

ВЛАДИМИР КАДАННИКОВ

без акций и траста, но знающий стоимость реформ

С председателем совета директоров АО „АВТОВАЗ“ В. Каданниковым беседует главный редактор газеты „Площадь Свободы“ В. Шемякин

— Владимир Васильевич, каких результатов лично для себя вы ожидаете от очередного собрания акционеров АО „АВТОВАЗ“?

— Лично для себя? Никаких... На этом собрании согласно нашему уставу должен быть переизбран совет директоров. И я надеюсь, что меня переизберут, хотя это решает собрание.

— Скажите, а вы ощущаете себя работодателем по отношению к членам коллектива, которые являются наемными работниками?

— Я скорее ощущаю себя работообеспечивающим, нежели работодателем.

— Вы допускаете, что вместо вас к руководству заводом может прийти некто, кто не связан с этим производством, не имеет к ВАЗу, к коллективу ВАЗа каких-либо сантиментов, и что этот господин смог бы более эффективно управлять? Поскольку перед ним не стоят вопросы, скажем так, человеческого плана...

— То есть он не был бы отягощен тридцатилетним опытом работы в этом коллективе? Такое может быть. Почему же не допустить, что сюда может прийти человек, который не имеет каких-либо моральных обязательств перед этим коллективом. Тем более что это может быть человек, который просто талантливее нынешних руководителей ВАЗа...

Однако весь вопрос в стоимости реформ. Если вспомнить все, что мы пережили с 89-го года, то все реформы воспринимались нами достаточно остро. Мы делали многое, чтобы смягчить последствия реформирования, но одновременно это означало, что смягчение являлось и сопротивлением реформам.

Поэтому, начиная что-либо реформировать, надо задуматься: какой будет цена этого изменения? И что стоит, какая мораль за этими изменениями? Мне трудно ответить на такие вопросы.

— Мне недавно довелось встречаться с американцем из города Флинта, который, как вы знаете, находится недалеко от Детройта. Так вот он рассказывал, что

у них существует определенное противоречие между городской администрацией и руководством завода. Заводу пришлось пойти на сокращение персонала, и в городе возросла преступность, особенно среди негритянского населения, среди молодежи... То есть руководство предприятия, в принципе, не должно заботиться о том, какие проблемы возникают в городе, если им надо поднять эффективность производства...

— Так не бывает. Причем так не бывает нигде в мире.

— То есть приходится выбирать?

— Приходится. И зачастую выбирается наименее болезненная схема. При мне, например, происходило сокращение 22 тысяч человек на ФИАТе. Это был непростой вопрос. Не было так: пришел некто „эффективный“, уволил не глядя 22 тысячи... Хотя там не просто руководитель предприятия, а настоящий хозяин завода. Хозяин по сути, а не по форме. Но для того чтобы уволить 22 тысячи человек, была проведена огромная работа, сопровождавшаяся бесконечными консультациями с правительством Италии. Выработывались условия, как тогда говорилось, вывода на кассу-интеграцию. В течение двух лет всем этим людям платили зарплату. Они могли в течение этого срока устраиваться на работу, и ФИАТ им в этом помогал, в том числе и тем, что бесплатно их переучивал. Причем те, кто не устроился на работу, и после двух лет оставались в штате ФИАТа...

Так что так не бывает: взяли и людей уволили. Такое

только в мелких лавочках возможно. Кстати, подобные увольнения производятся вовсе не для повышения эффективности производства. Такое случается из-за снижения объемов производства.

Такое возможно и у нас. Тем более что у нас продажа продукции — вещь не прямая, присутствует бартер, недостает оборотного капитала...

Ведь мы переходили от тоталитарного режима к рынку, не имея ни копейки за душой. Мы имели штатную зарплату, затраты на социалку и утвержденные цены на покупку материалов и комплектующих изделий у определенных производителей. Причем мы же тогда не продавали автомобили, а отдавали их по разнарядке.

Поэтому, когда это все закончилось, мы остались без оборотного капитала. А еще, если помните, был указ Гайдара, когда вдвое была увеличена стоимость основных фондов, так сказать, на бумажке, а 25 процентов „живьем“, деньгами, отдали государству, и оборотных средств не осталось совсем. И тут вопрос встал о жизни и смерти завода, о жизни и смерти людей, которые на нем работают.

