

Каданников Владимир Васильевич



Председатель совета директоров Национального торгового банка

Герой Социалистического Труда, народный депутат СССР, почетный профессор Самарского государственного технического университета, Нижегородского политехнического университета, академик Инженерной академии России, Международной инженерной академии, вице-президент Инженерной академии России, академик Академии транспорта России

Родился в 1941 году в городе Горьком
Окончил Горьковский политехнический институт по специальности инженер-механик
1967–1988 — работа на Волжском автомобильном заводе заместителем начальника цеха крупной штамповки, заместителем генерального директора — директором по производству, первым заместителем генерального директора — директором научно-технического центра
1988 — на конференции трудового коллектива избран генеральным директором Волжского объединения по производству легковых автомобилей
1993 — назначен генеральным директором — председателем совета директоров открытого акционерного общества «АВТОВАЗ»
1994 — назначен генеральным директором — президентом ОАО «АВТОВАЗ»
1996 — назначен первым заместителем Председателя Правительства Российской Федерации
1996–2005 — председатель совета директоров ОАО «АВТОВАЗ», председатель совета директоров совместного предприятия «Джи-Эм — АВТОВАЗ»
Женат. Двое детей, двое внуков.

ИНТЕРВЬЮ ИЗ КНИГИ «ВАЗ. СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ», 1989 ГОД
— Владимир Васильевич, как все начиналось для вас, для ваших одногруппков тогда, в 1966-м. Какими вы были, о чем мечтали, как видели свое будущее?

— Тогда я не задумывался над такими вопросами. Это могли представить люди с большим опытом, широким кругозором, которые знали, к чему стремиться, — В. Н. Поляков, Е. А. Башинджагян, М. Н. Фаршатов, А. А. Житков. У меня не было возможности сравнивать. Пришел я на Горьковский завод еще мальчишкой. Начинать работать слесарем. После института вернулся на тот же завод. Мастер, старший мастер, начальник участка — в одном и том же прессовом цехе. Все в Горьком крутилось вокруг завода. Мы, мальчишки, знали, что вырастем и пойдем туда работать. Эти заводские гудки, коммуналки Автозаводского микрорайона — они входили в сознание первыми, и ничего другого мы не знали. Так что мечтать о каком-то ином производстве, более совершенном, я не мог.

— Тогда уже много писали о проекте автогиганта на Волге. Читаешь теперь — сказка. Не она ли вас позвала?

— Читал, конечно. Но это было как будто не для меня. А тут случай помог... Впрочем, он помогает тому, кто его ищет. Как-то сосед сказал, что его приятель Владимир Михайлович Ушаков (он тоже с нашего Горьковского) поехал на ВАЗ директором прессового производства. Чего, мол, ты тут сидишь? Ты молодой, у тебя все впереди. Разговор этот произошел в такое время, когда я думал: на старом заводе дальше подняться нельзя ни в знаниях, ни в преобразованиях производства. Познакомился с Ушаковым, он пообещал при первой возможности прислать вызов. В ноябре 1966-го пришел первый. Формально я был молодым специалистом. И эту зацепку использовали, не отпустили. Второй вызов прислали в марте 67-го. И снова: «Нет». А я для себя уже решил: буду работать на ВАЗе. Поехал в Москву к Виктору Николаевичу Полякову. «Вот вызов пришел, а меня не отпускают. Не могли бы вы помочь?» «Иди погуляй по коридору», — отвечает. Через несколько минут вышел приказ министра (тогда А. М. Тарасов был) перевести меня с ГАЗа на ВАЗ, и в мае я приехал в Тольятти.

Поселили нас, вновь прибывших, в общежитии на Комсомольской, 137. В будущем прессовом производстве — тогда только землю на его месте начали снимать — нас насчитывалось человек пять сравнительно молодых людей. Настоящей работы пока не было — заполняли какие-то бумажки, бросовые, как я теперь понимаю. Неопределенность была ужасная: завод, казалось, в далеком будущем, жилье — общежитие, зарплата условная, семья — у меня она уже была, дочери три года — в Горьком... Не то чтобы я разочаровался, но ощущение как на вокзале. Ждали момента, когда двинемся в путь.

