

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический
(наименование института полностью)

Кафедра «История и философия»
(наименование)

46.03.01 История
(код и наименование направления подготовки)

Историко-культурный туризм
(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «В. В. Каданников: человек, руководитель, политик»

Обучающийся

М.С. Тумасов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р ист. наук, доц. О.А. Безгина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Актуальность бакалаврской работы заключается в вводе в научный оборот ранее неопубликованных архивных источников, посвященных деятельности В.В. Каданникова, как одной из составляющих наследия прошлого.

Цель исследования: комплексный анализ жизни и деятельности В.В. Каданникова как человека, руководителя и политика.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить работу В.В. Каданникова на ВАЗе с 1967 г. до вступления в должность Генерального директора завода в 1988 г.;
- проанализировать деятельность В.В. Каданникова в качестве Генерального директора и Председателя Совета директоров АВТОВАЗа;
- рассмотреть политическую деятельность В.В. Каданникова;
- раскрыть общественную и опытно-конструкторскую деятельность В.В. Каданникова, а также его научные взгляды на развитие отечественной автомобильной промышленности.

В первой главе рассмотрены профессиональная деятельность В.В. Каданникова и её результаты.

Во второй главе проанализированы политическая, общественная и исследовательская деятельность В.В. Каданникова и рассмотрены их особенности и основные результаты.

Структура работы включает в себя введение, две главы, состоящие из четырёх параграфов, заключение, список используемой литературы и используемых источников, два приложения.

Объем выполненной работы: 201 страница с приложениями.

Оглавление

Введение	4
Глава 1 Профессиональная деятельность В.В. Каданникова	14
1.1 Начальный этап профессиональной деятельности: от разнорабочего на ГАЗе до директора НТЦ ВАЗа	14
1.2 Во главе Волжского автомобильного завода	26
Глава 2 Политическая, общественная и исследовательская деятельность В.В. Каданникова	82
2.1 Политическая карьера В.В. Каданникова: от члена КПСС до первого Вице-премьера РФ	82
2.2 В.В. Каданников как благотворитель, инженер и исследователь ..	111
Заключение	131
Список используемой литературы и используемых источников	136
Приложение А Список используемых источников	180
Приложение Б Визуализация частот совместной встречаемости упоминаний в воспоминаниях и СМИ	201

Введение

Сохранение исторического наследия является одним из актуальных вопросов современного общества. В настоящее время для его разрешения создаются различные общественные фонды, выставки, экспозиции, инициативные рабочие группы (ИРГ), разрабатывающие проекты, которые посвящены страницам прошлого. Одной из таких ИРГ в 2021 г. стала группа «В.В. Каданников-Память», включающая в себя ветеранов ВАЗа и представителей Кафедры «История и философия» Тольяттинского государственного университета. Её работа заключается в попытке собрать и проанализировать материалы, отражающие жизнь и деятельность Героя Социалистического труда (1991 г.), четвертого Генерального директора ВАЗа (1988–1996 гг.) и первого заместителя Председателя Правительства РФ (1996 г.) В.В. Каданникова, деятельность которого до настоящего времени не была раскрыта в полной мере. В то же время этот человек оставил глубокий след в российской промышленности, политике, науке, общественной жизни.

На основе не введенных ранее в научный оборот, источников, а также анализа исследований и публикаций, посвященных деятельности В.В. Каданникова, в настоящей работе предпринята попытка всесторонне рассмотреть жизнь и деятельность одного из выдающихся деятелей второй половины XX–начала XXI вв. В этом и заключается актуальность данного исследования.

Объектом исследования выступает жизнь и деятельность В.В. Каданникова.

Предметом исследования является вклад В.В. Каданникова в развитие АВТОВАЗа, автомобильной промышленности, города Тольятти, Самарской области, государства.

Хронологические рамки нашего исследования ограничены временным отрезком с 1957 по 2021 гг., то есть с момента начала профессиональной

деятельности В.В. Каданникова и до его смерти. Мы анализируем и прослеживаем историю жизни В.В. Каданникова и рассматриваем его деятельность в течение всей его жизни. В целях лучшего понимания изучаемой темы иногда приходилось выходить за указанные хронологические рамки.

Территориальные рамки работы включают в себя территорию СССР / Российская Федерация.

Степень изученности темы. Все исследования, так или иначе затрагивающие биографию В.В. Каданникова, можно разделить на четыре группы в соответствии с направлениями его деятельности: профессиональной, политической, опытно-конструкторской (включая участие в исследовательских проектах), общественной.

С точки зрения профессиональной деятельности исследования можно разделить на две группы по оценочному признаку: «комплементарного» и «критического» характера.

Среди литературы «комплементарного» характера стоит выделить очерк о ВАЗе Е.В. Яковлева «На пожаре и без него», где раскрывается деятельность В.В. Каданникова на посту заместителя генерального директора по производству в 1980-е гг. и отмечается его вклад в постановку на производство новой модели автомобиля ВАЗ-2108. Не менее ценными являются посвящённые работе В.В. Каданникова на посту руководителя Туринской делегации, где были сделаны первые шаги на пути к руководящей должности на автозаводе, и директора НТЦ 3-томное исследование по истории Управления главного конструктора АВТОВАЗ «Высокой мысли пламень» (колл. авт.) и монография А.Е. Степанова «Осенний дебют», где положительно оценивается роль В.В. Каданникова в становлении и развитии завода. Наиболее значимыми в данной группе исследованиями являются 5-томный труд, посвященный истории ВАЗа, – «ВАЗ: страницы истории» (под редакцией А. Шаврина), и первая в отечественной исторической науке

обзорная монография по истории ВАЗа с 1966 по 2005 гг. под ред. Р.Г. Пихои «АВТОВАЗ между прошлым и будущим: история Волжского автомобильного завода, 1966–2005», где дается оценка уже всей деятельности В. Каданникова на АВТОВАЗе.

Общим для всех указанных работ является представление В.В. Каданникова как ответственного, умевшего видеть перспективу, умело находившего пути решения самых сложных производственных и общественных проблем, уделявшего внимание людям и показавшего себя как гибкого и осторожного в условиях перехода к рыночной экономике руководителя.

В литературе «критического» характера дается неоднозначная оценка деятельности В.В. Каданникова. Так, можно выделить книгу П.А. Авена «Время Березовского», работу А.Е. Хинштейна «Березовский и Абрамович. Олигархи с большой дороги» и книгу П. Хлебникова «Крестный отец Кремля Борис Березовский, или история разграбления России». Вышеуказанные авторы вменяли в вину В.В. Каданникову его связи с Б.А. Березовским (стоит отметить, что эти взаимоотношения являются одним из ключевых вопросов в исследовании профессиональной деятельности В.В. Каданникова), что, по их мнению, ухудшало положение АВТОВАЗа. Одновременно авторы названных книг выделяли ряд качеств В.В. Каданникова, позволивших ему выйти из трудноразрешимых ситуаций и избавиться от порочащих его имя связей с «Серым кардиналом Кремля», как иногда называли Б. Березовского.

Среди работ, посвящённых политической деятельности В.В. Каданникова, трудно найти те работы, где объективно и в полном объёме рассмотрена политическая деятельность В.В. Каданникова. Можно лишь снова отметить монографию под ред. Р.Г. Пихои «АВТОВАЗ между прошлым и будущим: история Волжского автомобильного завода, 1966–2005», где лишь рассмотрены некоторые должности В. Каданникова, занимаемые им во

властных структурах; книгу П.А. Авена, А.Р. Коха «Революция Гайдара: История реформ 1990-х из первых рук», статьи Б.В. Литичевского («Политические партии России в конституционном процессе 1990–1993 годов») и Ф.В. Малхозовой («Седьмой съезд народных депутатов России 1992 г.: законодательная власть против исполнительной»), где описывается участие В. Каданникова в Седьмом Съезде народных депутатов РФ в качестве кандидата на должность Премьер-министра; биографическое исследование Л.Л. Моховиковой «Был и остаюсь вазовцем», посвящённое жизни первого председателя Производственного совета АВТОВАЗа И.А. Барышникова, где так же довольно обобщённо раскрыта деятельность В.В. Каданникова в качестве народного депутата СССР; монографию Г.И. Ханина «Экономическая история России в новейшее время», где отмечаются конкретные меры в области железнодорожного транспорта, предпринятые В.В. Каданниковым на посту первого Вице-премьера; статьи О. Кочетковой («Проблема устойчивости экономического законодательства»), И.С. Лысых («Шерпы лидеров России в Большой Восьмерке»), А.Г. Осипова («Конвертация социального протеста в укрепление вертикали власти»), Я.М. Уринсона («О работе в Правительстве реформ в 1991–1994 гг.»), В.В. Радаева («Королевство кривых зеркал: эволюция рынков нерегистрируемого алкоголя в России в 1980–2010-е годы»), А.Е. Савченко («Почему программы развития дальнего Востока не работают?»). В этих работах дается преимущественно положительная оценка деятельности В.В. Каданникова на посту Первого Вице-премьера и кратко отмечены результаты его действий, связанных с обеспечением финансовой стабилизации страны, сотрудничеством с коллегами из зарубежных стран, реформированием угольной промышленности и способствовавших сокращению количества нелегальной продукции на территории РФ соответственно.

Среди исследований, связанных с опытно-конструкторской деятельностью В. Каданникова, можно выделить вышеупомянутые 5-томный труд «ВАЗ: страницы истории» (под редакцией А. Шаврина), 3-томное исследование «Высокой мысли пламень» (колл. авт.), а также статью Тихонова А. К. «История становления сотрудничества АВТОВАЗа с наукой» и книгу «Выдающиеся деятели науки и техники Самарской области» (под общ. ред. А. В. Киселева). В данных работах отмечается большой вклад В.В. Каданникова в освоение проектных мощностей АВТОВАЗа, развитие отечественной металлообработки.

Среди исследований, посвященных общественной деятельности В. Каданникова, можно выделить 4 и 5 тома исследования «ВАЗ: страницы истории», статьи М.П. Аракеловой, Ф.М. Волкова («Факультет государственного управления: начало пути»), О.А. Безгиной («Кооперация как одна из форм социальной работы на ВАЗе»), Н.А. Егорцевой («Благотворительная деятельность ОАО «АВТОВАЗ»»), В.М. Ямашева, Н.М. Румянцевой («Оптимизация социальных программ ОАО «АВТОВАЗ» (1991–2005 гг.)»), где кратко отмечены связанные с В.В. Каданниковым благотворительные и общественно значимые проекты городского уровня.

Таким образом, исходя из анализа вышеуказанной литературы, мы можем сделать вывод, что довольно значительное количество работ затрагивали различные аспекты деятельности В.В. Каданникова, однако раскрыты они были не в полном объеме, жизнь и деятельность В.В. Каданникова не представлены в систематизированном виде и, как следствие, оценены поверхностно и недостаточно объективно.

Поэтому целью нашей работы является комплексный анализ жизни и деятельности В.В. Каданникова как человека, руководителя и политика.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

– изучить работу В.В. Каданникова на ВАЗе с 1967 г. до вступления в должность Генерального директора завода в 1988 г.;

- проанализировать деятельность В.В. Каданникова в качестве Генерального директора и Председателя Совета директоров АВТОВАЗа;
- рассмотреть политическую деятельность В.В. Каданникова;
- раскрыть общественную и опытно-конструкторскую деятельность В.В. Каданникова, а также его научные взгляды на развитие отечественной автомобильной промышленности.

Источниковая база по исследуемой теме весьма богата, она дополняет некоторые аспекты деятельности В. Каданникова (особенно политическую и общественную) и представляет собой совокупность неопубликованных и опубликованных источников (Приложение А).

Среди неопубликованных источников можно выделить законодательные источники (приказ Министерства автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР) и делопроизводственную документацию (приказы генерального директора АВТОВАЗа по основной деятельности, протоколы заседаний суженной и Генеральной Дирекций ВАЗа, торгпредства СССР в Италии, заседания Коллегии Министерства автомобильной промышленности СССР, совещания у министра автомобильной промышленности СССР, совещания у Зампредседателя Совета Министров СССР, отчеты и справки по командировке, обращения к Министру автомобильной промышленности СССР), более детально раскрывающие деятельность В. Каданникова в период его руководства Туринской делегацией в 1970–1971 гг., расширяющие географию командировок В.В. Каданникова на посту замдиректора по прессовому производству в 1970-е гг., более подробно описывающие деятельность В. Каданникова на ВАЗе в 1970–1990-е гг. и затрагивающие те аспекты, которые нельзя найти в вышеописанных монографиях и исследованиях. В настоящий момент они хранятся в МКУ «Тольяттинский архив».

Среди опубликованных источников можно выделить:

– законодательные источники (Соглашения между государствами, Указы Президента СССР и Президента РФ, Распоряжения Президента и Правительства РФ, Постановления Совета Министров СССР, Правительства РФ, Госкомстата РФ, Губернатора Самарской области, Протоколы заседаний Государственной Думы РФ, ГМЭК РФ, Письма ГТК, Государственной налоговой службы РФ, Приказы Министерства финансов РФ, Решение Думы городского округа Тольятти), посвященные работе В.В. Каданникова на посту первого Вице-премьера РФ в 1996 г. и оценке его многолетней деятельности в виде званий и наград;

– работы (научные статьи) самого В.В. Каданникова (на некоторые вообще до сих пор не ссылались), посвященные развитию автомобильной промышленности в России, развитию малого и среднего предпринимательства в поволжской автопромышленной зоне, роли инженерного корпуса в решении актуальных задач социально-экономического развития территорий, новому прочтению понятия «кластер» и осмыслению истории АВТОВАЗа и до сих пор не потерявшие своей актуальности;

– материалы региональных и центральных периодических изданий за 1990–2020-е гг., рассмотренные по хронологическому принципу («Волжский Автостроитель», «Площадь Свободы», «Понедельник», «Тольятти Сегодня», «Коммерсантъ», «Российская газета» и другие), где раскрыта более подробно деятельность В.В. Каданникова в постсоветской России и дана оценка всех происходящих в тот момент событий на ВАЗе самим В.В. Каданниковым (стоит также отметить, что в периодике за период с 1991 по 2023 гг. можно проследить тенденцию изменения отношения прессы к В. Каданникову в лучшую сторону: если в 1990-е–первую половину 2000-х гг. ряд печатных изданий, основываясь на домыслах и слухах, пытались скомпрометировать В.В. Каданникова и акцентировали внимание преимущественно на его

неудачах, то в последующий период периодика оценивала В.В. Каданникова исключительно как профессионала своего дела);

– источники личного происхождения (воспоминания современников В.В. Каданникова: от простых рабочих до представителей высших властных структур), которые являются наиболее важными опубликованными источниками и которые были отобраны по проблемному принципу (оценка деятельности и характера В.В. Каданникова). При сборе этого вида источников использовались опубликованные (в основном, начиная со второй половины 1990-х гг.) данные, находящиеся в разрозненном виде в различных биографических публикациях, литературе по истории ВАЗа, интервью ветеранов завода и выдающихся людей города Тольятти. Среди используемых источников личного происхождения нужно отдельно выделить вышедшую в 2022 г. автобиографию Н.В. Ляченкова «На гребне перемен. Фрагменты моей жизни», в которой прошедший путь от начальника Конструкторского Бюро до генерального директора департамента производственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ» ветеран завода подробно описывает жизнь и деятельность четвертого Генерального директора АВТОВАЗа, выделяя ранее неизвестные факты о нем и создавая наиболее противоречивый образ В.В. Каданникова среди исследуемых источников личного происхождения.