К тому же надо учитывать нашу ситуацию в городе — у нас же более работать негде. И если кто-то решит оставить завод, то ему не два года придется платить людям зарплату, а, пожалуй, всю их оставшуюся жизнь...

Вспомните, как складывались отношения с городом, когда нам приходилось акционировать АвтоВАЗ. Тогда надо было понять, как же

нам акционировать Автозаводский район, который весь был на балансе завода. Мы имели право сказать городским властям: вот вам район, забирайте его, и это ваше дело, как его содержать. И они должны были забрать его. Но мы-то понимаем, в какое положение мы ставим людей, которые живут в этом районе. И мы сделали так: 25% — городу, 25% — району, а 50% — оставили у себя. Это стоило нам где-то по 400 млрд. в год. Которые, конечно же, „висели“ на автомобиле. Но это была вынужденная мера.

Это говорит и о цене реформ, и о том, как строятся отношения с городом. Прошло два года, и мы смогли передать все остальное.

— Последнее время многие газеты очень много внимания уделяют вашей персоне. Одна из газет даже назвала вас патриархом отечественного автомобилестроения... Это говорит все-таки и о том, что у наших читателей есть желание узнать, кто такой Владимир Каданников и что он из себя представляет. Поэтому я бы задал вам такой вопрос: вы помните, как вас избирали генеральным директором? Кто вам противостоял? И это, кажется, было чуть ли не впервые в Советском Союзе?

— Первым был избран генеральный директор РАФа, и об этом тогда много писали. Его избрали летом восемьдесят восьмого, а у нас выборы были в этот же год, но осенью. Моими конкурентами были Ляченков, Николаев и какой-то молодой парень то ли с НТЦ, то ли с МСП. Я сейчас уже не помню его фамилию.

— **А сколько вам тогда лет было?**

— Сорок семь.

— **Это меньше, чем мне сейчас...**

— Ну и как, вы себя патриархом ощущаете?

— **Да нет, и думаю, что лет десять еще не буду... Однако, как вы думаете, может быть, ВАЗу было бы полезно некое кадровое обновление? Ощущаете ли вы такую необходимость?**

— Ощущаю, и давно. Сейчас я текущей деятельностью не управляю. Должность председателя совета директоров — это несколько другой круг обязанностей.

— **Но стратегию вы определяете...**

— Да. В том числе и стратегию в кадрах. И надо сказать, что уже давно я ощущал неуютность, когда приходилось на заседаниях правления отмечать юбилеи наших руководителей: то одному — пятьдесят, то другому — шестьдесят, то одному сувенирную ладью вручишь, то другому — модель машины под колпаком...

То есть необходимость новой смены — безусловна. И это делается на заводе, выдвигаются люди, но пока не на самом вершине. Как я понимаю, вас интересует самый верх? Я могу назвать вам имена руководителей, кто недавно был выдвинут и в верхнем эшелоне, но сразу же должен согласиться — этот процесс недостаточен.

И это беда всех заводов, которые возникали на пустом месте и история которых принадлежит одному поколению людей.

Ведь мы пришли на завод 25 — 30-летними, и жизнь всех нас расставила по местам. Причем все мы — практики, какой-то школы менеджеров в стране тогда не было.

Меня, помнится, Поляков назначил директором пресового производства просто по телефону. Позвонил: „Владимир Михайлович Ушаков ушел — беритесь за дело...“. Я ему, мол, поговорить бы надо. Он: „А о чем говорить — поговорим...“.

И я, конечно же, допускаю, что и тогда целый ряд

талантливых людей, которые были под нами, не были замечены. Отчасти и потому, что их не смогли проверить в деле. А каково парню после института, если он 6 лет мастером, и нет для него роста? А что делать? Начальник участка над ним — молодой, начальник цеха — молодой, и все с обязанностями справляются...

Но и это только часть проблемы, которая, конечно же, нас беспокоит. Недавно появилась другая, это то, что мы вынуждены были прекратить прием на завод. Вот это — очень опасная вещь.

Ведь, кроме как у нас, молодой человек делать автомобили нигде не научится. Только у нас есть целая система обучения этому: учебный центр, возможность практического навыка... А кто и чему научится, если приема нет?

— **И возможно, что именно сегодня не был принят на завод молодой человек — будущий генеральный директор?**

— Да. И мы его потеряли навсегда.

