

# Владимир Каданников что ВАЗ будет жить

С Владимиром Васильевичем Каданниковым, председателем совета директоров АО „АВТОВАЗ“, примерявшим на себя и пиджак первого вице-преьера, мы встретились в Москве, в его офисе во внушительном особняке на Старом Арбате. Хозяин кабинета выглядит доброжелательно-полуофициальным благодаря отсутствию делового пиджака. Несмотря на это, отрешиться от деловой темы в нашем разговоре не удалось. Вряд ли возможно отделать сегодня этого человека от его дела, которому он посвятил 30 лет своей жизни.

— Когда ругают АвтоВАЗ, все время так или иначе упоминают Каданникова. В какой степени Каданников и ВАЗ неразделимы или, наоборот, разошлись?

— Я думаю, что неразделимы. Я без завода себя чувствую очень плохо, я теряю опору в своей жизни. Другое дело, в какой степени я нужен заводу, это уже не мне судить. Но для меня ВАЗ—это и есть моя жизнь.

— Когда вы впервые попали в Тольятти?

— Я приехал в мае 1967 года, когда на месте ВАЗа еще было поле, и все строительство происходило при моем участии. Я пришел заместителем начальника цеха, переведен был по моей просьбе с Горьковского автозавода.

— Когда вы приехали на строительство ВАЗа, у вас уже была семья?

— Да, у меня были жена и дочь. Сначала-то я один приехал. Но тогда быстро давали жилье, в октябре мы переехали в первую в нашей жизни квартиру. До этого пришлось пожить и в бараке, и в коммуналке.

— Сейчас то говорят, что у Каданникова хоромы, которые, кстати, недавно взорвали. Вы в курсе?

— Что взорвали?

— Ваши хоромы. А вам в очередной раз ребро сломали.

— Этого я, к счастью, не знаю. Смотрел я на свой „дворец“ в газетах, правда, там чужие хоромы были сфотографированы... У меня действительно есть дом в Тольятти. Я думаю, по нынешним меркам не очень большой, но уютный. Мне там очень нравится. К сожалению, пока значительную часть времени должен проводить в Москве.

— Существует мнение, что вы человек не просто жесткий, а даже жестокий. Вы согласны с такой точкой зрения?

— Безусловно, нет. На той должности, которую я занимал и занимаю, приходится быть жестким, потому что это диктуют интересы дела, жестоким—конечно, никогда. Но у меня всегда возникает чувство сожаления, когда интересы большинства людей диктуют необходимость проявления жесткости к другим людям, другим событиям.

— Проявляя твердость, вы, наверное, нажали массу врагов?

— Я полагаю, что врагов у меня нет. Были люди, которые не соглашались с тем или иным решением, и кто-то возражал открыто, а кто-то неоткрыто. Но вряд ли этих людей можно считать врагами.

— Вы настаиваете на том, что у вас нет личных отношений с господином Березовским, но, судя по его действиям, он как раз подпадает под определение вашего, скажем так, недруга, причем личного.

— Тоже нет. Абсолютно. У него свои

устремления, которые не совпадают с моими интересами. А мои интересы по существу все заводские. И когда я вижу, что его интересы не совпадают с интересами завода, я твердо возражаю ему. Это, конечно, лежит в стороне от понятий „враг“ или „друг“.

— А у вас хобби какое-нибудь есть?

— Да нет у меня никакого хобби. Хотя я собирал машинки—модельки. Они просто красивые, такая приятная штука. Но не так, чтобы я гонялся за ними.

— Это автомодельки, которые ставятся в шкаф. А такие, которые ставятся в гараж, собирали?

— Я свой первый автомобиль купил, будучи уже пять лет заместителем генерального директора по производству. Просто не было материальной возможности такой до этого.

— И какая это была машина?

— „Одиннадцатая“. Мы заняли половину суммы, купили свой первый автомобиль и поехали с женой и уже с двумя детьми в Одессу. Это был 1981 год.

— А сейчас у вас?

— Сейчас у меня „девятка“, причем самая первая „девятка“, которая была изготовлена на главном конвейере Волжского автозавода.

— А какое участие вы принимаете в судьбе ваших детей? Вы же человек весьма влиятельный.

— Я могу сказать совершенно твердо, что обе мои дочери материально обеспечены. Вот это мое участие в их судьбе было всегда. А так, я их очень мало видел. Старшая закончила „Плехановку“, работала какое-то время на заводе. А младшая заканчивает институт театрального искусства, раньше это называлось ГИТИС, а сейчас—Академией театрального искусства.