Стоит отметить, что при изучении СМИ и источников личного происхождения был применен довольно востребованный в настоящее время метод сравнительного контент-анализа, с помощью которого удалось выявить и наглядно показать сходства и различия в отражении региональными и центральными газетами и воспоминаниями деятельности В.В. Каданникова. С точки зрения содержания СМИ и воспоминания являются взаимодополняемыми источниками и преимущественно делают акцент на деятельности В. Каданникова на АВТОВАЗе. СМИ и воспоминания также схожи в том, что они акцентируют внимание на

положительные аспекты образа В.В. Каданникова, хотя не забывают и промахи первого председателя Совета директоров АВТОВАЗа, которые в прессе и воспоминаниях сводились к связям с Б. Березовским и получившимся в их результате неудачным проектам, громким уголовным делам (Приложение Б). Все это свидетельствует об относительно одинаковой направленности периодических изданий и воспоминаний в складывании образа В.В. Каданникова. Различия в отражении деятельности В.В. Каданникова связаны со спецификой исследуемых источников в плане использования смысловых единиц: если в центральных СМИ звучат достаточно резкие высказывания в адрес В.В. Каданникова, то в региональных СМИ и воспоминаниях они более сдержанные.

Помимо вышеупомянутого метода сравнительного контент-анализа, использованного для изучения материалов периодических изданий и источников личного происхождения, в данной работе были использованы следующие методы исторического исследования: метод периодизации исторического процесса, благодаря которому были определены этапы деятельности В.В. Каданникова; историко-сравнительный метод, позволивший сравнить деятельность В.В. Каданникова с деятельностью других руководителей ВАЗа.

Научная новизна исследования состоит в том, что в данной работе впервые внедрены в научный оборот ранее неопубликованные источники и впервые предпринята попытка систематизации деятельности В.В. Каданникова.

Практическая значимость работы заключается в том, что данное исследование ляжет в основу будущей книги, посвящённой В.В. Каданникову.

Методология работы опирается на следующие принципы:

– принцип историзма, предполагающий рассмотрение объекта исследования в его развитии и в связи с определенными историческими условиями;

– принцип объективности, подразумевающий полный анализ исторических исследований, созданных различными историками по теме исследования, и предполагающий рассмотрение объекта исследования таким, каким он является, независимо от мнений субъекта;

– принцип целостности, ориентирующий на необходимость подходить к изучению объекта исследования как к системе взаимосвязанных элементов и причин, обусловивших его изменение.

По теме работы было опубликовано несколько статей, посвящённых начальному этапу профессиональной деятельности, общественной деятельности В.В. Каданникова, выделению основных проблем в описании образа В.В. Каданникова путем анализа источников личного происхождения и периодической печати: «В.В. Каданников: первые шаги на пути к успеху»; «В.В. Каданников – культурный и общественный деятель»; «Образ четвертого генерального директора ОАО «АВТОВАЗ» В.В. Каданникова на материалах периодической печати»; «В.В. Каданников в воспоминаниях современников»; «Отражение деятельности В.В. Каданникова в СМИ и воспоминаниях современников: сравнительный контент-анализ».

Структура работы продиктована целью и задачами исследования и состоит из введения, двух глав, разделенных на параграфы, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и двух приложений.

Глава 1 Профессиональная деятельность В.В. Каданникова

1.1 Начальный этап профессиональной деятельности: от разнорабочего на ГАЗе до директора НТЦ ВАЗа

В.В. Каданников прошёл долгий и трудный жизненный путь, большая часть которого была связана с автомобилестроением. Он родился 3 сентября 1941 г. в городе Горьком (в настоящее время – Нижний Новгород), в начальный период Великой Отечественной войны, на которую летом ушёл его отец (он погиб под Кривым Рогом в 1943 г.). С 15 лет он начал работать разнорабочим, учеником слесаря, слесарем на Горьковском автомобильном заводе, вокруг которого всё крутилось для таких же, как и В.В. Каданников, мальчишек послевоенных лет. К тому же В.В. Каданников жил в Автозаводском районе, где «знали только одну дорогу – на завод» [31, с. 24] [64].

На этом заводе он продолжил свою трудовую деятельность после получения в 1965 г. высшего образования на вечернем отделении Политехнического института им. Жданова и получения специальности «Инженер-механик» [38, с. 182].

Однако Владимиру Каданникову хотелось больших масштабов, он «задышался» на старом, построенном в 1930-е гг. ГАЗе, отставшем от современного автомобилестроения, но ничего другого он пока не знал [24, с. 94]. У него было стремление «вырваться из этой предопределённости» [1, с. 2]. Шанс вырваться с ГАЗа у него случился в 1966 г. В. Каданников познакомился с В. Ушаковым, который обещал организовать перевод подающего надежды В. Каданникова с ГАЗа на ВАЗ. В ноябре 1966 г. пришёл вызов из Тольятти, но В.В. Каданникова не отпустили, поскольку посчитали его «молодым специалистом», имеющим мало опыта [118, с. 120]. В марте 1967 г. пришёл новый вызов, но ГАЗ опять не отпустил, решительно

и беспелляционно ответив «нет». В.В. Каданников, не привыкший отступать, снова проявил решительность и упорство и отправился в столицу к первому Генеральному директору ВАЗа В.Н. Полякову, который разрешил буквально за несколько минут вопрос о переводе Владимира Каданникова на ВАЗ (вышел приказ Министра автомобильной промышленности А.М. Тарасова) [118, с. 120].

В мае 1967 г. В. Каданников, будучи заместителем начальника цеха крупной штамповки (только ещё ни начальника, ни цеха не было: к приезду В. Каданникова рыли котлован под прессовое производство [118, с. 120]), приехал в город Тольятти, где на месте будущего автогиганта страны были степи и поля [31, с. 24].

Fiat (автомобильный завод в Италии, который был привлечен для ускоренного создания автомобильного завода в СССР и занимался подготовкой технического проекта ВАЗа) по договорённости с Министерством автомобильной промышленности СССР начал предоставлять предварительный состав оборудования, и В. Каданников вместе со своими коллегами из прессового производства (всего четыре человека) приступили к созданию и размещению заявок на него. К тому же он постоянно присутствовал на стройке, ездил в Москву, где занимался разрешением вопросов, связанных с реализацией проекта, также вёл переписку с Турином по вопросам организации прессового производства с его начальником В.М. Ушаковым, где отмечалось принятие совместно с В.Н. Поляковым решений, касающихся поставок оборудования [118, с. 121] [264, с. 285–286].

Однако эта работа была недолгой: в феврале 1968 г. после доклада В.Н. Полякова на активе коллегии Министерства автомобильной промышленности СССР о ситуации в Турине, где он отметил неудовлетворительное состояние заказа импортного оборудования из-за недостатка советских специалистов в Италии, В. Каданников (он мог

отправиться и раньше, но визу готовили не менее полгода [60, с. 79]) в составе группы специалистов отправился в Италию [11, с. 4].

Изначально В. Каданников обучался в группе по индивидуальной программе сроком на три месяца, куда были включены общие курсы по организации массового производства и специальные курсы по какому-то одному направлению работы. Изучая организацию прессового производства Fiat (Mirafiori), принципиально новое В. Каданников не обнаружил, и это «открытие» всё больше заставляло его вернуться в Тольятти, где была «масса дел» [26, с. 134].

В. Каданников с несколькими специалистами из технической делегации пять месяцев разрабатывал проект внутренней организации цеха крупной штамповки, где по назначению В. Полякова он являлся заместителем начальника цеха. В скором времени 27-летний (!) Владимир Каданников был назначен руководителем группы проекта прессового производства и начальником цеха № 21 [118, с. 121]. Помимо проекта, В.В. Каданников занимался приёмом и передачей технической документации, закупкой оборудования, изучал его технические характеристики [60, с. 80]. В этом деле он был сначала очень неуверен, но со временем он почувствовал себя, как и многие другие, «хозяином будущего завода» [24, с. 95], то есть тем, от кого зависит дальнейшая судьба предприятия [141, с. 297–299] [264, с. 297–298].

Вообще для В. Каданникова это был невероятный период в жизни: он познакомился с большим количеством интересных людей, стал вести себя правильно на приёмах, научившись чувствовать себя спокойно в незнакомой обстановке, работал допоздна (причём никогда не жаловался [24, с. 95]) и с энтузиазмом, потому что хотел скорее ввести в действие свой проект прессового производства, тем более что к его приезду в Тольятти в мае 1969 г. уже стояли практически готовые корпуса родного цеха.

Однако вторая поездка в Турин в сентябре 1969 г. в качестве уже руководителя технической делегацией прервала этот период. Он сумел так чётко организовать работу делегации, что руководил ею в течение нескольких лет.

Поскольку массовое заключение контрактов по проекту пришлось на период обучения В. Каданникова в феврале-мае 1968 г., то в период его руководства делегацией изменилась направленность её работы: предстояло вести работу по заключению договоров по деталям и материалам. Приходилось также заниматься закупкой оборудования, не связанного с разделительной ведомостью. В. Каданников достойно справлялся с работой, получив её от не менее ценных работников ВАЗа – А. Житкова и Е. Башинджагына. Он не только приобретал и поставлял материалы [28, с. 253], но и приобретал опыт и уверенность, использовавшиеся позже в советской внешнеторговой деятельности, расширившие кругозор делегатов, приучившие быть инициативными и самостоятельными в принятии решений, что практически отсутствовало в Советском Союзе [60, с. 83–85].

Хотя, стоит отметить, недостатки в работе делегации были: порой имел место отрыв работы туринской группы от насущных задач завода, связанных с недопущением получения предприятием некачественной и недоведенной оснастки и оборудования, повышением требовательности к поставщикам оснастки и оборудования со стороны приёмщиков. В. Поляков критиковал слишком доверчивое отношение В. Каданникова к фирмам-поставщикам, которое приводило к поставке некачественных технической документации и материала, угрожавшего выпуску отечественного автомобиля. Такая критика В. Полякова была не случайной: он был ответственен за результат перед самим государством, которое дало всё, чтобы был реализован насущный интерес граждан – получение собственного автомобиля [142]-[143].

Стоит отметить, что руководство делегацией В. Каданниковым позволило успешно завершить трудный период в истории завода с сентября

1970 г. по февраль 1971 г., когда приходилось работать с большим количеством узлов и деталей, бесперебойно шедших из-за границы [24, с. 95] [144]-[146]. Такую скоординированную и слаженную работу под руководством В. Каданникова отмечали многие участники тех событий [25, с. 27] [26, с. 136] [28, с. 253] [40] [137, с. 73–74]. Поездки в Турин также сыграли огромную роль в его жизни, став основой развития его профессиональных навыков и карьеры: в 1971 г. В. Каданников был назначен уже заместителем директора прессового производства [118, с. 122].

С декабря 1971 г. по май 1973 г. В.В. Каданников занимал должность заместителя директора прессового производства, с которой, по его мнению, было связано большое количество проблем [24, с. 93–98].

Приходилось также, помимо переобучения, следить за тем, чтобы любое изменение в автомобиле обязательно находило отражение в чертежах, поскольку фиатовцы ввиду экономии денег и времени этого не делали, а первые штампы были сделаны по неоткорректированным схемам итальянских инженеров, и все ошибки, через которые они в своё время проходили, появлялись на ВАЗе, мешая нормализованной работе [26, с. 136].

Тем не менее в этот профессиональный период деятельности В.В. Каданников внёс вклад в разрешение многих недостатков прессового производства, что способствовало отчасти внедрению в производство модели ВА3-2103, а также развитию производства ВА3-2101, ВА3-2102.

Обстановка на прессовом производстве стала заметно меняться к лучшему. Количество кризисных ситуаций сокращалось, некоторые цеха даже вышли на перевыполнение плана и перекрытие проектной нормы по штамповке [24, с. 183] [26, с. 140].

Однако не все проблемы были решены в одночасье: необходимо было перенимать опыт передовых в этом отношении стран, например, Японии. В 1975 г. состоялась поездка специалистов производственного объединения ВАЗа в Японию во главе с В. Каданниковым с целью изучения штампового и

прессового производств на японских автомобильных предприятиях. В ходе поездки было выяснено, что в каждой штампостроительной фирме (например, Komatsu) была четко структурированная система подготовки кадров. На основании Протокола № 3 заседания Коллегии Министерства автомобильной промышленности СССР от 18 ноября 1975 г. было принято решение об ускорении внедрения прогрессивной технологии и передовых методов работы в штамповом и прессовом производстве [148]. С точки зрения внедрения передовых методов работы результат оказался противоречивым [148] [154].

Помимо поездки в Японию, в этот период времени В.В. Каданников отправился на несколько месяцев в США на стажировку, которая заключалась в повышении квалификации [101, с. 8–10]. В. Каданников успешно прошел обучение по программе «Производство и контроль оборудования» и «Методика, практика и принципы управления» в корпорации General Electric и вернулся на ВАЗ, где его уже выдвинули на новую должность, хотя по возвращении он предполагал остаться в прессовом производстве. Стоит отметить, что постоянные поездки за границу и постоянный мониторинг качества автомобилей мешали слаженности в работе начальства и подчинённых на прессовом производстве, поэтому назначение на новую, довольно высокую должность было наиболее верным решением, тем более не случайно В. Каданников ездил накануне в США [60, с. 118] [147] [149].

В июле 1976 г. он стал заместителем Генерального директора – директором по производству. Почти 10 лет В. Каданников занимал данную должность. Это был один из самых плодотворных периодов как в профессиональной карьере В. Каданникова, так и в жизни ВАЗа: были запущены в массовое производство модели ВАЗ-2121 и её модификации, ВАЗ-2105, ВАЗ-2107, ВАЗ-2108, ВАЗ-2109, некоторые из которых до сих пор производятся на предприятии.

К приходу В. Каданникова на должность ВАЗ уже полностью освоил технико-экономические показатели завода и сумел полностью окупить потраченные на его создание средства [4, с. 22]. Теперь ставилась задача усовершенствования выпускаемых моделей, которое включало в себя снижение расхода топлива, повышения комфортабельности и безопасности движения. ВАЗу предстояло освоить производство ВАЗ-2121 и ВАЗ-2106, а производство всех классов автомобилей довести до 730 тыс. [60, с. 131].

Однако в 1975 г. завершилось «поляковское десятилетие», когда производство начало стабильно давать товарную продукцию, а механизмы управления экономикой и координации работы со смежными предприятиями были отлажены настолько, насколько они вообще могли быть эффективны при плановой экономике. Этап великого строительства, неподдельного энтузиазма сменился временем (1976–1988 гг.) относительно равномерного развития действующего производства, которое в 1980-х гг. подверглось частичной разбалансированности из-за «болезней роста». Это были годы, когда почти не было особых рывков в развитии и революционных преобразований, это были обычные трудовые будни. Появление относительно новых моделей стало важным, но лишь внутренним прорывом автомобильного рынка СССР, лишь в небольшой степени поддерживавшим уровень рентабельности вазовского экспорта. Имидж ВАЗа был дискредитирован в глазах зарубежных потребителей [5, с. 4]. В такой трудной ситуации В. Каданникову приходилось решать проблемы почти 100-тысячного коллектива.