Вскоре ФИАТ выдал предварительный состав оборудования, и мы приступили к составлению и размещению заявок на него. Кроме того, началось строительство, и мы, естественно, проявили инициативу, ездили на стройку, «путались под ногами» у строителей — это я теперь так понимаю. А тогда нам это нужно было. Может быть, так реализовывали мы свою причастность к большому делу. Часто приходилось ездить в Москву, где решались вопросы, связанные



с проектом. Однако и этот период был недолгим. Дальше у меня сложилось все, наверное, немного не так, как у большинства. В феврале 1968 года большую группу специалистов отправили на обучение в Италию. Там уже была достаточно многочисленная делегация, которую возглавлял Е. А. Башинджагия. Это был тот поворот, за которым начиналась другая жизнь, представить которую раньше я не мог.

— Владимир Васильевич, мне кажется, что учеба может быть плодотворной лишь тогда, когда возникает запас вопросов, на которые уже хочется получить ответ. У вас они были?

— Конечно! Но не «почему так, а не как обычно?», а именно «почему так?». ГАЗ был построен в 30-х годах, там единственным оборудованием, похожим на то, что устанавливалось на ВАЗе, был многопозиционный пресс. Тогда мы ходили смотреть на него как на чудо. Так что проект нового автозавода воспринимался не как развитие имеющегося опыта, а как совершенно новое в организации производства, технике, технологии. Я ощущал себя чистым листом, на котором появляются первые вразумительные строчки. И задача перед нами ставилась совершенно новая: изучить все виды производственной деятельности ФИАТА, чтобы получить наибольшую отдачу от внедрения их опыта. С этой установкой мы и приехали в Италию.

Для каждой группы и даже для каждого специалиста была составлена индивидуальная программа обучения на три месяца. В нее включались и общие знания о принципах организации массового производства, и специальные для одного из направлений деятельности. Например, впервые особенно ясно стало, что высокое качество в условиях массового производства обеспечивается строго обоснованным нормированным технологическим заданием, что перевыполнение заданий вредно и для рабочего, и для качества.

Однако вскоре мне с другими специалистами из технической делегации и фиатовцами пришлось на пять месяцев засесть за проект пока еще не существующего цеха крупной штамповки, где я числился заместителем начальника. Потом был назначен руководителем группы проекта всего прессового производства. Мне тогда исполнилось 27 лет. Почему назначили меня, хотя в группе были более старшие по возрасту и по должности? Может быть потому, что мы осваивали абсолютно новое и по уровню подготовки все были в этом отношении равны, но у меня новое ложилось, как я уже говорил, на чистый лист и усваивалось быстрее, так как не отягощалось уже имеющимся опытом.

Вместе с представителями «Автопромпрома» мы одновременно вели и закупку оборудования. Предложений много из всех стран. Сравнить было с чем. Изучали технические характеристики, смотрели, как работает оборудование, советовались с фиатовцами. Цены, конечно, имели немаловажное значение. Сначала была неуверенность, а потом мы почувствовали себя хозяевами будущего завода и выбирали по крупницам самое лучшее.

Многое дало знакомство с иным жизненным укладом. Даже ненавистные мне приемы на высшем, так сказать, уровне помогли в конце концов преодолеть в себе провинциализм, научиться чувствовать себя спокойно в незнако-

мой обстановке, использовать ее в интересах дела. Из Италии я приехал с пониманием, какими должны быть будущий завод и мое прессовое производство.

То, что я увидел в Тольятти, просто потрясло. Конечно, в Италии мы знали, что идет строительство завода, знали, на какой оно стадии. Но такой размах и такие темпы все-таки трудно было себе представить. ВАЗ — огромная строительная площадка. Глазом не окинуть. Стояли уже корпуса прессового производства, еще не застекленные, только крыша. Начало поступать закупленное нами оборудование. Наконец-то можно было заняться не бумагами, а настоящим делом.

Это был захватывающий период. Работали допоздна, до трех ночи иногда. Ну нельзя оторваться! Очень хотелось быстрее увидеть в действии всю эту технику. Это желание пересиливало все. Вообще все проблемы по сравнению с работой казались мелкими. И не у меня одного. Энтузиазм сейчас не в моде, но испытать его в чистом, может быть, возвышенном виде — счастье. То, что это было в моей жизни, — щедрый подарок судьбы.

К великому моему сожалению, все оборвалось слишком быстро и не по моей воле. Вернулся я в Тольятти в мае, а в сентябре примерно так часов в десять вечера вызвал меня В. Н. Поляков и говорит: «Надо ехать руководить технической делегацией в Турин». Я все время этого боялся. Все-таки главное дело делалось здесь, да и больше года за границей для меня было слишком. Я даже радовался, когда итальянская виза кончилась. С тех пор за границу трудно переносить. Больше чем на неделю стараюсь не уезжать. Тяжело расставаться с заводом, с городом, с семьей.

