

# Владимир Каданников:

«В текущих условиях в Тольятти лучше, чем где-либо»

Не секрет, что в последние годы Владимир Каданников крайне редко дает интервью, и «ПН» очень доволен тем фактом, что как минимум половина из них досталась нашему изданию. Формальным поводом для новой встречи стал юбилей Виктора Полякова, но Владимир Васильевич разговорился, и в итоге нам удалось поднять и другие не менее важные темы. Про захват АВТОВАЗа, про отношения с Путиным, про то, что из Тольятти некуда ехать, и про эти ваши интернеты.

Андрей Саймаков  
saimakov@mail.ru

— Владимир Васильевич, не могу не отметить, что на самом видном месте у вас на столе лежит пятый айфон.

— Да, я его совсем недавно купил, до этого «четверка» была.

— И как вам этот?

— Мне очень нравится. Он потоньше, поэлегантнее, экран побольше.

— При этом айпад у вас самого первого поколения?

— Да, это старинный, дома у меня новый.

— А компьютер в отдалении, будто вы им и не пользуетесь вовсе.

— Честно говоря, включаю редко. Больших задач у меня сейчас нет, а вот новости почитать, какие-то данные, погоду — для этого айпада хватает.

— Вы уж меня простите, что я с таких консьюмеристских вещей начинаю. Просто тоже люблю технику Apple. Давайте к теме.

## У ПОЛЯКОВА ЕСТЬ ПАМЯТНИК

— Чего вы хотите, Андрей?

— Честно говоря, многого. У меня тут два листа вопросов и предложений для ваших комментариев. Вот, например, совсем скоро в Тольятти будет отмечаться день рождения Виктора Полякова. Соберутся ветераны завода, будут его вспоминать.

— Само собой, у меня, как и у других, есть свои воспоминания о Викторе Николаевиче и свое понимание этой крупнейшей личности. Это, знаете ли, редкая везуха, когда на пути молодого человека встречаются такие люди, это выигрыш в судьбе.

— Владимир Васильевич, я знаю, что вы избегаете резких оценок той ситуации...

— (Перебивает. — Авт.) Какие резкие оценки? Я могу прямо сказать: это был передел собственности...

бе. Однако память тех людей, которые с ним общались, встречались, работали вместе, — это, так сказать, память сердца. Она живет, пока живут эти люди, но не требует какой-то огласки.

Тут уместнее говорить о том, что память о человеке такого масштаба — это в первую очередь памятник. И он у Виктора Николаевича есть —



— Чего вы хотите, Андрей?

— Честно говоря, многого, Владимир Васильевич.

это АВТОВАЗ. Несмотря на то, что в строительстве и развитии завода активно и с энтузиазмом участвовало очень большое количество людей, Поляков сделал для предприятия несравнимо больше, чем кто-либо. По существу он стал тем Поляковым, о котором мы сейчас говорим и помним, вместе с заводом. Сам Виктор Николаевич всегда говорил, что АВТОВАЗ — это самое главное дело его жизни, а жизнь, между прочим, у него была длинная и насыщенная. Он заложил характер, а характер для предприятия — важнейшая вещь. Полагаю, что любой человек, который хочет всерьез заниматься легковым автомобилестроением в России, не может обойтись без знаний о Полякове и его деятельности на АВТОВАЗе. Только опираясь на эти знания, можно развиваться дальше.

— А как Виктор Николаевич попал на завод, почему именно его выбрали?

— Он, кстати, на должность генерального директора завода никогда и не переходил, а оставался заместителем министра автомобильной

— Он ведь фанатично относился к заводу, да?

— Поляков, конечно, был человек увлеченный, но очень строгий в увлеченностях. Он в значительной степени был солдатом, исповедовал дисциплину и нас всех к ней приучал. А дисциплина и фанатичность — это все-таки разные вещи.

— Кстати, я неоднократно слышал применительно к нему эти существительные — «дисциплина» и «солдат». Скажите, он был человек сталинской закалки?

— В определенной степени, да, конечно, но это не совсем точное определение. Сталинская эпоха — это еще создание и восстановление промышленности. Все ведь в руинах было и после Гражданской, и после Второй мировой войны. Готовность страны к тому, чтобы делать массовый легковой автомобиль, была на момент начала строительства АВТОВАЗа минимальной. Любая недисциплинированность при решении этих задач могла далеко завести.