И далее, что происходит с пенсионерами... Если раньше мы провозжали человека на пенсию, то знали — она у него обеспечена. В сегодняшней ситуации кого можно прогнать на пенсию? Прогнать на голодную смерть?

И теперь, конечно же, эти люди мешают молодым нормально развиваться. Молодые люди, уважая пожилого человека, молчат, но что у них при этом в душе кипит?

Мы принимаем меры, чтобы принимать молодых людей. Выделяли немалые деньги тем, кто уходил на пенсию. И тогда ушли многие, около четырех тысяч человек.

Так что беспокойство на эту тему у нас есть.

— **Владимир Васильевич, а у вас есть уверенность, что решения, принимаемые руководством завода, всегда верно объясняются вашим подчиненным? Вот, например, совет директоров принимает решение о выделении ВАЗа из АО „АВТОВАЗ“, все ли вазовцы понимают значимость этого решения?**

— А этот вопрос обсуждается достаточно давно.

Я для себя нашел необходимым обсудить его на правлении и на специальном собрании с профсоюзными работниками и с производственным советом... Хотя формально это — вопрос акционеров.

Однако в данном случае вопрос обсужден на том уровне, который эта реорганизация затрагивает. А очень многих, даже большинство, эта реорганизация просто не коснется. Им просто надо сказать: „Вас это никак не касается. Ничего не изменится ни в социальной поддержке, ни в бюджете...“.

Самое главное, что мы желаем получить от этого. Это снижение себестоимости производства автомобиля. Командовать всеми накладными расходами на этот автомобиль мы хотим не сверху, а все-таки снизу. Вот в чем сама идея этой реорганизации.

А в обоих этих Обществах все доли акционеров останутся теми же. Имущество, выраженное через акции, остается тем же. При этом производство автомобилей становится самостоятельным акционерным обществом, и оно поручает выполнение некоторых функций, которых у него нет, АО „АВТОВАЗ“. Он, именно ВАЗ, скажем так, держит ножик за ручку. Сегодня же он выполняет то, что от него требуют сверху. А тогда он будет давать заказ через договор-поручение снизу. Он будет говорить: вот сколько мне надо купить комплектующих изделий, материалов и на какую сумму. Потому что деньги все образуются у него.

— **И он определяет ценовую политику?**

— Он задает ее.

— **Насколько мне известно, вы сейчас акциями АвтоВАЗа не владеете. Но вы, наверное, возглавляете какой-то траст?**

— Нет. И траста у меня нет. Я действительно возглавлял траст, когда был генеральным директором. Когда же я ушел работать в правительство, то передал его Алексею Васильевичу Николаеву. Он его соответствующим образом переформил, обратился к тем

акционерам, которые доверяли мне свои голоса, и получил свои голоса.

— **Я недавно читал где-то, что у вас якобы 8 процентов акций...**

— Я вчера прочитал эту газету — „Тольяттинское обозрение“. Я прочел, и первым моим желанием было пойти в суд, но, впрочем, не будем об этом...

На самом деле у меня ноль акций. А образовался этот ноль следующим образом. У меня, как и у всех вазовцев, было сколько-то акций, положенных за стаж работы. Затем к ним прибавились те акции, которые составляли 5% акций менеджмента, разделенные примерно на 360 человек. Это уже по контракту, который со мной подписал Чубайс. Все это вместе составило примерно 0,12 процента акций.

Когда же я уходил в правительство, то должен был передать в доверительное управление свои акции на время пребывания в правительстве. Я, конечно, обратился с этим на завод, и здесь мне сказали: „Не надо ничего передавать, мы их у тебя выкупим“.

Так что у меня сейчас ничего нет.

— **Так что же получается: вы уже даже не рядовой акционер ВАЗа?**

— По сути и по существу — да.

— **Вы наемный работник акционерного общества?**

— Совершенно верно. Я нанят собранием акционеров. Они меня выбрали в совет директоров, а тот избрал меня своим председателем.

— **Скажите, а у вас нет сожаления о том, что вы в свое время поддержали Гайдара? И когда вы приняли решение поддержать его? Насколько искренне оно было?**

— Это был продуманный мною ход. По-моему, был по-недельник. Мне позвонил президент и сказал: „У нас тут несколько человек выдвинуты на голосование по так называемому мягкому рейтингу. Я поддерживаю вашу кандидатуру. Прилетайте“. Я тут же вылетел в Москву и в самолете же все продумал.

(Окончание на 4 — 5 стр.)