Перспектива руководить делегацией меня просто привела в ужас. Я знал более-менее хорошо только свое прессовое производство. Об остальном имел весьма смутное представление, а в Италию приезжали из всех министерств согласовывать закупки оборудования. Одни должности меня в трепет приводили. Я же мальчишка был перед ними и по опыту, и по годам — 28 лет всего. Все эти соображения, естественно, пытался изложить Полякову. Но с ним особенно



не поспорил. «Ничего, научитесь», – сказал и с тем отправил. Дома, конечно, истерика. Но что делать? Я уже не мог отказаться от той работы, которую начал. Одна надежда остаться была: первую визу мне оформляли месяцев семь. Ну, думаю, времени много пройдет, может, передумает. Но у Полякова сила побивная была огромная, и через три дня я уже взял курс на Турин.

– Что же это за работа – руководство делегацией?

– Все приезжающие в Турин по вопросам ВАЗа приходили сначала ко мне. Принимали людей, размещали, направляли на учебу, помогали связываться с фирмами. Проект уже заканчивался, и направленность деятельности делегации изменилась. Тогда еще части производств не было, и многие детали для сборки автомобилей приходилось закупать. Изредка я приезжал в Тольятти с отчетами. И непременно раз в месяц писал В. Н. Полякову письма с просьбой вернуть меня из итальянской «ссылки». Но бесполезно. Вернулся только в 1971 году.

– Чем был для вас итальянский период? Считаете ли вы его основополагающим для своей дальнейшей работы?

– Безусловно. Если бы я оставался в прессовом производстве, то углубил бы свои знания в узкой области, а тут волей-неволей приходилось охватывать все. И не теоретически, а принимать решения, от которых зависело слишком многое.

– И у вас не было страха перед такой ответственностью? Не было барьера неуверенности, что вы что-то не поймете, не освоите?

– Как сказать? Своего незнания я не боялся. Вообще не было этого. Конечно, напряжение огромное, требования самые жесткие. Новое шло лавиной. Но одно цеплялось за другое, а вокруг – знающие люди. Надо только не стесняться спрашивать, стараться вникать. Со многими до сих пор сохранились отличные отношения. К тому же наработались методы освоения нового, так как приходилось решать вопросы, в которых до этого вообще ничего не понимал. Но чем больше накапливалось опыта, тем полнее осознавалась и ответственность за принимаемые решения.

– Итак, вы вернулись на ВАЗ. Одно дело – общие, хотя и очень широкие знания. Другое – реальная работа. Как она вам давалась?

– Нелегко. Меня назначили заместителем директора прессового производства. Эта работа связана с решением ситуаций, когда что-то «не идет», чего-то не хватает, где-то есть отклонения, где-то не стыкуется. Барьер в 1000 машин в сутки преодолевать пришлось долго. Многие детали не соответствовали по геометрии, часть производства еще не действовала. Некоторые рабочие отказывались выполнять задачу, говорили, что это просто невозможно сделать. Дошло до того, что привезли бригаду из Италии, чтобы те показали, как и сколько можно взять от оборудования.

Тем не менее настрой был особенный. Мы все впервые столкнулись с производством совершенно иного уровня, и новые требования в основном воспринимались с удовольствием. Все-таки радость освоения нового ни с чем не сравнима. Уже одно сознание, что ты работаешь на заводе, каких больше нет в стране, заставляло учиться и соответствовать новому уровню технологии, и организации дела, и культуре производства. Да и с точки зрения бытовых условий здесь было лучше. На ГАЗе люди ждали квартир десятилетиями. Поэтому у многих, особенно у тех, кто строил завод и город, было да и осталось это ощущение благодарности ВАЗу. И не только за материальное благополучие, но и за интересное дело. Завод поднимал людей, давал им уважение к себе как специалисту и как личности.

Кроме того, на Волжском заводе в начале 70-х годов средний возраст работающих был 23 года, а молодости свойственно стремление к новому, авантюризм в прямом его значении. Может быть, Америка потому так быстро выдвинулась в ведущие державы, что туда приехали авантюристы, отбросившие привычные представления. На ВАЗ тоже приезжали с мечтой построить уникальный завод и свой, особенный, город. Что удалось, что нет – судить можно сегодня. А тогда надо было работать, и это увлекало.

