

ВЛАДИМИР КАДАННИКОВ:

ВЕРЮ В КОЛЛЕКТИВНЫЙ РАЗУМ

Роль личности в истории обсуждается в последние годы особенно бурно, однако чаще всего имеют в виду политиков. Ну а те, кто своими знаниями, талантом, энергией творит экономические "чудеса", – лидеры мирового бизнеса? Таких людей немало и в автомобильной индустрии, однако широкой публике в России известно о них немного. А именно сегодня, по нашему мнению, общество – разьединенное, утратившее стабильность и уверенность в завтрашнем дне, порой просто сбитое с толку – нуждается в положительных примерах. Мы решили регулярно рассказывать о первых лицах крупнейших автомобильных фирм России и зарубежья. Разумеется, всякий раз это будет "портрет на фоне" возглавляемого дела, его стратегических и повседневных проблем. Открывает цикл рассказ о Владимире Каданникове, президенте акционерного общества "АвтоВАЗ", и сегодняшнем дне возглавляемой им фирмы.

Понятие о возрасте руководителя в наши дни стремительно меняется – крупные посты доверяют даже тем, кому нет и тридцати. Но в более традиционном понимании 53-летний президент АО "АвтоВАЗ" – человек молодой. Особенно, если учесть, что он успел пройти здесь, на ВАЗе, всю "руководящую" лестницу – от заместителя начальника цеха до генерального директора, избранного коллективом (вспоминаете перестройку?) в 1988 году и ставшего президентом одного из первых в России акционерных обществ в 1993-м.

Это, однако, не означает, что в жизни Каданникова не было неожиданных поворотов, о которых потом говорят "перст судьбы". В 1967-м двадцатипятилетнего инженера, заместителя начальника одного из цехов ГАЗа, направили в Тольятти на строительство Волжского автомобильного. А спустя всего год Каданникову доверили руководство технической делегацией ВАЗа в Турине. Ей предстояло перенять передовой опыт ФИАТа, изучить технологию, организацию производства, методы управления, чтобы затем перенести их (разумеется, не механически) на российскую почву.

Да, главными тогда виделись технические проблемы: освоить передовую конструкцию, современное оборудование... Сегодня основной заботой Каданникова-президента стали экономика и финансы. Как сократить неоправданные расходы, снизить себестоимость, преодолеть кризис неплатежей, где найти средства на освоение новых моделей и модернизацию? Минувший год поставил эти вопро-

*Читателям нужна
"За рулем". Читайте
журнал "За рулем".
Каданников!*

ПЕРЕГРУППИРОВКА СИЛ

Уровень производства опустился до наинизшей отметки с тех пор, как почти двадцать лет назад Волжский автомобильный достиг проектной мощности. В 1990 году ВАЗ сделал 740 529 автомобилей, в 1991-м – 681 235, в 1992-м – 680 471, в 1993-м – 660 725. В минувшем ноябре на заседании совета директоров Каданников назвал ожидаемую цифру: 535 000 – на большее в 1994-м рассчитывать не приходилось. Около полутора месяцев “чистого” простоя (в январе и сентябре-октябре) плюс бесчисленные срывы поставок и финансовые затруднения “по ходу дела” дали нерадостный итог. Понятно, что и в 1995-м о рекордных объемах, достигнутых на рубеже 90-х годов, речи не ведут, однако планируют изготовить 650 000 автомобилей.

Для этого проведена серьезная перегруппировка сил, смысл которой Каданников охарактеризовал, как “... увеличение, насколько возможно, выпуска наиболее доходных автомобилей, то есть тех, на которых технология прогрессивней, расходы меньше, прибыли больше”. Таковыми оказались переднеприводные “самары”, а также “Нива”, интерес к которой возрос после модернизации и появления ряда новых вариантов. Дабы извлечь из них максимум прибыли, решено ввести на сборке “самары” и “нивы” шестидневную рабочую неделю с двумя сменами в субботу; на двух конвейерах, где собирают классические “жигули”, неделя станет пятидневной. Такая организация работы позволит выйти на максимальный объем производства переднеприводных машин – они составляют основу экспорта и вместе с тем наиболее популярны у российских покупателей, а выпуск “Нивы” увеличится на четверть – с 60 до 75 тысяч. Всего, напомним, планируют изготовить 650 тысяч машин.

Сегодня, как никогда в прошлом, от руководителя столь крупного предприятия (по сути, комплекса предприятий – ведь в АО “АвтоВАЗ” их больше 20) требуется гибкость, умение быстро оценить экономическую ситуацию, принять точные решения, от которых зависят судьбы тысяч людей. Что дает возможность руководить таким гигантом: сочетание компетентности, опыта, работоспособности, коротко называемое деловой хваткой? Бесспорно. Сам Владимир Васильевич отмечает в себе еще такую черту, как демократизм – стремление опереться на коллективный разум, не навязывая коллегам свою точку зрения. Но, разумеется, непреклонно добиваясь выполнения согласованных решений.

Он часто встречается с журналистами, охотно отвечает на вопросы, стремясь укрепить в обществе положительный образ фирмы (не забывая, конечно, и о собственном). А разве не демократично стремление, несмотря на все трудности, покровительствовать музам, спорту? Но основное, конечно, обеспечить работникам достойный уровень жизни. Средняя зарплата на ВАЗе в конце 1994 года составила около 580 тысяч рублей. Однако поддерживать высокий уровень зарплаты, обеспечивать другие социальные нужды, а главное – развивать производство в условиях, когда доходы предприятия неуклонно падают, нереально. Поэтому важнейшее сегодня – повысить прибыльность производства и привести затраты на него в соответствие с доходами.