В чем причины замедления темпов развития предприятия и складывания такой нестабильной ситуации на нем? Дело в том, что фактически приостановились инновационные процессы в финансово-экономической системе страны. Капитальные вложения, в частности в промышленное строительство, из-за масштабного финансирования ВПК сокращались. Отсутствие В. Полякова на предприятии (в 1975 г. он стал

Министром автомобильной промышленности СССР) привело к дестабилизации системы управления, сложившейся при нём. Мероприятия генеральных директоров ВАЗа А.А. Житкова и В.И. Исакова ввиду отчасти их отличного от В. Полякова характера с трудом корректировали ситуацию на производстве, которая усугублялась кризисными явлениями в стране и на заводе [5, с. 12]. Все инициативы трудовых коллективов были «утоплены» в общегосударственном движении за социалистический труд, всякого рода многочисленных идеологических кампаниях, субботниках, митингах [151] [153]. Хотя и не обходилось без обсуждения проблемы инновационных внедрений на производство: так, было принято предложение В. Каданникова о создании участка комплектации без дополнительных капвложений, на базе существующих заводских площадей (склад лаков и красок) или импортного легкосборного здания, с использованием 20-тонных контейнеров, для перевозки сборочных комплектов [152].

Эти обсуждения не придавали ВАЗу нужной скорости, чтобы догнать передовые автомобильные предприятия за рубежом, тем более что все поставщики и вспомогательные производства завода просто не смогли воспринять качественно новые модели и быстро освоить их. Не помогала и разработка (здесь также участвовал В. Каданников) перспективного плана развития предприятия до 1990 г. Всё упиралось в финансирование, которое государство никак не могло предоставить (на первом плане были ВПК и Продовольственная программа) [5, с. 13–14].

Поэтому сферой особой заботы генеральной дирекции ВАЗа, в том числе и В. Каданникова, стало поддержание состояния дел на производстве, обеспечение стабильности и ритмичности работы основного производства.

Все это легло на плечи В. Каданникова, занимавшего, по сути дела, следующее после Генерального директора место. Поскольку проблемы были серьёзные, оперативные совещания у В. Каданникова проходили на большой скорости – нельзя было терять ни минуты (это отложилось ещё со школы, где

он шёл впереди программы). Вызывало недовольство отсутствие интереса со стороны рабочих при разрешении проблем, становилось всё меньше инициативности: «...не было проявлено настойчивости – обстановка должна создавать точно такое же напряжение с другой стороны, тогда вопросы будут решаться вовремя» [287, с. 75–76]. Он прекрасно понимал, что продолжались перебои в поставках материалов и рабочие отрывались от своих основных обязанностей, когда посылались на стройку, но ничего не мог с этим поделать: «Зачем говорить об условиях, в которых мы не живём» [287, с. 79]. В. Каданников делал акцент только на производстве, проблемы которого его сильно волновали: действовало бы исправно оборудование, лишь бы поступали в срок детали, только бы двигался конвейер и сходили с него готовые автомобили. Тем не менее важным элементом на производстве были для него люди, хотя В. Каданников и возмущался их равнодушным отношением к работе: «На нашем заводе... всё в конечном счёте зависит от добросовестности и ответственности людей» [287, с. 83].

Помимо разрешения насущных проблем на заводе В. Каданников успевал ещё:

- отправляться с делегацией за границу, чтобы закупить оборудование для спроектированной самим заводом базовой машины ВАЗ-2108 и заключить договор с фирмой Porsche, которая была консультантом по конструкции автомобиля [41];

- курировать подготовку ВАЗ-2108, проводя ежедневные совещания по контролю хода подготовки автомобиля;

- участвовать в подготовке экспозиции Волжского объединения по производству легковых автомобилей для отраслевой тематической выставки «Опыт предприятий автомобильной промышленности-передовиков социалистического соревнования» [150];

- участвовать в художественно-техническом совете ВАЗа по товарам народного потребления, который, в частности, курировал подготовку

ВАЗ-2108 и отклонял первые прототипы ввиду большого количества недостатков [156];

– помогать, проводя «планёрки», в создании складов хранения ГЦЗЧ-1 и ГЦЗЧ-2 и участвовать в комплектации их ящиками для хранения, за что ему благодарны А. Зибарев и Ю. Целиков, непосредственно участвовавшие в их создании [27, с. 87–88] [277, с. 11];

– давать интервью главной программе ЦТ «Время» и рассказывать о планах по созданию и реализации ВАЗ-2107 и ВАЗ-2105;

– заниматься развитием модельного ряда, давая своей резолюцией ход строительству модификации «Нивы» – Э21213 [42];

– проводить совещания с делегацией генеральных директоров фирм-импортёров Бельгии, Швеции, Нигерии, Норвегии по вопросам качества автомобилей и сроков поставок на экспорт моделей ВАЗ-2105 и ВАЗ-2107 [5, с. 183].

За свою ответственную работу, которая позволила отчасти снизить количество дефектов на предприятии почти в 2 раза по некоторым моделям [5, с. 30], за разработку и внедрение принципиально новой структуры управления крупным промышленным комплексом и производством он был награжден Золотой медалью ВДНХ СССР [5, с. 625] и персональным окладом в размере 450 р. [158].

Поскольку не всё удалось реализовать В. Каданникову в данный период, его много критиковали: так, Министр автомобильной промышленности СССР В. Поляков, на протяжении 1979–1986 гг. отмечал многие недостатки в организации производства [5, с. 449] [155]. Однако разрешить все проблемы было невозможно ввиду вышеуказанных обстоятельств. Тем более в 1986 г. В. Каданникова ожидала не менее трудная работа.

Уже при запуске ВАЗа руководство рассматривало дальнейшие перспективы развития предприятия, включавшие в себя постоянное

совершенствование моделей и создание технологических новинок. Это было невозможно без организации единого научно-технического центра (НТЦ), который бы занимался разработкой перспективных моделей, проведением их опытно-экспериментальной проверки с помощью проектирования пробных партий новых машин и их испытаний в условиях реального потребления. Когда началось производство совершенно нового по конструкции (переднеприводного) автомобиля, В.М. Акоев, один из руководителей проекта ВАЗ-2108, развил данную тему, поскольку он всё явственнее видел имеющиеся огрехи и нестыковки, не позволявшие быстрее запустить на конвейер новую модель. Он нашёл поддержку со стороны главного конструктора Г.К. Мирзоева, со стороны В.В. Каданникова, и они вместе начали развивать это дело [24, с. 121].

08 апреля 1986 г. на завод приехал Генеральный секретарь ЦК КПСС М.С. Горбачев. Выступая с речью на партийно-хозяйственном активе города Тольятти, он говорил, что нужно поставить перед собой задачу – быть «законодателями автомобильной моды» в мире. В плане реализации предложений М. Горбачева был издан приказ Министра, одним из главных пунктов которого было создание на АВТОВАЗе НТЦ легкового автомобилестроения, который, по сути, и должен был стать «законодателем автомобильной моды» [60, с. 206]. На заводе осознавали всю серьёзность строительства НТЦ, от которого зависело будущее ВАЗа.

Поэтому в мае 1986 г. первым заместителем Генерального директора – директором НТЦ Волжского объединения по производству легковых автомобилей стал В. Каданников. Хотя главным человеком в НТЦ являлся В.М. Акоев. Он был заместителем В.В. Каданникова, главным идеологом создания НТЦ и занимался насущными проблемами. В то время как В. Каданников занимался организационными и финансовыми вопросами на министерском уровне.

В.В. Каданников после решения всех спорных вопросов готовил окончательное постановление и докладывал о ходе строительства непосредственно Заместителю Председателя Совета Министров СССР, а также просил оказания помощи со стороны государства, поскольку выделенных средств на реализацию проекта было недостаточно [60, с. 215] [157]. Из-за этого строительство НТЦ (первая очередь) растянулось на 3 года. Хотя и без полноценного комплекса зданий НТЦ, как преемник УГК, действовал, занимался разработкой «десятого» семейства, модификаций «Нивы», отработкой конструкции «Оки», созданием будущей «Калины».

Также одним из важных дел в этот период деятельности В. Каданникова было создание испытательного полигона вблизи с. Сосновка (идею предложили А. Акоев, В. Фролов, место активно помогать получить Ю. Целиков [42]), как одной из составляющих частей НТЦ. Он возглавил совещания по его строительству (первое прошло 15 февраля 1988 г.), в результате которых началось сотрудничество с Союздорпроектом по конструкции полигона, был создан штаб по созданию объекта, были подготовлены предложения по структуре и штатному расписанию, об обеспечении с марта 1988 г. начала освоения объёмов строительно-монтажных работ и натурального закрепления территории полигона [42]. Однако полностью автополигон длиной 10 км был построен только через 13 лет (14 сентября 2001 г.) ввиду не только сложности конструкции, но и нехватки финансирования.

Стоит отметить, что многие оценивали положительно роль В. Каданникова в создании НТЦ, признавали, что в реализации НТЦ есть то, что было заложено, в чем частица души тех, кто «родил» этот комплекс сначала в своём сознании – В. Каданникова, как первого руководителя, и В. Акоева, его правой руки: «Правильность их решений находят своё подтверждение до сих пор, и это лучшая оценка их таланта» [24, с. 122] [42].

Итак, Владимир Васильевич Каданников за период с 1957 по 1986 гг. прошел большой путь в своей профессиональной карьере: от разнорабочего на ГАЗе до директора НТЦ на ВАЗе. В прохождении этих ступеней (стоит отметить, что В. Каданников не пропускал ни одной ступени) ему помогли его упорство, решительность, негибкость и способность постоянно учиться, приобретать новые знания, которые, как считал он сам, были у него врождёнными и развились в нём благодаря тем трудностям, которые пришлось ему испытать в ранние годы [1, с. 2] [102, с. 4]. Именно эти годы стали опорой в дальнейшей профессиональной карьере В. Каданникова, позволили ему накопить огромный багаж знаний во многих сферах автомобильной промышленности, познакомиться и сохранить на долгие годы ввиду искреннего интереса со стороны В. Каданникова отличные отношения с охотно всё рассказывавшими специалистами всех уровней – и советскими, и иностранными, со многими специалистами ВАЗа и их производствами (некоторые из них попадут в сформированную им в дальнейшем команду, когда он станет Генеральным директором автозавода).

1.2 Во главе Волжского автомобильного завода

В ноябре 1988 г. ушел на пенсию третий Генеральный директор ВАЗа В.И. Исаков, и началась предвыборная кампания на пост Генерального директора. Его должны были избрать на конференции трудового коллектива. Сформированный к тому времени Совет трудового коллектива создал конкурсную комиссию по проведению выборов во главе с замминистра по кадрам А.С. Кобзевым. Желавших участвовать было много, но основных кандидатов всего оказалось трое – это В.В. Каданников, предложенный НТЦ и прессовым производством, Н.В. Ляченков – от коллектива сборочно-кузовного производства (СКП), А.В. Николаев – от коллектива заводоуправления. Все трое занимали ключевые должности на предприятии:

В. Каданников и А. Николаев были первыми заместителями Генерального директора, а Н. Ляченков – директором СКП, поэтому исход кампании зависел от их программ.

Выборы были назначены на 20 декабря, а до этого момента кандидаты должны были представить свою программу по развитию предприятия. Тем временем в предвыборную кампанию включались представители и Министерства автомобильной промышленности СССР: в частности, министр Н.А. Пугин вызвал 9 декабря Н.В. Ляченкова к себе и предрёк итоги выборов (Николай Ляченков вообще упомянут не был, в качестве победителей Министерство устраивал А. Николаев или В. Каданников, но А. Николаев был недостаточно гибким и «неконтактабельным», в отличие от «остроумного, общительного» В. Каданникова [137, с. 125–126]).

20 декабря 1988 г. проходила конференция трудового коллектива и голосование в два тура. В первом туре победу одержал Н.В. Ляченков, выбыл из гонки А.В. Николаев. Во втором туре победителем вышел В. Каданников (утверждён в должности по приказу министра Н.А. Пугина от 24 декабря 1988 г. [160]), тем более его ещё поддерживал и продвигал В. Поляков, авторитет которого был непререкаемым на ВАЗе и от которого Н. Ляченков узнал, что выборы – это лишь формальность. На наш взгляд, В. Каданников был «избран» (высшими эшелонами власти) не случайно потому, что:

- уже с конца с 1960-х гг. взаимодействовал с высшими эшелонами власти, когда руководил Туринской делегацией, то есть он был тем, кто мог быстрее решить вопросы с министерством и так далее;

- имел чуть больший опыт руководства (чуть ранее начал занимать руководящие должности, закончил курсы менеджмента в США);

- несмотря на полную поддержку программы Н.В. Ляченкова, ответы на вопросы и программа В. Каданникова были более четкими и конкретными, ставили во главу угла не социальную направленность, а техническое переоснащение и улучшение экономических показателей завода,

без которых будет трудно заниматься, например, повышением заработной платы.

Тем не менее все негодования Н.В. Ляченкова по поводу итогов выборов пропали [137, с. 130], когда В. Каданников сделал правильный выбор, решив руководить заводом в виде триумvirата «Каданников-Ляченков-Николаев». Это решение позволило с минимальными потерями преодолеть трудные 1990-е гг., не просто спасти, а сохранить предприятие, хотя и не всё спокойно было в триумvirате [137, с. 123–152].

Первой проблемой стали нараставшие антагонистические настроения между трудовым коллективом и руководством завода. Дело в том, что Совет трудового коллектива постепенно начал включаться в проблемы на производстве, хотя должен был заниматься только социальными вопросами. Это вызывало ответную реакцию администрации завода: В. Каданников выразил позицию, в которой отмечалось, что на предприятии каждый должен выполнять свою работу [60, с. 228].

К тому же в результате неритмичной работы производства, нехватки инструментов, некачественных поставок условия труда ухудшались. Медленнее разрешались социальные вопросы. Ухудшалось и качество продукции, увеличилось количество жалоб на неё. Всё это приводило к забастовкам, мешавшим нормализованной работе [6, с. 744–747]. Трудовой коллектив решил обвинить во всем руководство, в частности В. Каданникова.

Действительно, имелись основания винить руководство: так, руководство работало не «вглубь», а «вширь», нанимая всё больше людей для решения проблем различного характера на фоне снижения показателей прибыли, рентабельности и производительности труда. К тому же сокращение не ставилось во главу угла администрации, что приводило к усугублению проблемы жилищного строительства.

Увеличение кадров происходило за счёт служащих и обслуживающего персонала, а не квалифицированного, что мешало развитию производства и

увеличивало общие издержки производства. К тому же внешне стабильно низкие показатели «текучести» обеспечивались так называемым «старением» коллектива: те, кто стоял у истоков предприятия, получал жильё, садовые участки, не хотели оставлять своё рабочее место [60, с. 234].

Поэтому на ВАЗе, казалось, были лучшие условия труда, было за что работать, но к концу 1980-х–началу 1990-х гг. приобрести жильё и участки было очень трудно и зарплаты были неудовлетворительные, поэтому среди уходящих было очень много инициативных и молодых людей до 25 лет (до 90% не имеющих семей и живущих в общежитиях), которые видели в заводе временное место работы.

Руководство ВАЗа не успевало за разрешением проблем на производстве, тем самым усугубляя конфликт между ним и коллективом.

Тем не менее нужно понимать, что во всех проблемах была виновата не только администрация, не всё зависело от руководства предприятия: были ещё и внешние факторы в лице государства и его противоречивой политики [59, с. 87–90].

Хотя и руководству предприятия было что предъявить рабочим: увеличилось число прогулов, хищений (особенно в условиях дефицита), пьянств на рабочих местах; основная масса молодёжи на ВАЗе была инертна, безынициативна там, где «не пахло» деньгами и скорой удачей [28, с. 124]. Однако увольнять всех руководство не решалось ввиду экстенсивной позиции по числу работников и осознания того, что вместо уволенных на тяжёлые и низкоквалифицированные работы никто не пойдёт [60, с. 395–396], ввиду советских идеологических установок, предполагавших бережное отношение к рабочему, ввиду состояния общественной морали. Такая позиция руководства мешала укреплению трудовой дисциплины и морали в коллективе [60, с. 232–258, 386–396].