– Владимир Васильевич, вы теперь генеральный директор. Вы стремились к этой должности? Вообще как-то планировали свою карьеру?

– Может быть, в самой ранней юности, да и то по недомыслию. Тогда должность связывалась с какими-то материальными благами – зарплата высокая, квартира, достаток. Потом со знанием и опытом пришло твердое убеждение: чем выше должность, тем больше работы и ответственности. На ВАЗе это одно-

значно: тащишь на себе огромный воз, не заваливаешь его на сторону – еще нагружают. Но обязательно если тащишь. Должность – не награда, а обязанность. Вот я – генеральный директор. Все есть – и достаток, и семья, и дачу купил, и машину. А по сути, у меня только работа, вечная тревога и редкие минуты радости от удачно решенной проблемы.

– Что из того, что освоено и сделано на Волжском автозаводе, вы считаете главным и почему, на ваш взгляд, он, несмотря ни на что, остался флагманом отечественного автомобилестроения?

– Коротко ответить трудно. ВАЗ всегда был в привилегированном положении. Он связан с мировым опытом от проекта и до сегодняшнего дня. Но мне кажется, что ВАЗ так долго держится на международном автомобильном рынке потому, что очень скоро от учебы и следования хотя и огромному, но чужому опыту мы начали принимать и свои собственные решения, более подходящие в наших условиях. Это стремление хотя бы не снижать уже достигнутого уровня заставляло и в рамках командно-административной системы давать заводу возможность развиваться более самостоятельно. Отсюда более квалифицированные и, я бы сказал, уважающие себя кадры руководителей, и неординарные решения в экономической, социальной сферах, и постоянное совершенствование производства. Ведь это огромное достижение, что покупатели в Союзе и за рубежом получают автомобили с одного конвейера.

– Сейчас очень сложное время. Рынок, которым нас так долго пугало правительство, вступает в силу, неся с собой астрономические цены, бестоварье, неразбериху, разрушение старых связей. И в этих условиях вы – генеральный директор. Что из того опыта, который накоплен, может помочь решить новые, никем еще в мире не решаемые проблемы? У вас нет страха перед будущим?

– Страх нет. Есть серьезная озабоченность, как провести завод и коллектив через те трудности, которые и я, и многие руководители завода прекрасно представляем. Это очередной отрезок пути от вопроса к ответу. Как в школьном задачнике – прийти из пункта «А» в пункт «Б». Только задача, конечно, посложнее. Где этот пункт «Б», что встретится на пути к нему?

ОЧЕРК ИЗ КНИГИ «ТОЛЬЯТТИ. ДЕЛА И ЛЮДИ». 2007 ГОД

Мог ли Владимир Васильевич Каданников предвидеть, когда его на собраниях представителей трудового коллектива избрали генеральным директором объединения «АВТОВАЗ», какие испытания выпадут на его долю? Что все прежние производственные проблемы покажутся задачами для первоклассника? Естественно, нет. Никто не мог. А события пошли лавиной. Предприятию, интегрированному в мировую промышленность, имевшему поставщиков оборудования, материалов, комплектующих практически во всех странах мира, первый ощутимый удар нанес Совет Экономической Взаимопомощи: СЭВ прекратил свое существование. Едва удалось наладить производство комплектующих в стране, развалился СССР, а вместе с ним система автосервиса и сбыта автомобилей в союзных республиках и система поставок. Самый ощутимый удар нанесло родное правительство, оставив предприятия без оборотных средств и назвав этот шаг шоковой терапией. Тысячи крупных и мелких предприятий от этого шока так и не оправались. Они даже не успели добрести до рынка, погибли в безвременье и в беззаконии.



