очередь такой же договоренности должны достичь со своими поставщиками. Эта „цепочка“ должна прийти туда, откуда все начинается.

Конечно, в этой „цепочке“ каждое предприятие имеет свой запас прочности. Он определяется объемом незавершенного производства, объемом оборотного капитала и так далее. Ряд предприятий не могли согласиться с нашей постановкой вопроса лишь потому, что им не на что запуститься. И мы так или иначе, но некоторые предприятия должны были кредитовать. И мы это сделали, хотя это отход от принципов.

А Череповец в данном случае ставит перед нами вопрос о предоплате, кредитовании его и только после этого готов поставлять нам металл. Может быть, мы и сделали бы это, но наши возможности ограничены. Мы были вынуждены, например, продать валютные поступления будущих периодов. То есть мы продали валютные векселя, чтобы получить рубли, илезли в долг, в кредиты. У нас только оплата за кредиты порядка 23 миллиардов в этом году.

—А почему сам Череповец не может сделать тот же ход? Залезть в долги, получить кредит? Он не может или не хочет?

— Может.
—Значит, не хочет?
— Я не могу сказать точно, что он не хочет, возможно, что ему не дают. Банки тоже находятся в непростой ситуации. Допустим, тот же

АвтоВАЗбанк, у него есть кредитные ресурсы, которые он выдал, но они не вернулись. У него тоже дебиторская задолженность. Если он и закончил 93-й год с суммарной прибылью, но это суммарно с валютными операциями. А если взять только рублевую часть, то у него минусовой баланс.

—В прошлом интервью нам вы оценили создание „Автомобильного Всероссийского Альянса“ как рождение промышленно-финансовой группы. Может быть, на этом пути лежит то „светлое будущее“, которое все мы надеемся увидеть? Может быть, именно так можно разорвать инфляционное кольцо?

—Это так. Из всех причин создания „Альянса“ назову одну: перевод средств с потребительского рынка в инвестиционный рынок—это уже тормоз инфляции. И если этот объем большой, а в данном случае он равен 3 триллионам рублей, то и результаты соответствующие.

К тому же—создание новых рабочих мест, а одно рабочее место в „Альянсе“— это 100 рабочих мест по России. Или—направление инвестиций, в том числе на конверсионные предприятия, и создание новых мощностей по производству аналогичных комплектующих изделий, это же разбивает монопольную систему нашей промышленности. А этим достигается снижение цены...

—е это работает против инфляции. —А сможет один „Альянс“ разорвать такой круг?

— Нет, конечно. Но это же первые шаги, которые поддерживаются и президентом, и правительством—от понимания, что это тот путь, который решает глобальные проблемы. Создание промышленно-финансовых групп—именно такой путь. Есть уже и другие примеры такого пути—уральская промышленно-финансовая группа...

—А как идет процесс создания, а точнее уже развития идеи „Альянса“?

— Нормально, продолжают переговоры с иностранным партнером, они развиваются достаточно активно, быстрыми темпами идет создание самого автомобиля 1116. Причем такими

темпами, каких мы еще не знали.

За достаточно короткое время уже можно увидеть совершенно новый дизайн, и наружный, и внутренний. По существу, определена концепция автомобиля, по силовому агрегату многое сделано, развернута деятельность по комплектующим изделиям...

Главная же задача—финансовое обеспечение проекта—тоже решается, акции продаются, оплаты проектных работ ведутся.

—Не хочется переводить разговор на позицию некоторых газет, освещающих процесс создания „Альянса“. но бросается в глаза некоторая необъективность коллег из „Известий“, она непонятна...

— Почему же, наоборот, все очень просто. Надо просто знать, кто за это платит. И мы знаем, кто и почему.

Когда мы выдвинули идею „Альянса“ и начали собирать деньги у того же самого населения, у которого хотя бы собрать многие другие, но только не под долгосрочные и надежные проекты, а для работы на денежном рынке (это когда на деньгах делают деньги), вот тогда позиция некоторых газет и стала „непонятной“. А нам стало ясно, как божий день, кто за это платит.

—Значит, согласно информации, уже известной в Тольятти, модель ВАЗ-1116 вовсе не мифическая и будет поставлена на производство вне зависимости от того, будет или нет на новом автозаводе выпускаться „Опель-Корса“?

— Именно так. Если будет „Опель-Корса“, то мы внесем некоторые изменения в 1116, естественные для такого развития событий. Например, тормозной барабан—какая разница в его конструкции для „Опель-Корсы“, что для 1116? По каждому узлу будет рассмотрена возможность унификации. Безусловно, что интерьер, экстерьер, кузов будут оригинальны всегда. А мотор, допустим, будет общим или рулевое управление... Но „привязанные“ к данному кузову, естественно.

—А что тогда будет стоять на капоте?

— А вот что будет стоять на капоте—это вопрос! В данном случае это не вопрос престижа или назва-

ния... Какая разница, будет ли там написано Жан, Жак или Иван, Марья или Дарья. Дело не в названии, а в том, о каком подходе мы сможем договориться с иностранным партнером, о принципах распространения, продажи этого автомобиля на рынке. Если партнер будет диктовать нам свои условия, например, такие, что мы будем с какой-либо моделью автомобиля ограничены в выходе на свободный рынок или он будет предусмотрен только для внутреннего рынка, то это никогда не может быть принято. Это один из коренных вопросов переговоров.