— Владимир Васильевич, отцом быть непросто, а сложно быть начальником?

— Плохо быть начальником. Но только, понимаете, какая штука... Сначала хочется быть начальником. Потому что связываешь с этим какие-то изменения в своей жизни, благополучие семьи, какой-то уют, исполнение больших желаний. Но это очень быстро проходит тогда, когда продвигаешься достаточно быстро по служебной лестнице. У меня это прошло, я думаю, лет в тридцать. И дальше эти все возрастающие нагрузки, все возрастающая ответственность. Тем более что и воспитывали нас так, и это было в моем характере—понимание того, что баланс между правами и обязанностями должен быть всегда очень четкий. Этот баланс у руководителя—главный, я думаю.

— Но можно махнуть рукой и перестать быть руководителем.

— Да можно вообще на себя махнуть рукой. стакан с утра принять—и весь мир замечательный, и весь день свободный...

— Но я понимаю, для вас это абсолютно неприемлемо.

— Неприемлемо. Я не могу ни к себе самому так относиться, ни к своему делу, ни к семье, в конце концов.

— Но в Москву вы ушли с завода. Почему вы ушли?

— Главной причиной моего ухода было то, что меня позвал президент. А для меня это были выборы пути России, они были очень важны. И, скажем, для меня тогдашнего проигрш Ельцина был

проигршем всего того, чему я служил, что было стержнем в моем понимании этой жизни.

— Но вы там, на Олимпе, не задержались. Вас обманули?

— Никто меня не обманывал. Когда после отставки всего правительства начали формировать новое, мне были в нем предложены посты, в том числе первого заместителя министра по промышленности. Но я отказался, потому что в общем-то мне там не нравилось. И когда появилась возможность уйти, я попросил меня отпустить.

— Почему такая тайна всегда вокруг работы ВАЗа?

— Никакой тайны нет.

— Но ведь очень часто можно услышать жалобы журналистов на то, что с ВАЗа невозможно получить никакой информации, что невозможно встретиться с руководством, и этот режим ввел Каданников.

— Ничего подобного. Я не мню в своей жизни случая, когда бы отказался встретиться с кем-нибудь из журналистов. Другое дело, что я не мог с ним встретиться тогда, когда у меня не было времени, и я просил перенести встречу. Но чтобы отказать по каким-то принципиальным соображениям, не желая встречаться с журналистами,—этого никогда не было. Более того, я всегда понимал, что такие встречи необходимы.

— Я понял, что директором быть тяжело, а трудно быть вице-премьером?

— Трудно. Я думаю, к своей работе можно относиться так, что будет легко. Другое дело, что тогда долго на ней не проработаешь. А если не манкируешь обязанностями и делом, тогда всегда трудно. Чем выше пост, тем труднее.

— А насколько легко ужиться с нашими высокими правителями?

— У меня были очень ровные отношения с ними и, по-моему, хорошие. И с Виктором Степановичем, и со своими коллегами, с вице-преьерами.

— И с Чубайсом?

— И с Чубайсом.

— Чубайс вам симпатичен или нет?

— Он мне симпатичен и был всегда симпатичен. Потому что я как работающий человек его уважал всегда и уважаю сейчас. Мы с ним давно знакомы. Тогда, когда я пришел в правительство, он был у нас председателем комиссии по приватизации.

— Сейчас говорят, что все приватизировали неправильно...

— Не бывает так, чтобы не говорили, что приватизировали правильно.

— Сознательно на ВАЗе сохранен такой стиль работы, похожий на тот, что был раньше?

— Конечно, сознательно. Потому что он был отработан, с точки зрения технологии, достаточно хорошо. Ведь проект организации производства мы тоже брали фиатовский.

— Но он же устаревший?

— Ничего подобного. Тогда он не был устаревшим. Мы его преломили в своем опыте, дополнили нашими условиями, в которых мы живем. Не в чистом виде, конечно, взяли, потому что в чистом виде все брать просто глупо: когда бы мы ни пытались в чистом виде взять что-либо „оттуда“, это всегда кончалось плохо. Надо учитывать свои собственные условия, законодательные в том числе. Но когда пришло время изменить структуру управления, мы ее достаточно смело изменили.

# убежден, и работать

— Отсутствие корпоративного духа может сломать любую систему. На ВАЗе он как-то держится, существует. За счет чего?