Стоит также отметить, что антагонистические настроения на производстве были связаны с изменением психологической составляющей

коллектива в условиях переходного периода (рубеж 1980–1990-х гг.). Это были «смутные» времена, в которые вошла страна, они сделали жизнь людей труднее, конфликтнее [28, с. 192]. По мнению Ю.Б. Степанова, время было неопределённое, люди не могли даже в своей семье ничего спрогнозировать, выстроить планы [28, с. 192]. Теперь весь коллектив вместо «единой, общей семьи» стал разделяться на несколько противоречивых групп:

- последние искренние идеалисты, ещё верившие в возможность возрождения идеалов октября через чистку, возрождение идеалов социализма с человеческим лицом [81, с. 294].

- те, кто вообще не понимал, почему работает на заводе;

- те, кто пытался получить больше социальных гарантий от предприятия (жильё и так далее);

- те, кто понимал всю сложность ситуации на заводе и гордился, что является частью коллектива ВАЗа;

- те, кто был разочарован ходом реформ, ухудшением экономического положения государства.

Их объединяло только одно: критика в адрес руководства. Они искали справедливости, часто не видели «правду» изменяющейся жизни, задавали «неудобные» вопросы руководству, многие придерживались старой советской формулы, выражавшейся в принципе «Больше произведём – больше получим денег» [60, с. 446].

Хотя в принципах коллектива, привыкшего к тому, что Генеральный директор – почти что бог на заводе, который может решить любой вопрос, виднелись «пережитки социализма», которым не было места в строившейся по новым правилам России. Тем более «перевоспитать» работников было очень трудно [60, с. 386–388].

Руководство не смогло сразу решать стоявшие перед заводом «макрозадачи» и одновременно все проблемы коллектива ввиду отсутствия времени и сил, а ведь для работников это были вопросы на грани жизни и

смерти. И тем не менее у руководства было осознание ответственности за десятки тысяч людей [28, с. 192], и постепенно оно стало идти на уступки коллектива и пытаться удовлетворить все его запросы.

По мнению Ю.Б. Степанова, именно благодаря совместной работе администрации и партийной организации, без которой бы ничего невозможно было сделать, завод был удержан (хотя это взаимодействие продлилось недолго: в 1991 г. распался СССР, а с ним и все парторганизации).

По нашему же мнению, нельзя не отметить огромную роль во всех этих процессах профкома, СТК и согласительной комиссии во главе с А.В. Николаевым, шедших на уступки рабочим. К тому же сотрудничать было необходимо ещё и потому, что невыполнение решений СТК Генеральным директором могло привести к окончательному недоверию к нему со стороны коллектива [60, с. 267]. Тем более согласно Приказу № 516 вазовская администрация была обязана на основании решений СТК «издавать необходимые распоряжения и приказы, разрабатывать мероприятия, направленные на реализацию соответствующих решений СТК», и «несла материальную и дисциплинарную ответственность» за непослушание [60, с. 398].

Одним из результатов взаимодействий вышеназванных структур стало развитие социальной программы. ВАЗ в этот период времени не сворачивал, а, наоборот, расширял её. В 1991–1993 гг. по настоянию СТК был принят ряд положений, отражавших и систематизировавших все льготы, которые приобрели рабочие за эти годы. Благодаря этим льготам и дотациям совокупный доход среднего работника оказался вдвое выше его основного оклада. Это было отличным результатом, поскольку в условиях становившейся рыночной экономики общественные фонды, откуда шли средства на льготы и дотации, обеспечивались из доходов заводского бюджета, а не госбюджета, как это было во времена СССР [61, с. 36–37].

В 1988–1991 гг. отмечались нестабильность экономической и политической ситуации в стране, дефицит товаров в государственных магазинах и достаточно высокие цены в коммерческих (кооперативах). Народ, по воспоминаниям самого В. Каданникова, буквально «загибался» [61, с. 34]. Доходило даже до того, что люди просто отправлялись в деревни за картофелем, как в послевоенные годы. Поэтому было принято решение о создании аналогичного ОРСам 1930–1940-х гг. Управлений рабочего снабжения (УРСы) во главе с В.В. Бочкаревым, которые должны были обеспечить коллектив всем необходимым, буквально кормить, обувать, одевать его, выполняя тем самым функции государства. Также была создана и продовольственная комиссия при СТК, утверждавшая талоны на продукты для каждого работника, ежеквартально принимавшая участие по определению поставщиков продовольственных товаров, согласовывавшая условия заключения договоров, совместно с комбинатом общественного питания планировавшая объём и ассортимент закупаемых продовольственных товаров.

Для улучшения условий труда и дисциплины были приняты рекомендации о наказании работников за систематические нарушения [238, с. 5].

Для разрешения транспортной проблемы была разработана программа развития транспорта, включавшая закупку автобусов, строительство дорог, развитие маршрутов, контроль за подвижным составом, в феврале 1993 г. вышел приказ Генерального директора В. Каданникова о создании на заводе централизованной комиссии по контролю за работой транспорта.

В январе 1991 г., незадолго до повышения цен, на заседании СТК был рассмотрен вопрос о компенсации обесценивающихся зарплат и недопущении дальнейшего снижения уровня жизни коллектива. Было принято решение о росте продаж рабочим по заводским ценам автомобилей и

запчастей, выделении дефицитной заводской продукции для приобретения по бартеру товаров для коллектива.

Также с марта–апреля 1991 г. за счет вазовского бюджета были увеличены на недолгое время на 5% часовые тарифные ставки сначала промышленно-производственному персоналу, затем всем остальным работникам завода.

С одной стороны, такие меры в условиях усугублявшегося кризиса позволили ВАЗу стать «островком благополучия». Тем не менее кардинально проблема не была решена: постоянно не хватало собственных средств, за инфляцией и ростом цен было очень трудно угнаться.

СТК ввиду требований коллектива получил право каждый месяц рассматривать вопрос об индексации зарплаты с учётом размера инфляции.

Уже в январе 1992 г. в условиях «шоковой терапии» была проведена индексация зарплаты в размере 72% за счёт средств завода, а с мая 1992 г. – в условиях крупнейшей забастовки, которая была прозвана «итальянской» и в результате которой с конвейера сходило много некомплектных машин, уже в размере 100%. В результате за 1992 г. зарплата увеличилась в 16 раз, хотя в условиях гиперинфляции (каждые 16 часов росли цены) это мало что меняло.

Поэтому коллектив решил ещё включить в корзину стоимость ставших полностью или частично платными медицинских, образовательных услуг, получения квартиры. Однако администрация ВАЗа с этим не согласилась и предложила компромисс в виде расширения поддержки малообеспеченных семей вазовцев, ветеранов ВАЗа и других социальных категорий [238, с. 3–5]. Тем не менее индексация зарплат на ВАЗе имела существенный недостаток – так называемую «уровниловку» [61, с. 36].

Для решения жилищного вопроса, поскольку планы строительства не выполнялись, было выделено значительное количество средств, но строительство шло с переменным успехом. Всё же в 1991 г. план строительства был выполнен полностью – в эксплуатацию было введено 235

тыс. м², и работники смогли получить более 3 тыс. квартир. В. Каданников также проводил служебное расследование по фактам злоупотреблений, нарушению принципа коллегиальности и гласности при распределении жилого фонда, в результате чего были уволены несколько лиц, ответственных за распределение жилого фонда [60, с. 267]. В результате сокращения жилищной программы у работников ВАЗа остался один основной источник существования и главная мотивация к труду – зарплата.

В такой ситуации коллектив и администрация предприятия решили действовать следующим образом: 13 февраля 1991 г. в горисполком поступила заявка от ВАЗа на выделение 7,5 тыс. га земли, которую большая часть коллектива хотела получить, чтобы выращивать продукцию и строить дачи и коттеджи.

Для строительства коттеджей ВАЗ приобрёл импортный завод с мощностью 2 тыс. домов в год, который должен был начать производство в конце 1991 г. В. Каданников пообещал, что каждый желающий мог построить себе коттедж. Такая программа индивидуального строительства с привлечением средств застройщиков прекрасно заменяла свертывавшуюся программу строительства многоквартирного жилья. 1992 г. стал годом начала строительства заводского посёлка индивидуальных домов в селе Ягодном. Товарищество индивидуальных застройщиков «Лада-Рось» получало заводские кредиты на строительство, но постоянный рост цен превращал строительство в неразрешимую проблему.

В итоге строительство сокращалось, многие не могли начать строить коттеджи, а циничный ответ Генерального директора («Если не имеете средств – не надо строить») не только разбил все надежды вазовцев на индивидуальное жильё, но и дискредитировал В. Каданникова, сравнительно недавно имевшего огромный авторитет в коллективе, который в знак уважения называл его «Каданом» [60, с. 267–268].

Понять В. Каданникова можно, поскольку ситуация была беспрецедентна и непредсказуема, просто нужно было проявлять терпение и попытаться спокойно объяснить вазовцам всю сложность ситуации.

Ещё одним способом поднятия жизненного уровня работников ВАЗа в этот период времени стали меры по увеличению размеров продажи им по государственным ценам выпускаемых автомобилей. В. Каданников через газету «Волжский автостроитель» 24 декабря 1991 г. обратился ко всем, кто хотел бы приобрести автомобиль, но не успел собрать деньги, и сообщил о том, что заводчанам будут выделены на продажу дополнительные машины по действующей заводской цене [61, с. 37].

К тому же работников стали обеспечивать по льготным ценам дефицитными и дорогими запчастями, что было значительно проще, чем получить готовый автомобиль.

Стоит отметить, что вышеназванные меры требовали значительного количества финансовых средств. Чтобы они имелись в достаточном количестве, необходимо было перестроить производство и технологически «встряхнуть» отечественный автопром и связанные с ним отрасли советской промышленности. В этой связи в 1989 г. В. Каданников предложил новую комплексную программу, препятствием для реализации которой были советские ведомства со своими плановыми показателями, не дававшими стимул для освоения новых моделей. В. Каданников вообще предполагал отказ от взаимодействия с министерствами и создание своего объединения, хотя бы для определения общей технической политики [60, с. 230]. Это был один из серьезных просчетов В. Каданникова, оптимистично настроенного на то, что завод будет готов самостоятельно вступить в рынок, сможет справиться с новыми функциями, переданными им от государства [60, с. 290–291].

В рамках реализации данной программы были использованы и созданы новые финансовые органы (АВТОВАЗбанк и Финансово-расчетный центр).

АВТОВАЗбанк предоставлял ссуды на строительство жилья, садовых домиков и прочие потребительские нужды и занимался экспортно-импортными платежами завода [88, с. 10]. Именно В. Каданников выявил закономерность в отношениях между банком и АВТОВАЗом, который был его основным акционером: если на заводе ситуация была благоприятная, то и банковские операции велись успешно [60, с. 276]. Это было связано с тем, что банк полностью копировал экономическую деятельность завода, имевшую слабые стороны ввиду отсутствия опыта работы в новых условиях – бессистемность, отсутствие стратегии развития и бизнес-планов [249, с. 103]. Завод постоянно брал краткосрочные кредиты у АВТОВАЗбанка для выдачи зарплаты и льготные кредиты для поддержки стратегических партнёров и крупнейших поставщиков комплектующих, которые оказались под угрозой банкротства. К 1995 г. положение банка ухудшилось настолько, что ЦБ РФ впервые в российской истории начал процесс санации «лопнувшего» коммерческого банка, который просуществует до 2019 г.

Также было организовано несколько десятков кооперативов для оказания различных услуг, которые за два года сумели реализовать продукцию на 10 млн. р. [60, с. 231].

Произошла ликвидация громоздкой и убыточной госструктуры АВТОВАЗтехобслуживание и в июне 1991 г. было образовано АО «Лада-Сервис» [26, с. 169].

Тем не менее все эти мероприятия не могли существенно повлиять на экономику ВАЗа, да и коллектив относился к ним достаточно противоречиво [60, с. 274]. Ситуацию взял в руки СТК, который создал комиссию по собственности.

В вазовской среде господствовало представление, что благодаря изменению имущественных отношений и получению реальных прав «хозяина», завод сможет усилить сопротивляемость нарастающим негативным, разрушительным процессам. Тем не менее надежды не

оправдывались, тем более многие подходили к этому процессу несколько примитивно в плане того, что и как нужно делить: порой хотели стать собственниками станков, автоматической линии и так далее.

СТК рассмотрел на заседании вопрос о передаче прав собственности коллективу и для его более детальной проработки и реализации создал рабочую группу из представителей коллектива и руководства, в том числе и В.В. Каданникова. Она провела большую работу по подготовке документов, которые были отправлены в соответствующие инстанции СССР и РСФСР. Председатель Совета Министров РСФСР И.С. Силаев поддержал инициативу завода на следующих условиях: 80% – коллективу, 20% – Правительству России, однако последующие события и отсутствовавшая законодательная база по приватизации не дали свершиться инициативе СТК.

В 1990 г. было объявлено о независимости РСФСР и о праве собственности на имущество, находящееся на территории РСФСР, а завод находился в союзном подчинении, тем самым предприятие оказалось между двумя законодательными орбитами. Позиция В. Каданникова вместе с администрацией была сдержанной и осторожной, но объективно завод хотел сохранить Союз, поскольку по всему СССР имел поставщиков и огромный рынок сбыта, был зависим от Минавтопрома. Также Союз, пусть недостаточно и с перерывами, но спонсировал строительство НТЦ, давал право получения полной валютной выручки от реализации своей продукции за рубежом [60, с. 318]. Хотя СТК во главе с И.А. Барышниковым хотел быть под юрисдикцией России.

Поэтому появились два основных варианта приватизации: СТК и администрации. Концепция СТК о передаче собственности завода коллективу и Правительству России, казалось, была крайне выгодной и победной. Администрация ВАЗа подготовила свой проект: акционирование с привлечением иностранного капитала (40% – иностранный инвестор, по 20% – коллектив, Минавтопром и Правительство России).

В. Каданников пытался развернуть кампанию против позиции СТК, встретившись с ветеранами ВАЗа и заручившись их поддержкой. Он высказал следующую точку зрения: если собственником завода станет трудовой коллектив, то он не сможет самостоятельно выработать эффективный механизм управления заводом и «правильно» избрать руководство. Для В. Каданникова ветераны завода были достаточно важной группой вазовцев, от которой многое зависело и которая поддерживала Генерального директора. Благодаря своему умению объяснять он смог доходчиво раскрыть причины привлечения иностранного инвестора. Он также дал понять, что иностранных инвесторов на ВАЗе не будет, они нужны лишь для процесса акционирования, порядок на предприятии придётся наводить своими силами. Для ещё большей поддержки со стороны ветеранов и повышения их роли в делах предприятия было также объявлено о создании Совета ветеранов завода и о введении для ветеранов новых мер поддержки. Благодаря таким предложениям ветераны поддержали администрацию [124, с. 1, 4–5].

Тем не менее ни одна из предложенных форм акционирования не была утверждена. Был создан специальный орган – Комиссия по собственности и приватизации ВАЗа, которая утвердила ряд принципиальных решений в пользу варианта администрации. Некоторые представители СТК были несогласны с этим решением, поскольку не было соблюдено пропорциональное представительство рабочих и администрации, и создали забастовочный комитет, который организовал крупную забастовку 22 февраля 1991 г.

После конфликта в июне 1991 г. был проведён референдум, который утвердил процент участия на конференциях СТК представителей рабочих (70%) и администрации (30%), тем самым была установлена справедливость в работе конференции и у рабочих действительно появилось право участвовать в управлении заводом [60, с. 320–323].