Если, с одной стороны, автомобиль не продается на рынке везде, а лишь в одной стране, то это не автомобиль. Он будет совершенно иного качества и уровня, постепенно и достаточно быстро он потеряет свои достоинства. Потому, что он не участвует в конкуренции.

А с другой стороны, передать свое влияние на рынках, где присутствует этот же партнер,—тоже вопрос, но для них.

Поэтому знак на капоте становится вопросом принципиальным. Могу напомнить, когда мы подписывали контракт с ФИАТом, то говорили не о названии, это было все равно. Но если ФИАТ пуская нас свободно на рынок, то он не мог позволить, чтобы этот автомобиль назывался ФИАТ. Иначе он должен был бы продаваться через их сеть, чего мы не могли позволить. Так как не управляем этой сетью. И тогда мы с этого рынка все равно уходим...

Тогда был создан отдельный документ, по которому нам было предоставлено право свободной продажи на любых рынках с таким ограничением — Испания и Италия. Совершенно ясный договор, с пониманием со стороны ФИАТа, что мы являемся его конкурентами.

В то время разница в стоимости материалов и рабочей силы была еще разительней. Они понимали, что мы можем создать более дешевый автомобиль.

—Значит, сейчас именно об этом ведутся переговоры с „Дженерал Моторс“?

— Это один из коренных вопросов переговоров. Техника—техникой, по технике мы договариваемся на лету. Мы одинаковые профессионалы в этом деле. А по сбыту и по рынкам—вопрос коренной.

—А какова судьба проекта Елабужского автомобильного завода? Может быть, не стоит строить здесь, а использовать другую площадку?

— Если вопрос поставить так, мол, зачем строить здесь новый сборочный завод, не лучше ли построить завод в Елабуге? Вроде бы для государства дешевле, там уже многое сделано... Но это не так.

Ведь мы говорим только о сборочном заводе. Это значит—сварка, окраска и сборка, а все остальное для него надо привезти и где-то сделать. В том числе многое, и главным образом, на АвтоВАЗе. Речь идет о другой структуре, нежели Елабужский завод, на котором надо сделать все.

А мы в „Альянсе“ изначально говорили и говорим о том, что техническим условием его рождения является запуск на производство „десятки“ на АвтоВАЗе. Поэтому, что с „десяткой“ АвтоВАЗ приобретает целый ряд дополнительных мощностей для развития, которые могут частично решить ее проблему.

Можно вспомнить о том, что мы сделали мощности по мотору 08 и 09, дополнительные. Теперь мы делаем дополнительные мощности по автомобилю 2110 на 250 тысяч двигателей в год.

Многое здесь уже сделано по введению новых мощностей, но нужно еще добавить.

А в Елабуге нужно создать.

— То есть Елабуга так и остается в „подвешенном“ состоянии?

— Да. Насколько мне известно, правительство Татарии делает какие-то попытки, в том числе по иностранным инвесторам, под нефть, но, по-моему, эти попытки пока не дали ясного результата.

—АвтоВАЗ к настоящему моменту прошел определенный путь по пути собственной приватизации, приобрел определенный опыт. Каково ваше отношение к этому процессу, его оценка?

— В основном все-таки это делается в правильном направлении. В тех условиях, в которых мы находились в начале этого процесса, сейчас трудно представить себе какие-то иные пути приватизации. За исключением, пожалуй, ваучерной приватизации.

Из кризиса выход есть, если не стоять в позе упрямого отличника

Приватизация, с точки зрения государственной политики, — коренной вопрос. В конце концов, если бы этого не было, этого пути (а мы только на пути), тогда бы сохранилась навсегда советская власть. Это абсолютно точно. И консервативная часть нашего населения, нашего руководства всегда это понимали.

Именно поэтому на планы приватизации, на Чубайса, на его команду нападки были самыми яростными. Я думаю, что ему бы не выдержать без мощной поддержки президента.

Какие только программы за этот период ни рушились, какие только силы ни сталкивались, каких только отходив ни случилось, но по приватизации — выдержали. Отступлений не допустили, и эта работа продолжается.

Поэтому, с моей точки зрения, этот процесс очень прогрессивный. Конечно, и на этом пути не всем все нравится. Но делаем-то это мы, с нашим менталитетом. Ведь единственный есть способ сменить менталитет — вышибить мозги. Это еще Гебельс сказал и, видимо, на все века оказался прав на 100 процентов.

— В печати прозвучало такое объяснение причин того, что прекратил производство АЗЛК. Мол, вокруг него создан ряд структур, которые не возвращают этому заводу дебиторскую задолженность, в них эти деньги „крутятся“, а завод стоит. Не наблюдается ли такая же картина и на АвтоВАЗе?

— В общем-то такое явление есть. Когда же мы говорим о безнадежной дебиторской задолженности, то мы говорим не только о структурах, „которые вокруг ВАЗа вертятся“, а о всех, кто нам не вернул деньги.