— Держится, и он исходит прежде всего из технологии, хотя это, может быть, и не очень красиво звучит. Но он исходит из технологии, из дела. А если это дело правильно управляется, тогда он и выводит уже на духовные какие-то вещи. Вы знаете, еще в Писании сказано: когда тебе трудно, крепче держись за ношу, которую несешь. За ношу эту надо было держаться, мы и держались. Я и сейчас хочу сказать, что мы правильно прошли весь этот тяжелый период. Мы, во всяком случае, не дали людям обнищать, потому что ввели стопроцентную индексацию заработной платы. Это было очень непросто.

— Но ведь сейчас говорят, что, накопив, условно говоря, своих рабочих, вы обделили пенсионеров чуть ли не по всем фронтам, учителей, врачей и так далее, не заплатив налоги, которые должны были заплатить. Это вас не тянет?

— Да это все неправда. Поэтому меня и не тянет. Вот если бы мы остановили завод, то не только пенсионерам и не только работающим—всем было бы плохо. Потому что за каждым нашим еще шесть-семь человек смежников, а если вы это помножите на коэффициент смежности, то увидите—миллионы людей за нашей спиной стоят. А что касается наших просроченных долгов, скажем, в Пенсионный фонд, то они действительно есть. Но это просроченные платежи, а текущие выплачивались всегда.

— Задержать отчисления в бюджет было вашим волевым решением?

— Я вам больше скажу. Мы, рассматривая бюджет 1995 и 1996 годов, понимали, что нужно выбирать: или полностью выплачивать налоги и сокращать социальную поддержку, или развивать производство. И мы заложили в бюджете неполную выплату налогов. Мы уже в 1994 году видели, что в 1995-м все налоги выплатить не сможем. Другое дело, что в 1996 году расслабились несколько больше, чем можно было себе позволить. А теперь завод находится в положении, когда он может начинать долги выплачивать. Уже поставлена на конвейер новая машина.

— А если бы вы не поставили новую модель?

— Дело не в том, поставили или не поставили, и не только в том, что каждый новый автомобиль более эффективен, дает большую прибыль. Дело еще и в том, что весь автомобильный мир продает автомобили по совершенно ясным законам. Новый автомобиль приводит к росту продаж, а когда он стареет, его продажи падают. Если в этот момент не освоить новый автомобиль, остается снимать старый и сокращать производство. Поэтому остановка развития автомобильного завода равносильна остановке завода вообще.

— В 1995 году пришел как раз тот срок, когда было необходимо ставить на производство новые модели?

— Да, и сейчас такой срок приходит по другим моделям. Мы „шестерку“, „десятку“ вытесняем, но у нас еще „четверка“, „пятерка“ и „семерка“, которые уже „шлепаем“ по сто лет. „Нива“ производится в том виде, в котором мы ее тоже

очень давно делаем. Мы на совете директоров утвердили план развития завода до 2005 года. Он расписан и осуществляется.

— А в этот план будет вписано сотрудничество с „Опелем“, „Валметом“?

— Это совершенно отдельные статьи. Мы сознательно поставили свой независимый план развития. Если состоится проект с „Опелем“, тогда мы внесем коррективы. Их будет достаточно легко внести, потому что „Опель“ нам нужен для того, чтобы мы сделали во всей инфраструктуре российской новый технический скачок. И тогда этот скачок позволит нам провести и обратную унификацию.

— Но ведь уже презентация по совместному проекту с „Опелем“ была?

— Это пока по первой части проекта. Надо, чтобы мы и по второй части договорились.

— Это сложнее?

— Сложнее. Совершенно другие капиталовложения. Если „выборгская“ часть в капиталовложениях стоит около 70 млн. долларов, то 250 тысяч автомобилей и 375 тысяч двигателей—это миллиард с лишним.

— А что, в принципе, „Опель“ останавливает? Угроза вашего банкротства или ...

— „Опель“ ничего не останавливает.

— А в чем проблемы?

— И проблем нет. Просто идут переговоры. Была встреча в Финляндии. Сейчас рабочая группа „Опеля“ приезжает к нам. Наша рабочая группа была там в конце апреля. В августе мы ожидаем поставку автомобилей в новый технический центр для начала адаптации этих машин для российского рынка.

А по первой части в нашем кабинете министров находится проект постановления правительства с резолюцией премьер-министра: „Эти вопросы рассмотреть и решить“.

— Владимир Васильевич, так кто чей акционер? Как распределяется владение контрольным пакетом: „АФК“, „АВВА“, наверное, еще ФПГ секретное, которое возглавляет Поляков?

— „АВВА“ принадлежит 34 процента акций АвтоВАЗа. АФК—совсем другая структура. Если „АВВА“—это производственная структура, то АФК—прежде всего финансовая. Мы ее создавали для того, чтобы сконцентрировать финансовые потоки. Это обычная международная практика.