При этом методы его работы ни в коем случае нельзя называть просталинскими. Достаточно сказать, что Виктор Николаевич не уволил ни одного человека. Он никогда не повышал голоса, был чрезвычайно вежлив, а дисциплину поднимал личным примером.

— Полякова также описывают как крайне скромного человека. В интервью, которое вы давали ранее, говорилось о его ботинках за семь с половиной рублей и вечных серых костюмах. А все ли руководители завода поддерживали его в этой аскетичности?

— Нет. Это была его черта характера, его жизнью воспитанное отношение к себе и своему облику, но это не насаждалось. Более того, поскольку



существовало соглашение по поставке газа, что с экономической точки зрения тоже было очень выгодно. Наконец, уровень автомобилей, скажем, Volkswagen или GM, был значительно выше, и в наших условиях это было бы малоподъемно.

– **А идеологическая составляющая здесь не применялась? Ведь в тот период в Италии довольно сильные позиции занимала коммунистическая партия, а та же Западная Германия все-таки была идеологическим врагом.**

– Какая может быть идеология при создании завода? Только одна – создание завода. Если при этом говорят, что оно происходит под руководством компартии, – пусть говорят в свободное от работы время. Тем более что частично это было правдой.

## Полагаю, что любой человек, который хочет всерьез заниматься легковым автомобилестроением в России, не может обойтись без знаний о Полякове и его деятельности на АВТОВАЗе.

– **К слову, сегодня, когда завод фактически отдадут Альянсу Renault-Nissan, многие эксперты и ветераны АВТОВАЗа уверены, что это ошибка. Другая номенклатура, другая ментальность и манера ведения бизнеса, устаревшие технологии, которыми они с нами охотно делятся. А вы как считаете, правильно, что выбрали французов?**

– Я думаю, что сейчас не выбирали ничего, выбора просто не было. Помоему, просто нужды и отдавать-то не было.

– **Но с тем, что заводу нужна была перестройка, вы согласитесь?**

– Соглашусь. Более того, мы уже вели переговоры с GM и тем же FIAT, у нас была с ними договоренность по производству двигателей. Мы могли все это осуществить, не отдавая завода, а обойдясь 10-15% акций. Мы ведь в то время были прибыльным предприятием, «Калину» и «Приору» поставили на конвейер за свои деньги. А сейчас государство вынуждено было дать 75 миллиардов рублей.

– **Между тем представители команды, которая вас сменила, много и охотно говорили о том, что завод убыточный, дескать, там бандиты все решают.**

– А что им еще говорить? Между прочим, когда руководство страны потребовало наш баланс на тот период времени, мы отдали его. Там, например, было прекрасно видно, что

– **Передел в виде национализации или в интересах других лиц?**

– Это был силовой передел в пользу группы лиц.

– **А у вас не было возможности тогда упереться?**

– Ни единой возможности. Примеров того, как поступали с теми, кто упирался, к тому времени было уже достаточно. Тогда случился натуральный захват, они ведь на каждой площадке высотки поставили солдат с автоматами.

– **Я опять же обращаюсь к риторике той группы лиц. Они подчеркивали, что если бы осталась старая команда управленцев, то кризис 2008 года завод бы не пережил.**

– Тут все просто: у истории нет сослагательного наклона. Никто не знает, что было бы. Я не могу утверж-

дать, что с нами было бы лучше, но, по крайней мере, нашей команде в долг никто не давал. Мы за все время новой власти, несмотря на мои хорошие отношения с Ельциным, не получили ни одной копейки.

– **Некоторые, кстати, считают, что все это произошло из-за того, что у вас не сложились отношения с Путиным.**

– Я не могу сказать, что они не сложились, у нас их просто не было.

– **А отчего же он избегал весь период своего президентства визитов в Тольятти? Потом ведь зачастил.**

– Я никак это не связывал с моим пребыванием на заводе. Что за дело Путину до директора АВТОВАЗа? Своих забот хватает. А потом стал ездить, потому что все пропало. Начались увольнения, народ уже поднимался, да и 75 миллиардов не валяются на дороге. Для таких решений нужен президент.

– **Вам не кажется, что не все эти миллиарды дошли до города и до завода?**

– Все деньги у нас в стране никогда не доходят до назначения. Думаю, что и в данном случае все дойти не смогли.