И все-таки АВТОВАЗ не оказался совершенно незащищенным в сложившихся обстоятельствах. Каданников, имея обширные деловые контакты со всеми министерствами и ведомствами, получая информацию о готовящихся переменах, что называется, из первых рук, умудрялся умело лавировать среди града убийственных правительственных решений. В 1992 году объединение «АВТОВАЗ» стало акционерным обществом. В 1988 году был создан АВТОВАЗБАНК – кредитно-финансовое учреждение нового типа, позволяющее более гибко решать финансовые проблемы, аккумулировать средства и направлять их на решение первоочередных проблем, в том числе поддерживать в рабочем состоянии смежников и поставщиков. Это были не только грамотные, но фактически прозорливые действия. Но все предвидеть невозможно. Разразился кризис неплатежей. Впервые иностранное слово бартер стало дикой российской реальностью. Обмен товара (автомобилей) на товар (металл, комплектующие, материалы и даже продукты и товары первой необходимости для работников завода) усугубил дефицит денежных средств. Начались задержки с выплатой зарплаты. Как следствие – забастовки, саботаж. Рабочих понять можно – в макроэкономические и макрополитические процессы им вникать ни к чему, трудовой договор они составляли не с правительством, а с администрацией объединения, вот она пусть и платит немедленно.

Да разве не понимал бастующих Владимир Васильевич? Ведь не пришлый человек – на заводе с 1967 года, и любая проблема предприятия всегда становилась его личной заботой. А тут не просто комплектующие вовремя не подвезли – люди голодают. Создали знаменитые УРСы. Товары и продукты добывали всеми правдами и неправдами, в том числе и по тому же ненавистному бартеру. Но даже не задержка зарплат, не тотальный дефицит товаров и забастовки по этому поводу особенно беспокоили Каданникова и руководство завода. Он видел дальше – разрушение системы социальных гарантий. Он первым понял, что не будет бесплатного жилья, бесплатного медицинского обслуживания и образования, государственное пенсионное обеспечение не гарантирует безбедной старости. И поручил создать новую систему социальных гарантий, приспособленную к рыночным условиям.

Все это протекало на фоне отсутствия системы безопасности на государственном уровне. Начался разгул преступности. Кто только не стремился прибрать к рукам автогигант! Он как магнитом притягивал и «новых русских», и преступные группировки. Разборки, перестрелки; кладбища заполнялись целыми массивами могил «братков». Главной задачей для генерального директора и его команды во всем этом шабаше было уберечь завод, заводчан любыми законными способами...

И эти способы находили, и завод жил, работал, по-прежнему выполнял программу ежедневного выпуска автомобилей. Был создан уникальный научно-технический центр, готовились к постановке на конвейер новые модели автомобилей, завершилось строительство здания заводоуправления, город получал свою долю налогов и материальную помощь завода, который по-прежнему считал себя ответственным за судьбу Тольятти. Поддерживало руководство города и области, потому что все понимали: остановка автозавода станет социальной катастрофой для всего региона, да и для всей страны, потому что вместе

с заводом окончательно рухнет вся автомобилестроительная отрасль. Об этом Владимир Васильевич неустанно говорил на всех уровнях. Бесконечные командировки в Москву стали для него обычным рабочим режимом. Выстояли. Сберегли завод. Не пострадал город.

Представьте себе картину: идет человек по непроходимому лесу, прокладывает дорогу. Он не знает, где увязнет в болоте, где споткнется о камень, спрятавшийся в густой траве, где свалится в яму, прикрытую валежником. Но вот дорога построена. Идут по ней люди и удивляются: что это он говорил о ямах да кочках, отличная дорога. Наверное, не очень умный был, если спотыкался и расшибался в кровь. Да, сейчас, когда крах СССР стал уже историей и ситуация, как говорится, устаканилась, можно говорить об ошибках, просчетах. Но если бы знать, как отзовется решение, спасающее завод сейчас, немедленно, когда промедление смерти подобно, в будущем... Сейчас можно сказать главное: АВТОВАЗу и городу очень повезло, что в период полного обвала социалистической экономики у руля градообразующего предприятия оказался человек с государственным мышлением. То есть руководитель, который, обладая обширными знаниями мирового опыта в экономике, производстве, понимая сложнейшие социальные и политические взаимосвязи, мог все это поставить на службу предприятию, городу, лично каждому человеку. Делу, которому служил.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Сейчас у Владимира Васильевича сложный период. За тем, что происходит на Волжском автозаводе (АВТОВАЗе), он наблюдает издалека. После его ухода сменилось несколько генеральных директоров и несколько волн приезжих менеджеров. Каданников может оценивать их решения и результаты, как оценивали всегда его, по принципу «со стороны виднее». Но расстояние не изменило главного – каждый успех родного предприятия он воспринимает как личный, а каждая неудача отзывается физической болью в сердце. «Нельзя стать бывшим вазовцем!» – так вам ответят все, кто лучшие годы, свои мечты и свершения связал с заводом и его гордым именем ВАЗ.