— А что-нибудь в „ЛогоВАЗе“ у вас сейчас есть?

— Нет, разошлись полностью.

Что же касается финансово-промышленных групп, мы с Николаем Ивановичем Бехом давно договаривались о том, чтобы создать такую группу из КамАЗа и ВАЗа для повышения эффективности работы. Там закладывались наши связи по „Оке“, вопросы по литейному производству, кооперация по штамповке. Надеяться вот эти чисто технические связи, выгодные для каждого из нас, распространить на смежников. И кроме того, мы надеялись, что ФПГ будут больше поддержаны государством. К сожалению, этого не произошло. Но вопрос об общих технических интересах остался, и мы на этой почве объединены под одним руководством, мы попросили Виктора Николаевича Полякова возглавлять эту группу. На последнем заседании был и президент АвтоВАЗа Алексей Николаев. Приняли целый ряд решений.

— „АВВА“ могла бы стать третьей

стороной в реструктуризации долгов, чтобы увеличить количество своих акций?

— Надо вспомнить историю возникновения „АВВА“. Во-первых, почему акции принадлежат „АВВА“. „АВВА“ приобрела эти акции на инвестиционном конкурсе. Вы помните, когда пошел процесс приватизации, часть акций продавалась на аукцион, а часть акций оставалась на инвестиционном конкурсе. Вот „АВВА“ выиграла этот конкурс, заплатив 110 млн. долларов. Одновременно мы вели переговоры с „GM“ по автомобилю „Опель-Корса“. Так же, как сегодня с „Опелем“, мы создавали в рамках Альянса проект на 300 тысяч автомобилей в Тольятти, из которых 150 тысяч—„Опель-Корса“ и 150 тысяч—„народный автомобиль“, который мы тогда сразу начали проектировать. И он спроектирован. На его базе сегодня мы готовы автомобиль на замену „четверке“, „пятерке“ и „семерке“, сейчас он называется „1119“. Он больше, чем „Ока“, но меньше, чем „Жигули“. Он классом ниже, меньше весом, меньше и затраты.

Для того чтобы нам это осуществить, нам нужно было собрать порядка 300 млн. долларов. У нас была договоренность, что мы вместе с „GM“ получим кредитов примерно на 1,5 млрд. долларов. 300 млн. мы, к сожалению, не собрали и с „GM“ разошлись. Тогда мы начали думать: что же делать? Все-таки мы деньги у людей собрали, их надо возвращать—мы же не финансовая пирамида. Тогда приняли решение идти малыми проектами, первым из которых был „Валмет“. Все это мы делали в рамках Альянса в пользу его акционеров (а их миллиона два), перед которыми мы оказались в должниках.

— А насколько успешны переговоры с Кохом? Я понимаю так, что интерес Коха—забрать контрольный пакет.

— У ВАЗа нет интереса сохранить контрольный пакет. Интерес ВАЗа—сохранить работающий завод, развивающийся завод. Это все-таки другое дело. Поэтому если сейчас найдется инвестор, который возьмет деньги в Волжский автомобильный завод на сумму его контрольного пакета, то это будет немедленно осуществлено со стороны нынешнего руководства.

Теперь, что хочет Кох. Вы сказали, что Кох хочет забрать контрольный пакет, это тоже не так. Кох хочет, чтобы возвращались долги. Ну, не Кох, а Чубайс. Залогом этого возвращения является контрольный пакет. То есть в данном случае контрольный пакет—это не контрольный пакет, приобретенный инвестором, когда завод развивается и живет, а контрольный пакет, который является залогом в случае, если завод окажется неизвестно в каком положении.

— Владимир Васильевич, вам положено по должности быть оптимистом. С точки зрения убежденного оптимиста, что будет с заводом?

— Завод будет, потому что он нужен. Он будет жить и работать, безусловно. Мы будем оставаться в том же ценовом классе, рассчитанном на среднего жителя, или чуть-чуть ниже. Но мы не будем повышать классность.

Нужно знать, на какого покупателя ты рассчитываешь. Мы рассчитываем на нашего, российского, покупательская способность которого вот уже на протяжении шести лет падает. А если будет расти благосостояние населения, то перейти на автомобиль другого класса—это не такая уж сложная вещь.

А. ГАВРЮШЕНКО.  
Полностью интервью  
с Каданниковым читайте  
в еженедельнике „Дело“,  
№ 22—23 от 24 июня.