НЕ ПО СРЕДСТВАМ...

Логика проста: коль скоро выпуск автомобилей падал, а численность работающих почти не уменьшалась, да к тому же их зарплата регулярно индексировалась – значит, затраты росли. “Мы дальше такого положения выдержат не в состоянии”, – признал Каданников.

Грядет сокращение персонала. Но, во-первых, предусмотрено, что многие из уволенных смогут получить другую профессию, найти применение своим силам и новый источник заработка. А, во-вторых, это не единственный (и, наверное, не главный) путь к сокращению расходов. Послушаем снова Каданникова: “Надо аттестовать, по существу, каждое рабочее место на себестоимость... Я могу назвать огромное количество затрат, без которых можно было обойтись. Но... по-прежнему целый ряд руководителей, целый ряд коллективов считают, что все это деньги “не наши”... Это позиция, когда рот постоянно больше головы”. Сказано, кажется, с предельной доходчивостью. Ничего не попишешь – от формального изменения формы собственности до наполнения ее но-

вым содержанием – не близкий путь: многое, как говорит президент, у нас еще “по-государственному”.

Один из самых эффективных способов поднять доходы предприятия – освоить выпуск более совершенной машины, которую можно продавать дороже изготавливаемых ныне. Речь, разумеется, о ВАЗ-2110. Для подготовки производства сделано очень многое: “Мы закупили только одного оборудования больше чем на 800 миллионов долларов... Мы построили корпусов, если в этой же валюте считать, тоже миллионов на 400. И продолжаем строить. Но это не дает никакой отдачи, потому что это не дает автомобиля, это не дает продаж и это не дает возвращения денег... Для того, чтобы поставить на производство автомобиль –2110 и достичь до конца 1996 года проектных показателей, нам нужно вместе со смежниками 489 миллионов долларов”.

Составить полное представление о том, куда вложен почти миллиард долларов, за короткое пребывание на заводе невозможно, но масштабы сделанного впечатляют. Летом рассчитывают собрать первую опытно-промышленную партию “десяток”, а к концу года счет пойдет на тысячи машин. Но чтобы “раскрыть” производство на 220 тысяч в год, нужно еще почти полмиллиона “зеленых”, о которых неустанно хлопочет Каданников и его подчиненные.

СНОВА “НАРОДНЫЙ АВТОМОБИЛЬ”?

“Десятая” модель для самого Каданникова, уверены, не только служебная задача, но и глубоко личное дело. Наверное, таким для первого генерального директора В. Полякова был ВАЗ-2101, таким было освоение переднеприводных моделей для другого директора, В. Исакова. Созданию и освоению “десятки” Каданников отдал (и продолжает отдавать) лучшие, самые продуктивные годы жизни. Ведь прежде чем занять пост генерального директора, Каданникову довелось (в 1986-м) возглавить созданный тогда на ВАЗе научно-технический центр – НТЦ. Разработка, испытание, постановка новых моделей на производство – внушительный объем, как мы нынче говорим, наукоемких задач. Параллельно пришлось строить и оснащать оборудованием комплекс научно-технического центра. Это было сделано в сжатые, по отечественным меркам, сроки – и, как мы убедились, Каданников завоевал высокий авторитет среди заводских интеллектуалов, создателей новой техники.

Новая техника... В условиях “квазирыночной” экономики все особенно остро ощутили: от темпов ее освоения, от конкурентоспособности изделий, умения продвинуть их на рынке сегодня зависит не просто благополучие – жизнь или смерть предприятия. И в этих условиях рождается смелая (по мнению одних) или авантюрная (по мнению других) идея создания народного автомобиля на народные деньги. У ее истоков – снова Каданников, убежденный, что только рождение нового предприятия может спасти ВАЗ от угасания и гибели. Пора экономического кризиса (или – хаоса, сути не меняет) – не лучшая для осуществления столь масштабных инвестиционных проектов. Скептики злорадствуют: что-то не слышать о соглашении со стратегическим партнером, закладке первого камня в фундамент или иных решительных сдвигах в реализации проекта AVVA? Каданников (он, напомним, еще и председатель совета директоров “Альянса”, о котором мы много слышаны) непоколебим: завод и новый автомобиль – будут! Да, пока есть проблемы с выбором партнера: зарубежные компании предпочитают осторожную тактику, локальные, а не крупномасштабные проекты (например, сборка машин из поставляемых комплектов). Очевидно, этим обусловлен затяжной характер переговоров. Чем быстрее и успешнее решатся вопросы, тем ближе станет день рождения модели ВАЗ-1116. “Но мы работаем над ней, проектируем, испытываем агрегаты, – говорит президент. – С AVVA или (в крайнем случае) без нее “шестнадцатая” модель непременно будет освоена. “Альянс” – инструмент для ее освоения, но идея и заинтересованность – наша, “вазовская”.

Что ж, Владимиру Каданникову уже довелось быть у колыбели советского народного автомобиля – незабываемых “жигулей”. Долгий их век потихоньку подходит к концу. Станет ли герой этих заметок “отцом” нового “автомобиля для всех”?

В. АРКУША