Процесс приватизации ускорился после того, как в марте 1991 г. были опубликованы проекты Законов СССР и РСФСР о приватизации, дающие юридическую основу для приватизации и акционирования предприятий. В феврале 1992 г. на предприятии была сформирована рабочая группа, занимавшаяся изучением документов о приватизации и 27 мая 1992 г. отправившая письмо А. Чубайсу, в котором было сказано о преобразовании ПО «АВТОВАЗ» в ОАО, приватизации всего производственно-социального комплекса и об изменении правил приватизации ввиду специфики коллектива ВАЗа.

А. Чубайс не хотел идти на решительные уступки, 6 июля 1992 г. он во главе Госкомиссии по акционированию и приватизации АВТОВАЗа прибыл в Тольятти на переговоры. Руководство ВАЗа пыталось убедить его, но А. Чубайс хотел дать коллективу лишь 20% акций предприятия.

Конференция трудового коллектива от 16 июля 1992 г. приняла программу приватизации, в которой принципиально ничего не изменила, что вызвало недовольство А. Чубайса, и он наложил вето на эту программу. Руководство, профсоюз и СТК объединились при поддержке Верховного Совета РФ против А. Чубайса и пытались отстоять свои требования. А. Чубайс стоял на своём, поэтому В. Каданников и И. Барышников обратились к Президенту РФ и убедили его подписать компромиссный вариант. Б.Н. Ельцин согласился и подписал Указ «Об особенностях приватизации ПО «АВТОВАЗ»», по которому 50% уставного капитала принадлежало коллективу предприятия. Таким образом, была проведена приватизация по особой схеме [60, с. 325–329].

В связи с этими событиями в Тольятти впервые после распада Советского союза прибыла вся высшая элита российского государства, с которой В. Каданников вступил в острый диалог по поводу необходимости создания разумной налоговой и таможенной политики, обязательности полной продажи валютной выручки государству и так далее.

А. Чубайс только на третьем заседании Госкомиссии от 26 октября 1992 г. утвердил план приватизации ПО «АВТОВАЗ». 14 ноября 1992 г. для окончательного принятия плана приватизации созванная конференция трудового коллектива обсуждала положение «О единовременном распределении акций первой эмиссии в АО «АВТОВАЗ»».

В. Каданников очень гордился тем, как проходила приватизация («с уважительным отношением к заводу и людям» [60, с. 331]). Хотя не всё так было гладко: курировал приватизацию на ВАЗе Л.Р. Вальдман, действия которого приведут к тому, что коллектив потеряет своё влияние в качестве собственника предприятия. Л. Вальдман высказал циничный подход организации предприятия в условиях капитализма: «Надо загребать все, что может оказаться прибыльным, надо выбрасывать все, что тянет на себя огромные затраты и не дает отдачи» [60, с. 330].

Тем самым Л. Вальдман ещё больше усугублял конфликт между коллективом и руководством ВАЗа и представил последнему трудовой коллектив как главную проблему, мешавшую развитию производства, а о важности налаживания корпоративной солидарности, характерной для большинства успешных иностранных предприятий, ничего не сказал.

Здесь кроется ещё один просчёт руководства ВАЗа, в том числе В. Каданникова: доверившись так называемому «специалисту» в области приватизации, руководство кардинально изменило процесс приватизации, отстранило коллектив от владения акциями и тем самым от владения собственностью ВАЗа, чем вызвало бурю негодований, хотя не стоит забывать, что и проект администрации предполагал, что коллектив не будет владеть контрольным пакетом акций. Стоит также отметить, что руководству завода приходилось следовать Распоряжению А. Чубайса № 507-р о привлечении консультантов для ускоренного проведения акционирования, оно не до конца осознавало, кто придёт консультировать завод, да и

несоблюдение распоряжений привело бы снова к конфликту между А. Чубайсом и ВАЗом, чего не хотелось руководству.

05 января 1993 г. стал поворотным днём в истории завода – именно тогда он перестал быть собственностью государства, было создано АО «АВТОВАЗ», управляемое Советом директоров. В. Каданников стал одновременно Председателем Совета директоров, Президентом-Генеральным директором АО «АВТОВАЗ», главой Комитета по социальной политике при Совете директоров [203].

Согласно первому этапу приватизации схема уставного капитала была компромиссной и удовлетворяла как Госкомимущество, так и коллектив завода. Она вводила 2-ступенчатую систему найма высшего руководящего персонала: В. Каданников заключал персональный директорский контракт с Госкомимуществом, потом нанимал менеджеров и давал им право выкупа положенных акций. Таким образом, Генеральный директор был выше всего остального руководящего персонала, а это тоже отчасти приводило к постепенному отдалению коллектива от Генерального директора. Так, государство продолжало устанавливать свои правила и отдалять руководство от коллектива.

Государство также заставляло руководство завода избавляться от «мешающего» ему успешно развиваться «социального нароста» в виде соцкультбыта, поскольку по новому законодательству нельзя было акционировать ВАЗ единым производственно-социальным комплексом. Руководство тоже к этому стремилось, ведь большое количество средств уходило на социальное обслуживание Автозаводского района, а нужно было модернизировать производство [72, с. 2–6] [242, с. 6].

Сначала не включалось в приватизацию заводское жильё, потому что по закону оно должно быть приватизировано только гражданами. С другими объектами соцкультбыта сложилась непростая ситуация: руководство ВАЗа не могло отдать эти объекты одномоментно без ущерба для их

функционирования муниципалитету, как предполагал А. Чубайс, ввиду дефицитного бюджета города, критического финансового состояния государства и повышенной социальной напряжённости в городе. Указ Б.Н. Ельцина «Об особенностях приватизации АВТОВАЗа» расставил всё на свои места: за заводом оставалась часть объектов (базы отдыха, оздоровительные лагеря и другие), основной объём объектов был отдан АО «Автоград» и разделён между заводом (50%) и местными властями в лице Автозаводского района и Администрации г.о. Тольятти (по 25%). Таким образом, отданная отсюда половина акций объектов социальной сферы государству должна была представлять собой возвращение отданной заводом в виде налогов в госбюджет части денег в муниципалитет для финансирования этих объектов.

Тем не менее государство не выполняло своих обязательств и не выделяло бюджетные средства в полной мере, тем более после образования АО «Автоград» Федеральный центр не увеличил финансирование городу Тольятти. Поэтому ситуация со многими объектами соцкультбыта ухудшалась, тем более что в конце 1993 г. на самом ВАЗе ухудшилась ситуация. 22 марта 1994 г. на заседании правления был поднят вопрос о передаче 50-процентной доли АВТОВАЗа в АО «Автоград» в муниципалитет из-за невозможности содержать объекты соцкультбыта. Хотя принятие данного решения могло вызвать серьёзное противодействие со стороны рабочих и ухудшить функциональность производства, поскольку многие объекты были связаны с его обеспечением. В связи с этим было принято решение о дифференцированном подходе к объектам и об оставлении в ведении завода наиболее значимых из них. В итоге само АО «Автоград» перестало существовать и 1 сентября 1994 г. получило статус муниципального предприятия [60, с. 334–338].

Завод вернул себе детские сады, пассажирское автопредприятие, которые не могли содержаться только городом, сохранил за собой вазовскую

медицину, продолжая оказывать материальную поддержку несмотря на финансовые трудности.

В. Каданников не скрывал, что «социалка – вещь убыточная» [242, с. 6], причем это была не вина, а беда автозавода, оставшаяся от прежней системы государственности [113, с. 34]. Заложенный в «генотипе» такого промышленного комплекса как АВТОВАЗ градо- и регионообразующий фактор в виде «социалки» играл роль мины замедленного действия: из года в год социальные расходы забирали из фондов предприятия необходимые для его модернизации ресурсы [113, с. 34].

Поэтому необходимо было сократить расходы. В конце 1990-х гг. в условиях усиленного перевода социальных объектов в муниципальную собственность руководство завода предлагало обсудить возможности совместного долевого финансирования затрат (совместно с городом и областью) на оставшуюся в его ведении «социалку», не передавая её формально городу, но недостаточное финансирование городского бюджета не позволяло осуществиться планам завода. Поэтому на балансе АВТОВАЗа, в отличие от многих других предприятий, полностью сбросивших на муниципальные и региональные власти всю «социалку», состояла значительная часть объектов соцкультбыта [113, с. 34].

Тем не менее социальная политика ВАЗа в эти годы, несмотря на относительное нежелание тратить средства и нерегулярное бюджетное финансирование, позволила снизить социальную напряжённость в городе и регионе [60, с. 336–338].

Если обращаться ко второму и третьему этапам акционирования завода, то можно отметить, что руководством были допущены серьёзные ошибки. Руководство предполагало избавить завод от государственной опеки, выстроить в рамках АО более жесткую вертикаль власти и соответствующие взаимоотношения с коллективом, окончательно избавившись от «разгула демократии» перестроечной эпохи, и добиться

возможности получать прибыль не только от производственной деятельности, но и от полученной от государства собственности путём продажи госакций для привлечения на предприятие значительных финансовых ресурсов.

В. Каданников нисколько не рассчитывал на то, что обладание акциями изменит психологию работников и превратит их в настоящих хозяев завода, и не увидел того, что на завод попали люди, чуждые проблемам предприятия. Ведь процесс по продаже акций (государство занималось этим процессом) курировали люди Б.А. Березовского (Л. Вальдман и Н. Глушков), действия которых привели к овладению значительным процентом акций сомнительными организациями АООТ «АВВА» – 13,5% (проект Б. Березовского, в котором принимало участие вазовское руководство, о чём будет сказано ниже) и «МММ-инвест» – 10%.

Руководители ВАЗа пытались затаить итоги второго этапа приватизации, что давало возможность узкому кругу «посвященных» лиц, заинтересованных в получении контроля над заводом, «корректировать» свои действия в нужном направлении [60, с. 334–342]. По их мнению, третий этап акционирования (инвестиционный конкурс) должен был стать главной составляющей всего процесса приватизации, которая нашла бы нужного инвестора. В итоге выигравший конкурс инвестор должен был стать новым «хозяином» АВТОВАЗа вместо трудового коллектива, получившего большинство акций после первого этапа приватизации (кроме того, доходы от третьего этапа впервые шли в бюджет завода). И победителем конкурса стало АООТ «АВВА» (контролировалось Б. Березовским и впоследствии В. Каданниковым), ставшее ключевым акционером своего главного акционера АВТОВАЗа и заботившееся прежде всего о собственной коммерческой выгоде, а не об интересах завода.

Это была так называемая схема перекрестного акционирования, предполагавшая владение контрольным пакетом акций тех же компаний,

которые действительно заправляли на собрании акционеров и в Совете директоров завода. К тому же эти компании были связаны перекрестным управлением не только с ВАЗом, но и друг с другом. Создание этой схемы приписывают В. Каданникову [274], на самом же деле её инициировали Б. Березовский и Н. Глушков [60, с. 343] для удобства работы с финансовыми потоками и «юридически чистого» избежания проблем начального этапа постсоветского капитализма. С другой стороны, по мнению В. Каданникова, схема была нужна для того, чтобы сохранить в целостности производство в криминальные 1990-е гг. [87, с. 343], хотя он не учитывал того факта, что перекрестное акционирование мешало повышать эффективность работы предприятия и в результате привело к ситуации осени 2005 г., когда государство смогло заполучить завод.

Стоит отметить, что перекрестное акционирование позволяло быть фактическим хозяином на автогиганте, прямо либо косвенно контролируя бизнес-структуры с большими пакетами вазовских акций. Таким хозяином, по сути дела, и стал В. Каданников [137, с. 456–458]. В то же время коллектив завода всё быстрее терял свои позиции в структуре акционерного общества из-за продажи акций самими работниками и увеличения изначального пакета в результате дополнительных эмиссий. Вместе с утратой акций происходило уменьшение возможностей влиять на управление заводом [60, с. 346].

Изначально получив акции, коллектив не стал хозяином завода, хотя он надеялся на это, и все больше превращался в простую наемную рабочую силу, с которой руководство практически не хотело сотрудничать. Отсюда и усугубление конфликта между администрацией и коллективом, и замеченные В. Каданниковым апатичные настроения в коллективе, и неверие в то, что мнение коллектива кого-то интересует.

Хотя нельзя не отметить, что механизм управления предприятием был изменен по сравнению с советскими временами. В Совет директоров могли

попасть лишь те структуры, которые имели значительные пакеты акций, и на заседании каждый член Совета директоров лоббировал интересы представляемой им структуры. Появилось также правление АО «АВТОВАЗ», которое занималось текущей производственной деятельностью. Члены Совета директоров в него не входили, кроме Генерального директора, возглавлявшего правление и Совет директоров одновременно, что ставило его в особый ранг и способствовало появлению у него исключительных властных полномочий. Поэтому В. Каданников, по мнению коллектива, превращался всё больше в «настоящего хозяина завода», отстранялся от рабочих, что вызывало определенное недовольство.

Стоит отметить, что в такой организации АО виновато не только руководство, но и сам коллектив, который ввиду ухудшения положения на заводе стал продавать акции, не выработал в ходе подготовки к приватизации механизм представительства и отражения работников АО на собраниях акционеров. К тому же рабочие, обладая акциями, не смогли объединиться в единую коалицию ввиду разных интересов и намерений, о чём говорилось выше, и не были подготовлены к новой капиталистической системе. Нельзя не забывать о третьем участнике данных событий – о государстве, которое всячески пыталось нарушить процесс акционирования и отчасти привело в качестве консультантов представителей команды Б. Березовского, тем самым усилив его влияние на заводе.

Здесь же стоит немного рассмотреть деятельность Б.А. Березовского на ВАЗе, которая тесным образом связана с В. Каданниковым и которая, по мнению многих современников В. Каданникова, дискредитировала Генерального директора, хотя не стоит так однозначно оценивать эту страницу жизни В. Каданникова.

Б. Березовский появился на заводе ещё в 1978 г., когда он, будучи заведующим лабораторией Института проблем управления (ИПУ) Академии наук и ведущим специалистом в области методов оптимизации, в рамках

договоров о научно-техническом сотрудничестве Института и ПО «АВТОВАЗ» начал ввести работы по автоматизации проектирования и совершенствованию системы технического обслуживания автомобилей. Однако за этой деятельностью скрывалось значительно большее: по мнению занимавшегося в 1977–1990 гг. научной работой в ИПУ Л.Б. Богуславского, в ИПУ проявлялся научно-предпринимательский динамизм, так называемое «предпринимательство в науке», то есть там могли помочь самоутвердиться путём оказания помощи в опубликовании статьи, издании монографии, написании диссертаций и так далее. Делалось это для того, чтобы добыть, в частности, дефицитную запчасть для «жигулей», пробить командировку за границу и другого.

На этой «почве» Б. Березовский встретился с А.Г. Зибаревым, начальником управления запасных частей и заместителем директора по экспорту и техническому обслуживанию автомобилей. Учёный-предприниматель Б. Березовский помогал тому в написании и защите докторской диссертации, был его оппонентом. В результате этих взаимоотношений Б. Березовский получал огромные возможности на заводе: мог отремонтировать «Жигули», приобрести нужный автомобиль [3, с. 60–63], добыть запчасть [274], попасть к Генеральному директору (В. Каданникову). И в итоге эти связи привели к созданию АО «ЛогоВАЗ», из-за которого завод понёс огромные убытки. А. Зибарёв стал, по мнению А. Хинштейна, «Крестным отцом» Б. Березовского [274], который привёл его к В. Каданникову с целью организовать совместное предприятие.