– **Как вам в целом новые вазовские модели, Granta и Largus, и что вы думаете о той политике, которую проводит предприятие?**

– То, что делается в последнее время по новым моделям и по смежникам, мне очень нравится. Я, кстати, очень хорошо отношусь к Комарову: команду он строит правильно, да и сам человек полезный.

– **Ну а вот французы? Я все-таки пытаюсь выяснить ваше мнение на их счет.**

– Вы знаете, я твердо убежден в том, что они будут делать все, что будет лучше для АВТОВАЗа. Однако при этом социальную составляющую, безусловно, нужно контролировать, потому что она у французов на втором месте. В этом вопросе им нужно ставить заслон, они не должны иметь неограниченные права.

Продолжение 4 на стр.

мы имели дело с иностранцами, то публичный стиль АВТОВАЗа был совсем другой. Хорошая верхняя одежда, ежедневно белые сорочки – это на заводе приветствовалось. Когда мы приехали в Турин на FIAT, то сразу же отправились закупаться в магазин. Нам надо было соответствовать.

### ЭТО БЫЛ ПЕРЕДЕЛ СОБСТВЕННОСТИ

– **Если позволите, я хотел бы перейти к более общим вопросам. А кто именно инициировал строительство АВТОВАЗа? Это ведь Хрущев?**

– Да, впервые о строительстве завода легковых автомобилей заговорил именно он. Речь шла об автомобиле Fiat 500. Отголоски этих разговоров – завод в Запорожье. Причин для строительства было много. Одна из ключевых – к тому времени подняли заработную плату, накопления населения на счетах в Сбербанке росли, при этом было сильное отставание производства товаров широкого потребления от спроса. И такой завод позволял решить эту важную экономическую проблему.

## В 20 лет всегда стоит рассуждать в таком контексте: надо валить! В этом возрасте ищут лучшей доли, какой бы она ни была. Другое дело, что в текущих условиях валить некуда.

– **Рассматривались ли еще какие-то варианты, кроме FIAT?**

– Да, и немцы, и американцы, но главным проектом всегда был FIAT. Во-первых, тот автомобиль был признан лучшим в Европе в 1965 году. Во-вторых, итальянское правительство давало хороший кредит, чем мы с удовольствием воспользовались. В-третьих, между СССР и Италией

у предприятия достаточно собственных денег для того, чтобы ставить на производство новую модель.

– **Владимир Васильевич, я знаю, что вы избегаете резких оценок той ситуации...**

– (Перебивает. – Авт.) Какие резкие оценки? Я могу прямо сказать: это был передел собственности.

# Владимир Каданников:

«В текущих условиях в Тольятти лучше, чем где-либо»

Начало 3 на стр.

– А кто именно должен контролировать?

– Совет директоров.

## НЕОБХОДИМО ОБЪЕДИНЯТЬСЯ

– Два года назад во время интервью нашему изданию вы сказали, что готовы обсуждать все, кроме политики. Между тем в стране многое изменилось, люди недовольны властью.

– В стране, может быть, и изменилось, а во мне нет. Если же вы очень хотите, то я прокомментирую. Народа, недовольного властью, было много всегда. Но вот то, что сегодня этот народ может высказывать свое недовольство – это уже огромное дело. Может быть, это приведет к тому, что власть будет с народом считаться побольше, чем сейчас считается. Да что там? Уже считается больше, если сравнить, допустим, Путина с Горбачевым и тем более с Брежневым. Путин сегодня в значительной степени зависит от народа.

– В период кризиса, да и после него, в Тольятти в молодежной среде довольно активно множилось мнения, что, мол, надо валить из города. Все разговоры были только об этом. А вы как думаете, стоит ли действительно молодому человеку уезжать из Тольятти?

– В 20 лет всегда стоит рассуждать в таком контексте: надо валить! В этом возрасте ищут лучшей доли, какой бы она ни была. Поэтому ничего необычного тут нет. Другое дело, что в текущих условиях валить некуда. Сегодня в Тольятти лучше, чем где-либо. Это не значит, что в городе все настолько прекрасно. Но молодым ведь нужно, чтобы что-то новое создавалось, а теперь же нигде ничего не делается. Куда им бежать-то?



Владимир Каданников: «То, что делается в последнее время по новым моделям и по смежникам, мне очень нравится. Я, кстати, очень хорошо отношусь к Комарову: команду он строит правильно, да и сам человек полезный».