Именно поэтому в прошлом году мы вынуждены были перейти на два вида отпуска автомобилей и запасных частей. Первый — только с предоплатой, потому что нас „нагрели“, и второй — с рассрочкой платежей, но в нашу структуру, в вазовскую. Но там, к сожалению, сроков многие не выдерживали, и за нашей системой торговли сейчас числится дебиторская задолженность порядка 80 миллиардов рублей. Мы сейчас заставляем их оформлять долговые векселя...

— Которые они не торопятся оформлять? Потому что знают, что тот, кто купит этот вексель, он из них „вытащит“ эти долги...

— Ну конечно. А покупатели на эти векселя найдутся. Потому что эти векселя каждый день на 1% дорожают. А „выколачивать“ долги — способы есть разные. В том числе через щель танка...

— С 1 января по постановлению правительства насколько меняется налоговая система. Как вы ее оцениваете? Стала ли она легче или остается прежней удавкой?

— Прежней, к сожалению. — Но, кажется, добавляются местные налоги?

— Сейчас больше стало региональных, нежели федеральных налогов. Принцип регионального управления от этого несколько выиграл. Федеральный бюджет уменьшается, а местный — увеличивается. Это положительно, но с точки зрения общего бремени — ну нет нигде таких налогов!

— Но теперь некоторые вопросы будет проще решить?

— Конечно, тут поближе и задачи поясней. С этой точки зрения выборы в областную Думу, в городскую приобретают особенное значение.

Понимая возросшую роль местных органов самоуправления, хотелось бы пожелать большей мудрости нашим избирателям, большего понимания.

Раньше всякое терпели, не очень обращали внимание. Ну собрались там какие-то люди, разного менталитета, уровня развития и здоровья, и что-то там го-

ворят. Ну и пусть говорят. Все забыли, кто его депутат, кого он избирал и зачем. А теперь в связи с тем что бюджет будет формироваться здесь, что от этого мы будем жить, от этого будет зависеть, сколько будем строить, платить медикам, учителям, всей социальной сфере, — от этого, может быть, и избиратель изменится.

— По радио прошла информация о том, что вы вместе с Кириллом Лавровым стали сопредседателем Фонда культуры при министерстве культуры России. Значит, несмотря на все трудности, АвтоВАЗ культуры будет поддерживать? И что это за фонд?

— Несмотря ни на что, мы не жалеем средств на культуру. А новый фонд — социальной поддержки культуры. Организация его поддержана президентом, целым рядом предпринимателей и хозяйственников. Задача его, аккумулируя определенные средства, — направлять их на помощь талантливым людям. Это бездарность сама прорвется к достатку, а таланту в России помогать надо.

Создано правление фонда, нас выбрали сопредседателями, я так думаю, что меня по принципу „свадебного генерала“. У нас достаточно большие расходы на культуру, и понятно, почему, но они несут достаточно „вкусовой“ характер, не целенаправленный.

Мы, например, помогаем „Виртуозам Москвы“, у нас с ними давний договор. Может быть, сегодня нужно было бы не им помогать, а другим, но так сложилось. А этот фонд сможет вести

эту работу целенаправленно. Первая работа этого фонда — поддержка запоевника „Ясная Поляна“...

— Может быть, это не очень приятный вопрос, но, к сожалению, мне довелось на заводе встретиться и с отрицательным отношением к таким тратам...

— Хотя купить на эти деньги колбасу?

— Да. Начинают считать деньги в чужом кармане... Каков ваш главный аргумент в пользу этих трат?

— Мой аргумент такой. Может быть, кто-то этого не понимает, но я понимаю, что может случиться с людьми, которые работают ежедневно на конвейере, у станка. Потом приходят в одинаке//вые дома, собранные в о^дном месте посреди степи... Их — 460 тысяч человек. Я отдаю себе отчет в том, что может произойти, если их совсем лишит культуры, духовной пищи.

Наш город образовался из людей приезжих. А что это значит? Человек вырван из своей культурной среды, своей общины. Что он получил взамен? Работу, малосейку...

При этом я не говорю о своем собственном отношении к культуре, о ее необходимости. Это вопрос личный. А все вышеперечисленное — вопрос директорский.

— Судя по всему, вы Владимир Васильевич, с оптимизмом смотрите в будущее. На чем этот оптимизм базируется?

— Может быть, на том, что я верю: то, чему я служу, — вещь вечная. В силу своей необходимости людям, в силу того, что за этим стоит большое количество людей. На моем месте трудно оставаться оптимистом. Известно, что знания умножают печали, а я знаю очень много на этом предприятии. И, конечно, печали мои умножаются, но я убежден: то, что нас окружает и нами делается, — вечно.

— А что вы хотели бы пожелать нашим читателям?

— Я хотел бы пожелать всем понимания роли каждого человека в этой жизни. Этого продолжает не хватать, сильно отучили.

— Спасибо.

— Спасибо вам.

А. УЛАНОВ, В. ДЯТЧИН.
Фото Ю. Михайлина.