В 1988 г. вышел закон о совместных предприятиях и закон о кооперативах, для амбициозного Б. Березовского кооператив было мелочным делом, ему не хотелось строить что-то, создавать новое, ему нужно было в кратчайшие сроки построить карьеру и заработать первый миллиард. Поэтому Б. Березовский «приватизировал» Генерального директора ВАЗа В. Каданникова и использовал его в своих целях [3, с. 204–205].

В. Каданников был ослеплён таким отношением, да и к тому же ему некогда было вникать в них, поскольку на него взвалился огромный пласт проблем на производстве, в частности ликвидация Госснаба СССР, занимавшегося распределением вазовских машин. Как раз эту проблему предложил решить путём создания Совместного предприятия (СП) Б. Березовский, тем более что А. Зибарев стал заместителем Генерального директора по техобслуживанию и был очень близок к В. Каданникову. В. Каданников изначально не понимал, о чём шла речь.

Изначально данное СП должно было стать IT-компанией для ВАЗа, предлагать различные технологические инициативы, заниматься автоматизацией производства, но всё это сошло на нет. Б. Березовский предложил наладить альтернативную дилерскую сеть в противовес утверждённым госценам. ВАЗ должен был отдавать ему машины по госцене, Б. Березовский мог бы их реализовать на свободном рынке, а деньги вложить в совершенствование производства. В. Каданников и А. Зибарев предложили 50% акций СП итальянской фирме Logo system, которая занималась автоматизацией завода, 45% принадлежали ВАЗу и его дочерним предприятиям, 5% досталось ИПУ в лице Б. Березовского.

Так, в апреле 1989 г. появилось СП АО «ЛогоВАЗ». Казалось бы, что главные должности должны были занять вазовские представители (А. Зибарев стал Председателем Совета директоров, хотя эта должность была номинальной), но возглавила ЛогоВАЗ по преимуществу команда Б. Березовского. Именно она, особенно после приватизации, делила огромные прибыли и дивиденды, поступающие от продажи автомобилей, порой сумма доходила до десятков тысяч долларов [3, с. 211].

А. Хинштейн же считает, что В. Каданников и А. Зибарев не осознавали всю ситуацию потому, что «были взяты в долю» [274]. Сам же В. Каданников имел номинальную должность Президента ЛогоВАЗа (владея лишь 6,7% акций, он практически ничего не получал) и признавался

впоследствии, что такая позиция (деньги «шли в карман руководства завода») сложилась в коллективе, хотя на самом деле всё обстояло иначе: в ЛогоВАЗе постоянно не было четкой и упорядоченной системы из-за самого Б. Березовского, который всегда придумывал какие-то аферные операции и порой скрывал их от руководства [3, с. 209] [83, с. 5]. Возможно, В. Каданников не смог сразу выявить комбинаторские ходы Б. Березовского, которые привели к падению авторитета Генерального директора и обвинению его в мошенничестве.

Первый ход уже случился с самого начала создания СП: оно разместилось в Москве, в здании московского представительства автозавода (тем самым ЛогоВАЗ занимался делами в столице, все собрания проходили там, не на ВАЗе). Затем Б. Березовский, используя связи в ИПУ, накопил целое состояние, внедрив от имени ЛогоВАЗа курсы по оценке технического уровня промышленной продукции, проходившие в Москве и не имевшие особого смысла для самих предприятий. После этого в 1989 г. Б. Березовский воспользовался пробелом в законодательстве, который позволял ему закупать иномарки для себя. Б. Березовский воспользовался одним из учредителей ЛогоВАЗа (итальянской фирмой Logo system) и приобрел по низкой цене на средства «Интер-Волги» 900 машин FIAT Tiro, которые ЛогоВАЗ через Агропромсервис стал продавать, причем сначала членам своей команды и по цене, почти в два раза большей [3, с. 268–269]. Хотя их не покупали охотно [3, с. 208], Б. Березовский и не думал возвращать кредиты, поэтому завод понес убытки (в конечном счёте долги были списаны).

Да и с «Жигулями» не всё было удачно: ЛогоВАЗ реализовывал их, но, брав автомобили в кредит и расплачиваясь за них только после продажи (спустя несколько месяцев), приносил ВАЗу убытки, поскольку не учитывалась инфляция. А. Хинштейн удивился этой схеме и не понимал того момента, почему ВАЗ сам не мог продавать автомобили и поднять на них

цены. Всё потому, что государство мешало этому процессу (до 1993 г.) и дилерская система не была должным образом организована. Затем ЛогоВАЗ стал продавать Mercedes, General Motors (GM), Volvo, Chrysler, Honda, DAEWOO и построил автомобильный торгово-сервисный центр в Москве.

Б. Березовский сделал ЛогоВАЗ также экспортёром стратегически значимых сырьевых товаров (нефтепродуктов, редких металлов, газа и других) [274]. Для этого он получил экспортную лицензию у Министерства внешних экономических связей и отправился в Швейцарию, договорился со структурой фирмы Andre – Anros S.A. и перерегистрировал ЛогоВАЗ на неё (50% акций) [275]. Потом на счета этой структуры переводилось значительное количество средств с экспорта и оттуда приходили напечатанные акции для «народного автомобиля» с изображением известных предпринимателей Российской империи (С. Мамонтова, С. Морозова и других).

Таким образом, к 1992 г. ЛогоВАЗ имел в обороте 250 млн. долл. и контролировал 10% вазовских продаж. Руководство ВАЗа продолжало отдавать ему машины по себестоимости и не требовало денег вперёд, что в условиях инфляции было роковой ошибкой. Хотя, как считает А. Хинштейн, они делали это намеренно, поскольку являлись акционерами ЛогоВАЗа и получали прибыль на разнице цен. Однако в конечном счёте прибыль оказывалась в руках Б. Березовского, он даже обделял некоторых членов своей команды (например, М. Денисова) [274] и заключал от имени ЛогоВАЗа договоры, позволявшие возвращать средства без учета размеров инфляции только через несколько лет после отгрузки. Отсюда ЛогоВАЗ оказался должен ВАЗу до 160 млрд. р., которые впоследствии В. Каданников забирал у Б. Березовского путем взаимозачета между АВТОВАЗом и администрацией Самарской области. Стоит отметить, что В. Каданников делал это не только оттого, что нужно вернуть причитавшееся заводу, но и

оттого, что коллектив буквально считал: деньги уходили к руководству ВАЗа. В. Каданникова очень сильно беспокоила эта тема [83, с. 5].

К тому же схема Б. Березовского была неизвестна руководству ВАЗа: В. Каданников, как он сам признавался в интервью газете «Площадь Свободы», изначально не знал, что ЛогоВАЗ занимался реэкспортом машин [83, с. 5], позволившим заработать целые состояния (многое вскрывалось позднее). АВТОВАЗ почти с самого начала производства машин занимался экспортом автомобилей. По закону НДС не платился за них. Эту лазейку в законодательстве нашёл Б. Березовский и воспользовался ею: если машины отправлять исключительно по бумагам, а затем вернуть их на родину, то государство НДС не получает, автомобили продаются на внутреннем рынке, а Б. Березовский получает несколько десятков процентов от цены (за эту схему Б. Березовский ежегодно получал до 150 млн. долл.). А решить проблему не получалось: «все попытки остановить воровство заканчивались, даже не успев начаться» [274].

К тому же Б. Березовский захватил главный финансовый ресурс АВТОВАЗа – АВТОВАЗбанк, где тот занял должность члена Наблюдательного Совета в 1992 г. и использовал счета АВТОВАЗбанка до разрыва с В. Каданниковым, чтобы перевести туда средства Аэрофлота, который тоже попал под влияние Б. Березовского. Также он использовал В. Каданникова для того, чтобы подчинить себе эту авиакомпанию, имевшую монополию в области международных авиаперевозок.

Б. Березовский также использовал более весомое имя В. Каданникова (по сравнению с самим Б. Березовским), чтобы от имени ЛогоВАЗа выплатить 2 млрд. р. тому, кто раскрыл бы заказчиков покушения на Б. Березовского летом 1994 г. [75, с. 3].

Однако самой главной аферой Б. Березовского, с которой был связан В. Каданников, стала разработка «народного автомобиля АВВА». Дело в том, что заводу необходимо было модернизировать производство, разрабатывать

новые модели, но для этого необходимы были финансовые средства, перевод старых моделей на новые предприятия, поскольку спрос на них был велик, а без снятия с производства старых моделей новые невозможно было внедрить. Проекты новых моделей были («десятое» семейство автомобилей, которое начало разрабатываться ещё в середине 1980-х гг.), разработки оставались «на бумаге», поскольку необходимо было расширять производственные мощности (увеличение площади и внедрение новых технологий и оборудования). В. Каданников сумел незадолго до распада СССР взять кредит у Внешэкономбанка и купить иностранную технику за рубежом, но этого не хватало, чтобы обеспечить технологический прорыв. Нужно было также расширять производство путём частичного выноса мощностей с ВАЗа или строительства нового автосборочного предприятия. К тому же у государства и самого завода не хватало финансовых средств. Поэтому необходимо было найти иностранного инвестора, который дал бы и финансы, и технологические ресурсы (ситуация 1960-х гг. повторялась).

Изначально обратились к своему давнему партнеру Fiat, предложив ему строительство автосборочного предприятия мощностью в 300 тыс. машин А-93 на основе модификаций «Ока-1» и «Ока-2». Так, должен был появиться недорогой «семейный» автомобиль. Тем более Правительство России было готово поддержать проект. Реализация постепенно заходила в тупик из-за того, что Fiat сам переживал не лучшие времена, СССР находился на грани распада, советская сторона потребовала строительство не только завода, но и всей инфраструктуры вокруг него. Проект становился все более дорогим, что приводило к осложнению в плане возврата инвестиций.

Потому со стороны АВТОВАЗа была предложена альтернатива: снятие с производства ВАЗ-2105 и постановка на него А-93. Однако масштабный общенациональный кризис в государстве разрушил все надежды на появление этого совместного проекта. В конечном счёте АВТОВАЗ сам стал собирать «Оку» в объёме 5 тыс. автомобилей в год. По сути дела, завод

оказался в трудноразрешимой ситуации из-за кризисного состояния государства. Поэтому и пришло осознание того, что нужно заниматься акционированием, освободиться от государства, которое мешало развиваться предприятию [60, с. 278–281].

Помочь с разрешением проблем не мог и АВТОВАЗбанк, наиболее перспективные финансовые активы которого забирал Б. Березовский и переводил в свой московский Объединенный банк, а также на счета иностранных фирм (например, Андавы, тоже детища Б. Березовского) [274].

05–06 сентября 1993 г. Совет директоров завода принял решение о создании АООТ «Автомобильный Всероссийский Альянс» (АВВА), чтобы найти инвестора для строительства нового автосборочного предприятия под серийный выпуск «народного автомобиля» – модели ВАЗ-1116 (будущей «Калины»). Это событие было хорошо разрекламировано, его грандиозные планы представляли В. Каданников, Б. Березовский, даже губернатор Самарской области К. Титов. Однако ключевой фигурой, конечно же, был Б. Березовский. АВВА по своей сути должен был стать инвестиционным центром. Помимо производства «народного автомобиля» у АВВА были ещё амбициозные цели: инвестирование в производство «десятой» модели, в строительство нового автосборочного корпуса для производства ВАЗ-2106, организация производства в Серпухове 50 тыс. автомобилей Ока в год для инвалидов.

Однако нужны были деньги. Б. Березовский решил получить средства на строительство «народного автомобиля» у самого народа. В середине декабря 1993 г. АВВА начал продавать акции и давал громкие обещания насчёт скорейшей поставки на производство, в отличие от вазовских моделей, доступной по цене машины. Альянс активно воздействовал на чувства граждан и использовал сложившийся ещё в советский период положительный образ ВАЗа. Чтобы привлечь больше акционеров, было проведено несколько розыгрышей вазовских автомобилей по акциям

Альянса. Для «народного автомобиля», который должен был стать детищем НТЦ ВАЗа, предполагалось строительство нового автосборочного производства в Тольятти мощностью в 300 тыс. автомобилей в год. АВВА поддерживался и в Москве: вышел специальный Указ Президента РФ «О мерах государственной поддержки АО «АВВА»», предусматривавший предоставление льгот в процессе создания и запуска нового автосборочного комплекса [187].

Хотя АВВА привлек средства 2 млн. граждан, полученных средств оказалось недостаточно. Да и сомнения насчет того, что нужная сумма соберётся, были изначально (не случайно продолжался поиск иностранного инвестора). Рисковал в данном случае АВТОВАЗ, поскольку на кону была его репутация. У населения закрадывались подозрения насчёт финансовой деятельности АВВА, но В. Каданников во время организации сбора средств и после краха кампании опровергал все опасения и уверял всех в том, что сбор средств вёлся на реализацию совместного с заводом долгосрочного и надежного проекта с GM, а не под «финансовую пирамиду», как это произошло с МММ [88, с. 11].

В. Каданников ошибался и не до конца осознавал, что Б. Березовский подставит его и сам АВТОВАЗ [274]. Б. Березовский опять воспользовался лазейкой в законодательстве: согласно закону все акции должны быть именными, но об обезличенных ценных бумагах (на предъявителя) ничего не было сказано, поэтому для приобретающего, казалось, это были акции, а де-юре это был лишь сертификат, дававший одно право – обмен на настоящую акцию, что было очень тяжело осуществить. Ведь обезличенные ценные бумаги также не требовали составления реестра держателей, а это в свою очередь делало невозможным выплаты компенсаций пострадавшим вкладчикам. На каждой акции стояла подпись В. Каданникова, а не Генерального директора АВВА Б. Березовского, поэтому на В. Каданникова (Б. Березовский участвовал в этом процессе, пытаясь спасти себя)

посыпались обвинения в обмане, требования вернуть средства (средства возвращались путём обмена акций АВВА на акции завода до 2018 г.).

Такой обман со стороны Б. Березовского стал одной из последних капель терпения В. Каданникова, который очень долго не решался на организацию этого проекта и согласился только спустя несколько месяцев постоянной осады со стороны «Серого кардинала Кремля», понадеявшись на то, что средства будут собраны для развития вазовского производства, но значительная часть средств АВВА просто обогатила Б. Березовского.

Только в 1995 г. В. Каданников сумел избавиться от Б. Березовского, когда тот на деньги ЛогоВАЗа, которые предназначались для АВТОВАЗа, стал приобретать акции крупнейших СМИ и втягивать В. Каданникова во всякого рода политические интриги [78, с. 2].

В. Каданников прекратил поставки машин ЛогоВАЗу, тем самым поставив барьер в деятельности этой организации [83, с. 5] [274]. Б. Березовский после этого инцидента как только не оскорблял личность В. Каданникова, который в скором времени попал в Правительство, что для «Серого кардинала Кремля» стало отличным шансом наладить былые связи. Б. Березовский сумел снова найти контакт с В. Каданниковым, но былой близости больше не было: «Березовский регулярно приходил к первому вице-премьеру с ворохом самых разнообразных бизнес-проектов, но тот лишь вежливо улыбался в ответ и ничего не делал...» [274].

Вернёмся ещё раз к истории с АВВА. К концу осени 1994 г. только 50 млн. долл. было собрано, одновременно с этим ухудшилось финансовое и инвестиционное положение завода, кредиты внутри страны невозможно было получить, а зарубежные кредиты, полученные В. Каданниковым, уходили на погашение убытков, которые завод нёс из-за недобросовестных зарубежных дилеров, поэтому нужно было найти долгосрочного инвестора [60, с. 635].