– Ну, например, в Москву.

– А что в Москве? Нет мест или нужны совсем другие специальности. Таджиков вон хренова туча подметает улицы, но разве об этом мечтают двадцатилетние? В Москве тоже ничего не строится. Наоборот, хотят всю индустрию окончательно убрать из города.

– А если шире смотреть? Многие хотят уехать вообще из страны. На ваш взгляд, какое

мому это чувство по отношению к родной стране не нравится, но я не вижу поводов для оптимизма. У нас было приличное образование, а сейчас оно в страшном упадке.

– То есть ваш негативный прогноз в первую очередь связан с падением уровня образования?

– Ну на что-то же надо опереться. Во всяком случае, те, кто уезжает, – это все умы уезжают. А умы они базируются на об-

**Народ везде одинаковый. Как его организуешь, как его стимулируешь, какую ему выгоду покажешь, какой энтузиазм у него разовьешь. Народ делал все, когда к нему было соответствующее отношение.**

у России будущее в среднесрочной перспективе?

– Я, к сожалению, смотрю в наше будущее с пессимизмом. Мне са-

разовании. Всю Силиконовую долину у американцев засадили русскими физиками. Это не все-ляет оптимизма. И я не вижу то-

чек роста. Ну хорошо, ну цена на нефть и на газ, допустим. Но это, во-первых, не бесконечно, во-вторых, этого мало, в-третьих, если только на это опираться, то дойдешь до рабского состояния в ментальном смысле. Нужно срочно развивать собственное производство товаров, особенно сельскохозяйственных. А сейчас вот перекроют поставки и что делать будем? Ни молока, ни мяса, ни фруктов, ни овощей! Их, собственно, никогда и не было в полном объеме, но теперь и того не осталось...

В общем, на чем мой пессимизм основывается? Все-таки страна была крестьянская в значительной мере. Потом этих крестьян разогнали и засунули в колхозы, там хоть работали. Сейчас даже колхозов нет, то есть уже несколько десятилетий миллионов двадцать не работает. Двадцать миллионов людей, отученных от какой-либо деятельности. Страшное дело!

– А почему государство этим не занимается? Оно, кажется, больше обеспокоено борьбой с гегями.

– Ему нужно определиться с подходом. Мы все-таки в социализме или в капитализме? Если в социализме, тогда надо государственные предприятия строить и опять все начинать сначала. Если мы в капитализме, тогда должна быть инициатива масс. При этом инициатива должна быть поддержана на законодательном уровне. А сегодня половина боится, что придут военные или бандиты и все отнимут. Другая половина видит: кредиты столь дорогие, что получить такую прибыль, которая позволяла бы их оплачивать, можно только на продаже наркотиков и оружия. Ну и откуда инициатива? В итоге нет ни государственного, ни частного.

– Думаю, тут уместен классический вопрос: что делать?

– В 70-е годы мне пришлось учиться в Соединенных Штатах. В то время любой человек, потративший деньги на развитие какого-то своего дела – переводчик, купивший магнитофон, писатель, купивший печатную машинку, и так далее, не платил с этих покупок налоги. Таким образом государство стимулировало развитие производства и развитие личности вообще. И здесь тем же путем надо идти. Существует масса разных методов, их можно использовать, преобразовывать, развивать.

– Между тем я не раз слышал от политиков в частных разговорах, что, дескать, народ у нас никудышный, не хочет ничего.

– Да ладно, народ везде одинаковый. Как его организуешь, как его стимулируешь, какую ему выгоду покажешь, какой энтузиазм у него разовьешь. Народ делал все, когда к нему было соответствующее отношение.

– Может быть, тогда люди не совсем верно формулируют свои требования к власти? Весь дискурс ведь на каких-то политических вещах строится, а надо как раз эффективную экономику требовать.

– Надо и то, и другое. Только требовать – это сильно сказано. Где это вы видели, что кто-то чего-то требует?

– Ну вот в интернетах публика очень активна.

– Много безответственных разговоров в этих интернетах. Надеюсь, что это будет меняться. Необходимо, прежде всего, объединяться, потому что пока у нашего народа, вот это для него действительно очень характерно, главное желание – чтобы у соседа корова тоже сдохла. Это надо преодолевать, иначе ничего не сделаешь. А то как нахмурились в 1917 году, все так и ходим со лбом поперек разрезанным морщинами.