АВВА при участии Б. Березовского и В. Каданникова начал вести активные переговоры с GM, который помогал ВАЗу освоить систему электронного управления впрыска топлива и собирать экспериментальную пилотную партию вазовских машин с этой системой впрыска топлива. Сотрудничество выходило на новый уровень и меняло формат: В. Каданников и Генеральный директор АВВА Б. Березовский сделали объявление о подписании меморандума с GM о совместной разработке до 31 декабря 1994 г. технико-экономического обоснования строительства нового автомобильного завода в Тольятти. В январе 1994 г. в Париже была достигнута договорённость между ними. GM соглашался на инвестирование только в том случае, если АВТОВАЗ вложит 150 млн. долл. Поэтому и появилась идея «совместить» проект GM и «народный автомобиль».

Поскольку «народный автомобиль» только находился в проекте, появилось предложение сначала выпускать на новом производстве готовую машину («Опель-Корса-94»), а затем добавить на завод «народный автомобиль». Изначально планы начали реализовываться: в Тольятти были доставлены экземпляры «Опеля», их приспособляли к российским условиям. Лето 1994 г. стало поворотным моментом в ходе реализации проекта. GM хотел ограничить возможности выхода «Опеля» за рубеж, а АВТОВАЗ с АВВА не желали такой ситуации, тем более в тот период появились серьёзные проблемы с экспортом [60, с. 287]. Некоторые очевидцы событий отмечают, что В. Каданников был виновен в том, что договориться с GM не удалось, ведь он был против перехода управления новым заводом к GM, хотя В. Каданников понимал, что без инвестора заводу не обойтись (завод, по его мнению, отстал «навсегда») [3, с. 254] [261, с. 6]. Поэтому АВТОВАЗ приступал параллельно к переговорам с фирмами DAEWOO и Honda, которые также рассматривались как потенциальные стратегические инвесторы.

Если возвращаться к неудачному проекту «народного автомобиля», то оставшиеся деньги было решено вложить в «малые проекты», например в четырёхстороннее соглашение от 23 ноября 1995 г. между АВВА, АВТОВАЗом, Евро-Ладой и финской фирмой Valmet Automotive. Решался вопрос о сборке в 1996–1998 гг. 60 тыс. «Евро-Самара» в Финляндии с последующей продажей их в Европе. Также в ноябре был издан приказ № 379 «О подготовке к производству и поставкам сборочных комплектов автомобилей ВАЗ-21093 в Финляндию», согласно которому АВТОВАЗ начал поставлять сборочные комплекты машин с современными системами распределительного впрыска. Valmet должен был внести в комплекты коррективы, а АВВА должен был внести средства в небольшую сборочную линию на заводе Valmet. На Valmet стали собирать ВАЗ-21093-20, которые отвечали улучшенным потребительским характеристикам. Также под этот проект в составе дирекции по производству АВТОВАЗа был создан Центр по производству сборочных комплектов, перестраивались финансовая и производственная составляющие.

Однако эти машины продавались плохо, и из-за убыточности проект в 1998 г. был закрыт, хотя идея выноса сборки за пределы АВТОВАЗа и опыт работы Центра по производству сборочных комплексов оказались востребованными и работали на перспективу: к 2004 г. будет организовано 15 таких комплексов, приносящих большую прибыль.

Если обращаться к дальнейшей истории АВВА, то после серии неудачных проектов и ухода Б. Березовского с поста Генерального директора в 1996 г. в Совет безопасности он показал себя как активный игрок на стороне завода (тем более что Председателем Совета директоров АВВА стал В. Каданников): АВВА принимал деятельное участие при создании СП ГМ-АВТОВАЗ, помогая АВТОВАЗу договариваться с ГМ и ЕБРР. Также АВВА участвовал в 2000–2004 гг. в организации сборки и продаж вазовских машин в Африке и Южной Америке [60, с. 286–289].

Рассмотрев в общих чертах деятельность Б. Березовского на ВАЗе, можно прийти к следующим выводам: с одной стороны, хитросплетения Б. Березовского сильно ударили по репутации и состоянию завода, но, с другой стороны, это было способом разрешить некоторые проблемы на предприятии. Просто руководство завода в тот период времени не имело достаточного опыта и навыков в решении проблем, поскольку до крушения советской системы финансами, инвестированием, снабжением, сбытом продукции занималось государство. Тем более государство, передав решение проблем в руки руководства ВАЗа, просто «топило» завод отпуском цен на необходимые энергоресурсы и сырьё для сборки автомобилей, сохранением фиксированных цен на часть автомобилей до октября 1993 г., которые увеличивались незначительно, введением НДС вместо налога с оборота.

Поэтому приходилось «хвататься за любую соломинку», одной из которых был Б. Березовский [60, с. 290]. Причём Б. Березовский оказался не единственной ошибкой руководства ВАЗа в тот период времени, который можно охарактеризовать как период «проб и ошибок». Некоторые пробы приносили значительные успехи: при участии В. Каданникова завод добился права продавать ограниченное число автомобилей на аукционах и биржах, что позволило пополнить бюджет предприятия и потратить больше средств на социальную политику, а с весны 1992 г. получил право самостоятельной продажи значительной части автомобилей без участия государства.

Однако ввиду того, что продажи осуществлялись по преимуществу в городе и регионе, в Тольятти появлялись различные криминальные структуры (ОПГ), «доморощенные» дилеры-однодневки, которые привели к многоступенчатой системе большого количества посредников между АВТОВАЗом, дилерами и потребителями, мешали становлению цивилизованной торговли и повышали розничную цену и от которых к концу нахождения на заводе В. Каданникова (2005 г.) избавиться полностью не удалось. У ВАЗа не было выбора: или идти на сотрудничество, или

останавливать производство, тем более отказ от сотрудничества мог привести к смертельным угрозам со стороны тех же ОПГ [275].

К тому же дилеры задерживали выплаты договорных процентов с выручки, поскольку ВАЗ работал без предоплаты, тем самым беспроцентно кредитовал их. В. Каданников решил покончить с этим, тем более невозврат средств всё больше усиливался, и в марте 1993 г. издал приказ о заключении договорных обязательств с дилерами, по которому они должны были частично или полностью внести предоплату или вести взаимный расчёт, но и это не спасало положение завода: к 1995 г. долг дилеров доходил до суммы в 1,2 млрд. долл.

Ещё одним недостатком в данной ситуации было то, что фирменные заводские автомобильные центры оказались в непривилегированном положении. Поэтому продажи фирменных центров в разы уступали продажам «чужих» дилеров, фирменные центры стали также основными должниками завода. Вот ещё одна ошибка руководства ВАЗа (в том числе В. Каданникова), которому нужно было более детально проработать систему сбыта через собственные фирмы, нежели сторонние, но в те переходные и криминальные 1990-е гг. последние казались более манёвренными, поскольку они не были связаны инструкциями, могли сами решать проблемы с рэкетирством, готовы были реализовывать некомплектные машины, которых становилось всё больше из-за разрыва хозяйственных связей и взаимных неплатежей от поставщиков до конечных производителей продукции. Заводу было проще договориться со сторонними дилерами, но в этом случае нужно было так же детально проработать систему взаимодействия между заводом и сторонними дилерами [60, с. 297].

Помимо этой проблемы, серьёзной стала и реорганизация производства в условиях перехода к рыночной экономике. В первую очередь необходимо было наладить бесперебойное снабжение завода металлом, отсутствие которого угрожало остановке конвейера и нарушало ритмичность работы

производства. Нужно отдать должное В. Каданникову, который лоббировал постоянно интересы завода на правительственном уровне и пытался разрешить эту проблему: он обращался с просьбой закупки сырья дополнительно по импорту за госсчёт, но правительство отказало. Ввиду этого приходилось понижать требования к качеству металла, которое в свою очередь нарушало работу прессового производства. Поэтому руководство завода приняло решение о срочной покупке 20 тыс. т металла за свой счёт, о разработке программы импортозамещения иностранного сырья (сюда входят и страны СНГ и СЭВ, с которыми в результате распада СССР завод потерял контакт) отечественным.

К середине 1990-х гг. на первый план вышла и другая серьёзная проблема – АВТОВАЗ стал зависеть от диктата цен сырьевых и других российских монополистов, которые, ориентируясь на мировой рынок, решили в разы поднять цены. Поэтому заводу приходилось так же повышать цены на автомобили с учётом покупательной способности населения, в результате чего темп роста цен на автомобили отставал от темпа роста цен на сырьё и комплектующие в 1,1–1,4 раза, и отсюда завод терял до 30% своей рентабельности. Нормализация цен произошла лишь в конце 1990-х гг., когда отечественным производителям приходилось в условиях серьёзной конкуренции и проведения антидемпинговых мероприятий (АВТОВАЗ создал антимонопольную программу) искать потребителей по приемлемым ценам.

Выше уже упоминалась и проблема экспорта автомобилей ввиду распада Советского Союза: завод на долгое время потерял весомые рынки сбыта в лице Украины, Белоруссии, Казахстана, Закавказья, Средней Азии и не мог наладить с ними экспорт ввиду отсутствия договоренностей в отношении блокировки двойной системы налогообложения на продукцию и системы платежей между странами СНГ (денежные единицы у всех были разные). Поэтому стал перенасыщаться российский рынок, в результате чего

продажи начинали падать, да и количество потенциальных покупателей ввиду роста цен и снижения покупательной способности сокращалось. Поэтому завод перестраивался в отношении экономии и приобретения средств.

На вершине же комплекса проблем находились внедрение на производство нового семейства автомобилей и тесно связанная с ним налоговая проблема. Налоговая политика государства, заключающаяся в выплате большого количества налогов, сильно мешала развитию производства и разрешению социального вопроса. В 1991–1992 гг. ввиду высокого спроса на автомобили завод с налогами справлялся, но в 1993–1995 гг. завод попал в серьёзную кризисную ситуацию. Руководство завода убеждало коллектив в том, что введение в эксплуатацию «десятки» требовало экономии в фонде заработной платы и социальной сфере.

Тем не менее парадоксом в данной ситуации было то, что государство одновременно «выкачивало» путём налогов огромные средства и являлось одним из главных должников предприятия ещё с конца существования СССР. Правительство оказывало давление на завод как одного из главных налогоплательщиков, но руководство завода, в том числе В. Каданников, убеждало Правительство в том, что есть два способа решения проблемы: выплата долгов заводу или взаимозачёт с учётом положенных к выплате налогов. Государство не хотело признавать данные способы.

В. Каданников отправился в Москву с целью лоббировать интересы завода, выражавшиеся в предоставлении льгот и кредитов. Государство так просто не хотело отпустить предприятие. В таких условиях В. Каданников решил обратиться непосредственно к Президенту РФ. 4 июня 1993 г. В. Каданников отправился в Москву, чтобы представить Президенту лично новую модель ВАЗ-2110, изготовленную в НТЦ, и попросить финансовую помощь для постановки её на производство.

Президент был удовлетворён машиной и 23 декабря 1993 г. подписал Указ № 2276 «О мерах государственной поддержки программы организации производства семейства новых легковых автомобилей ВАЗ-2110 в АО «АВТОВАЗ»» [188]. Согласно данному Указу завод получил временные льготы по налогам для ускоренного внедрения «десятки» в производство, но ухудшавшееся в 1993–1995 гг. положение предприятия и невыполнение президентских указов, свидетельствовавшее о низком состоянии исполнительности в Кремле, приводило к тому, что средств, сэкономленных на льготах, всё равно не хватало. Уже 25 февраля 1994 г. В. Каданников отправил письмо Премьер-министру В. Черномырдину, где указывалось о срывах государственной поддержки согласно Указу от 23 декабря 1993 г.

Все эти проблемные ситуации привели к тому, что выход в свет «десятки» с учетом её модификаций опоздал минимум на 5–8 лет, в то время как западные автоконцерны тратили вдвое меньше времени на запуск новой модели.

В итоге выпуск «десятки» в конце 1996 г. (дело закончит Генеральный директор А. Николаев) станет просто «билетом в новую жизнь», как назвал её В. Каданников. С одной стороны, именно данная модель позволила увеличить объемы продаж, стала весомым источником повышения рентабельности, репутации предприятия и его относительной стабильности, сложившейся к концу 1990-х гг. [60, с. 417]. С другой стороны, привела к серьёзным последствиям с точки зрения взаимоотношений с государством: дело в том, что для осуществления этого дела заводу пришлось пойти на отчаянный шаг – с 1993 г. завод перестаёт практически платить налоги. По мнению самого В. Каданникова, «это был сознательный выбор, тянущий на уголовную статью, но в тех условиях всеобщего хаоса это сошло с рук» [60, с. 420]. Руководство завода, будучи уверенным в проведении такой операции, даже считало, что государство с заводом заключило якобы негласный

договор, согласно которому АВТОВАЗ не платил налоги, а государство не предоставляло новых кредитов и льгот.

Тем не менее невыплата налогов «не сходила с рук» до поры до времени. К февралю 1994 г. задолженность федеральному бюджету завода составляла более 100 млрд. р., завод не пополнял и местный бюджет, и Пенсионный фонд, тем самым усугубляя положение наименее защищённых слоев населения [259, с. 3]. К весне 1996 г. завод вышел в лидеры по должникам среди крупнейших предприятий России, а к концу лета–началу осени 1996 г. Правительство сформировало программу по улучшению сбора налоговых отчислений в стране, грозившую крупными неприятностями [60, с. 424].

На В. Каданникова посыпались обвинения со стороны СМИ: журналисты считали, что такая мера завода обделяла чуть ли не по всей стране учителей, врачей и других бюджетников, в ответ В. Каданников сказал, что если бы был остановлен завод, то не только бюджетники чувствовали бы потери, к тому же в Пенсионном фонде за заводом числились лишь просроченные платежи, а текущие выплачивались всегда [44, с. 4–5]. В этот сложный период В. Каданников покинет АВТОВАЗ и займёт кресло первого Вице-премьера РФ (там он будет пытаться лоббировать интересы АВТОВАЗа) на 8 месяцев в 1996 г. и снова вернётся на завод уже в ноябре 1996 г., когда ситуация с налогами усугубится и ляжет на плечи нового Генерального директора А.В. Николаева. Тогда начнётся финальный этап деятельности В. Каданникова на заводе, о чём пойдет речь далее.

Тем не менее, завершая исследование данного периода деятельности В. Каданникова, нельзя не выделить ещё некоторые важные мероприятия, высоко оценённые некоторыми современниками и продолжавшие реализовываться при следующих Генеральных директорах. При В. Каданникове были разработаны концепция и программа социально-

экономического развития предприятия в новых условиях хозяйствования. В ходе реализации программы были созданы:

- служба по персоналу во главе с вице-президентом (первый – Ю.Б. Степанов), которая была глубоко интегрирована в коллектив и собственный бюджет которой мог влиять на снятие очагов напряжённости, её специалисты знали настроение людей, их потребности, болевые точки в цехах, бригадах;

- различные институты на базе завода, занимавшиеся социальными вопросами и позволившие, как выразился Ю. Степанов, коллективу «жить по-человечески» – «Лада-Дом» (строительство жилья при участии автозавода); «ПК «Социальный»» (реализация трех потребительских планов: «Накопительный жилищный»; «Больничная касса»; «На неотложные потребительские нужды» [17, с. 310–311]); НПФ – негосударственный пенсионный фонд, позволявший накопить прибавку к пенсии самому работнику (единственная дочерняя организация, которая получала дотацию от предприятия, [286, с. 225]); ДМС – добровольное медицинское страхование, дававшее вазовцам больше возможностей в случае лечения [28, с. 192].

Также В. Каданников наконец закончил при поддержке строительной компании «Индустроградня», ПромУКСа в лице В.Б. Старобринского и Р.А. Козлова, техотдела в лице Е.А. Зусмановской, проектного управления завода стройку главного здания заводоуправления – так называемую голубую вазовскую «высотку». Ещё в 1975 г. был завершён каркас 24 этажа (всего в здании 25 этажей), но ввиду недостаточного финансирования строительства здание в эксплуатацию было сдано только в конце 1995 г. и стало самым высоким зданием в городе Тольятти и одной из его визитных карточек [282, с. 183–186].

Одним из важнейших мероприятий стало завершение строительства основных мощностей НТЦ к 1994 г.: конструкторско-экспериментального

корпуса, исследовательского центра, центра технологического тестирования, проектного управления, опытно-промышленного производства [27, с. 116].

В своей автобиографии Н.В. Ляченков выделяет также ещё не менее важное мероприятие, которое состоялось по инициативе М. Фаршатова и В. Каданникова – создание ППИ (производства пластмассовых изделий), преобразование его в самостоятельное производство, выделение его из СКП [137, с. 197–210]. Благодаря созданию данного производства были решены многие задачи производства, которые имели отношение к запуску нового, «десятого», семейства автомобилей.

Отдельного внимания заслуживает процесс создания при участии АВТОВАЗа и КамАЗа беспрецедентной для отечественной автомобилестроительной отрасли и крупнейшей в Поволжье Волжско-Камской финансово-промышленной группы (ВК ФПГ). Именно она позволила начать реализовывать новые высокорентабельные производственные программы, с которыми не могли справиться ЛогоВАЗ и АВВА, а также упорядочить взаимоотношения с завышающими цены и срывающими графики поставок поставщиками комплектующих для создания автомобилей. ВК ФПГ окончательно сформировалась в ноябре 1994 г. после выхода Указа Президента РФ от 02 ноября 1994 г. «О создании финансово-промышленной группы с участием акционерных обществ «АВТОВАЗ» и «КАМАЗ»» [226]. Центральным проектом ВК ФПГ стала организация производства ВАЗ-1111 («Ока»). В результате реализации проекта АВТОВАЗ и КамАЗ стали выпускать отдельные узлы и детали автомобиля, Серпухов и Набережные Челны стали центрами сборки «Оки», была воплощена идея В. Каданникова о внедрении принципа внутрицеховых расчетов, когда движение продукции внутри ФПГ не облагалось налогом [64]. Это позволило не только нарастить объемы выпуска ВАЗ-1111, сделать его более качественным и дешевым, но и выполнить заказы Министерства по социальным вопросам по выпуску автомобилей для инвалидов [132].

Как уже отмечалось выше, возвращение В. Каданникова на завод состоялось в ноябре 1996 г. Некоторые представители вазовской администрации считали, что он больше не вернётся [137, с. 496–498]. Он вернулся в критический для завода момент, хотя не все ему были рады. Часть трудового коллектива, которая не хотела, чтобы он уходил в Правительство, и считала, что «без него заводу будет хуже», восторженно встретила бывшего Генерального директора [51, с. 15]. Хотя были и те, кто считал его трусом, сбежавшим в Правительство от серьёзно обострившихся трудностей и проблем предприятия [18, с. 1], и был просто недоволен фактом возвращения В. Каданникова: его обвиняли в растрате средств (даже на социально значимые и значимые для производства объекты [60, с. 388–389] [129, с. 9]), связывали его возвращение с задержкой зарплаты [166, с. 3].

Многие рабочие даже сравнивали работу В. Каданникова с работой А. Николаева и упрекали В. Каданникова в том, что он не мог расплачиваться с поставщиками, задерживал постоянно зарплату [20, с. 4].

Все эти обвинения были необоснованны, о чём говорил близкий соратник В. Каданникова, генеральный директор А.В. Николаев: «Не надо во всём винить Каданникова» [166, с. 3]. А.В. Николаев также утверждал, что улучшение ситуации с выпуском автомобилей и выплатой зарплаты произошло не в одночасье, а закладывалось теми мерами, намеченными ещё при Каданникове [20, с. 4]. При нём действительно разрабатывался целый комплекс мероприятий по финансовой и производственной стабилизации [80, с. 2].

Как бы то ни было, собрание акционеров, представлявшее, по сути дела, и весь коллектив ВАЗа, абсолютным большинством (более 99%) проголосовало «За» включение В.В. Каданникова в состав Совета директоров [53, с. 2–3].

Хотя недовольных В. Каданниковым не уменьшалось вплоть до его ухода с АВТОВАЗа в 2005 г.: так, в 2003 г. НИИ социальных технологий

Самарского государственного университета проводил мониторинг заводской социально-трудовой сферы, позволивший оценить отношение работников к руководству предприятия. Эффективность работы В. Каданникова была оценена лишь 9% работников, вдвое больше работников (17%) посчитали работу Председателя Совета директоров неэффективной, 22,4% работников посчитали, что он делал всё возможное, в то время как 33,8% работников считали, что В. Вильчик (Генеральный директор в 2002–2005 гг.) делал больше него [60, с. 548–554] (здесь стоит отметить, что это, конечно, субъективная оценка коллектива, который непосредственно не был знаком с работой В. Каданникова, а он пришёл в 1996 г. уже в качестве наёмного работника АО, который определял стратегию развития предприятия, он не занимался текущей деятельностью, по большей степени В. Каданников взаимодействовал с высшими эшелонами власти и только принимал решения, обсуждавшиеся на Совете директоров [54, с. 3]).

Тем не менее это было правильное решение, несмотря на все недовольства, поскольку авторитет В. Каданникова в различных властных структурах и опыт, обогащённый пребыванием в российском правительстве, пригодились АВТОВАЗу, тем более что у предприятия накопились большие долги.

Дело в том, что, пока В. Каданников занимал пост Вице-премьера и пытался защитить интересы завода непосредственно в столице, руководство предприятия, воспользовавшись такой возможностью, перечислило в федеральный бюджет всего 4% от положенной суммы. 1 сентября 1996 г. сумма долгов превышала 5,9 трлн. р., и по закону заводу следовало заморозить зарплату, расходы из прибыли на социальную сферу, всю продукцию и выручку отдать налоговой полиции. Министерство финансов обязало завод с 1 сентября 1996 г. в полном объёме платить текущие налоги, чтобы не накапливать новые долги, а со старыми долгами предполагалась реструктуризация. Завод приступил к реализации антикризисной программы,

но ситуация все больше тормозилась, будущее завода оставалось неопределённым: предполагались различные варианты спасения ситуации (от банкротства до смены собственника), которые не устраивали обе стороны (вазовское руководство и федеральный центр).

Государство казалось большим виновником, неспособным справиться с ростом криминогенной ситуации, мешавшей заводу, и выделить спасительные кредиты, как это произошло с заводом Chrysler в США [60, с. 427]. Более того в сентябре 1996 г. на завод прибыла налоговая полиция, которая арестовала 6,5 тыс. товарных автомобилей. Генеральный директор А. Николаев добился приостановки ареста имущества завода и отсрочки на месяц выплаты по долгам. На выручку пришёл также губернатор Самарской области К. Титов, который всегда активно помогал заводу в трудную минуту и который написал письмо Премьер-министру В. Черномырдину о немедленном рассмотрении специальных мер по выводу завода из кризисного положения. В этот процесс активно включился вернувшийся на завод В. Каданников. Он принёс служебную записку В. Черномырдину, в которой предполагалось предоставление отсрочки по выплате долгов до 2001 г. Премьер-министр её подписал, но уверенности в том, что проблема решена, не было [15, с. 1].

И это, действительно, было так. 26 ноября 1996 г. комиссия по совершенствованию платежей и расчётов при Правительстве РФ решила начать процедуру банкротства завода.

Все обращения к В. Черномырдину, который соглашался разрешить проблему, не могли сломить сопротивление влиятельных сил в Кремле, поставивших Премьер-министра перед фактом [60, с. 430]. Руководство завода, городские и областные власти выступили единым фронтом против передела собственности, и в начале декабря 1996 г. состоялись переговоры между В. Черномырдиным, В. Потаниным с одной стороны и А. Николаевым, В. Каданниковым, К. Титовым с другой стороны.

В итоге удалось договориться об улучшении ситуации на заводе без процедуры банкротства, был подписан протокол о выплате долгов. Предполагалось собрать внеочередное собрание акционеров завода, где нужно было принять решение о дополнительной эмиссии акций в размере 50% уставного капитала и поиске стратегического инвестора. В. Каданников становился главой тендерной комиссии, которая занималась поисками инвестора, который был готов забрать весь пакет акций завода, и продажей пакета акций по частям на международных рынках, средства от которой должны были пойти на погашение долгов завода. В случае выполнения условий, а также уплаты текущих налогов полностью (2040 млрд. р. в год) правительство было готово на реструктуризацию оставшихся долгов завода.

Это были жёсткие условия, предполагавшие передачу завода в «чужие руки» (этот момент удалось только отодвинуть), к тому же контрольный пакет акций оказался фактически у государства, которое могло продать завод в случае невыплаты текущих налогов. Тем более ухудшение финансового состояния завода, затянувшийся конфликт с центральными властями усугубляли производственные возможности АВТОВАЗа и не давали получать льготные кредиты. Государство же стало навязывать невыгодных заводу инвесторов, но В. Каданников отказывался от таких предложений, что вызывало недовольство государства [31, с. 24].

В таких условиях руководство завода решило взять ситуацию под свой контроль: в апреле 1997 г. было решено выделить ВАЗ из состава АО «АВТОВАЗ» и образовать АООТ «ВАЗ», которое должно было забрать основные производственные фонды и не отвечать по долгам прежнего АВТОВАЗа. Такой ход дел заинтересовал Москву, и в мае 1997 г. В. Каданников с А. Николаевым были вызваны туда, и по итогу встречи было найдено решение: воздержание от реорганизации АО «АВТОВАЗ» до оформления документов по реструктуризации долга. В. Каданников добился на общем собрании акционеров отказа от создания АООТ «ВАЗ».

Руководство завода, в том числе В. Каданников, участвовало в создании проекта о реструктуризации долгов, в результате чего было принято Постановление Правительства о реструктуризации долга на 10 лет: завод должен был отдать под залог государству (РФФИ) контрольный пакет акций и срочно искать инвестора, что было очень трудно. С другой стороны, от реструктуризации завод приобретал большие выгоды: за 1998–2000 гг. были списаны налоговые обязательства в размере 12,4 млрд. р., 80% задолженностей по пени, были перенесены сроки выплаты долгов не только государству, но и Внешэкономбанку (у него В. Каданников брал кредиты ещё в начале 1990-х гг.).

Тем не менее в условиях нестабильной финансовой ситуации в стране во второй половине 1990-х гг., желания государства забрать завод АВТОВАЗ не мог выполнять условия реструктуризации. Лишь к 2001 г. менеджмент завода сумел значительно изменить условия реструктуризации долга государству в пользу предприятия и вывести контрольный пакет акций из залога [60, с. 439].

Стоит также отметить, что в ходе процесса реструктуризации произошло не очень приятное для руководства завода, в том числе В. Каданникова, событие – Генпрокуратура РФ в 1999 г. возбудила уголовное дело против руководителей ОАО «АВТОВАЗ», согласно которому высшему менеджменту предприятия вменялись в вину крупные хищения, уклонение от налогов (так называемое «песочное дело»), махинации с валютой. В. Каданников решил ответить на все обвинения, дав интервью региональным СМИ, где была раскрыта их необоснованность.

Дело в том, что АВТОВАЗ в 1996–1998 гг. занимался закупкой якобы для перепродажи крупных партий строительного дагестанского песка, используя для оплаты векселя Петербургской страховой компании «Константа», страховавшей сделку. После того, как песок якобы не находил покупателя, завод получал от Константы возмещение также её векселями.

Поскольку страховое возмещение не предполагает возмещение НДС, уплаченного при приобретении товара, в данном случае песка, завод получал юридически обоснованную возможность потребовать этот НДС у государства только не «живыми» деньгами, а путём списания налоговой задолженности перед бюджетом. А задолженность завода перед бюджетом на 1996 г. была действительно колоссальной, около 2,9 млрд. р. Изящная и юридически чистая схема «песочной» операции имела целью списать именно эту задолженность: областная налоговая служба уведомила о правомочии такой операции. Но Премьер-министр Е. Примаков обвинил АВТОВАЗ в налоговых махинациях. В тот период, по материалам налоговой службы, финансами управляли люди Б. Березовского во главе с Н. Глушковым, бывшим вице-президентом по финансам и экономике. А. Николаев и Н. Ляченков совершенно не знали об этой схеме, как и В. Каданников, выразивший страшное негодование и возмущение и сказавший, что всё это сделал за его спиной Н. Глушков.

Нужно было думать, как спасти завод. Для «триумвирата» открылась тщательно продуманная схема захвата завода: контрольный пакет находится в залоге у государства, государство предъявляет заводу налоговый штраф, который завод выплатить не может, государство объявляет завод банкротом и выставляет пакет на торги, торгами руководит Министерство государственного имущества (МГИ), а в нём должность первого заместителя министра занимает человек Б. Березовского. Руководству завода предстояло доказать в суде, что Премьер-министр не прав, обвиняя его в налоговых махинациях, и что Б. Березовский и его люди теперь не имеют никакого влияния на завод. Было доказано, что никакие деньги от «песочного дела» через АВТОВАЗ не проходили и завод к ним не имел никакого отношения. Как отметил Н. Ляченков, вся эта история была не чем иным, как очередной подставой В. Каданникову со стороны «Серого кардинала Кремля» [137, с. 296–299].

Тем не менее В. Каданников дал серьёзный ответ всем своим недоброжелателям в вазовской газете «Волжский автостроитель», где обоснованно, опираясь на статистические данные, сумел объяснить предпосылки проблем, возникших на заводе и приведших к возбуждению уголовных дел, и пришёл к выводу, что отсутствие взаимопонимания между АВТОВАЗом и государством, которое не занималось выработкой промышленной политики, превращало «живое, работающее и продолжающее бороться с трудностями предприятие и его многотысячный коллектив в сборище паразитов народа, руководимое бандой жуликов» [86].

Серьёзным ударом по репутации В. Каданникова так же стали и частично абсурдные претензии ФОГФ (федерального общественно-государственного фонда по защите прав вкладчиков и акционеров) насчёт деятельности АВВА в 1990-е гг., которую мы рассматривали выше. ФОГФ совершенно неверно истолковал работу АВВА по сборе средств на «народный автомобиль», положение АВВА на 1998 г., сравнив эту организацию с рухнувшей МММ и обозначив безнадёжность положения акционеров, хотя на самом деле всё обстояло иначе: положение не было безнадёжным, акционерам была предоставлена возможность вернуть средства путём обменов ваучеров АВВА на сертификаты акций АВВА или АВТОВАЗа. Стоит отметить, что обвинение было опубликовано в центральной газете «Аргументы и факты», а разбираться с этим делом у В. Каданникова не было желания [161, с. 2]. На наш взгляд, это была серьёзная ошибка, повлиявшая на репутацию В. Каданникова.

Не стоит забывать и о милицейской операции «Циклон», раскрывшей деятельность ОПГ на АВТОВАЗе и их связи с руководством завода, в том числе В. Каданниковым. Дело в том, что в начале 1990-х гг., когда привычная система снабжения и сбыта разрушалась, а новая ещё не появилась, когда завод остался без оборотных средств, руководство завода решило перейти на сплошной бартерный обмен. Начались продажи автомобилей своим

работникам по льготным ценам, со скидкой, чтобы они могли перепродать их и приобрести необходимые товары в условиях отсутствия денег на зарплату. В это же время, как отмечал В. Каданников, появились «хваткие ребята», которые стали обкладывать коллектив «данью» – без их посредничества машину не продашь, не довезёшь до дома. Затем рэкетеры перекинулись на иногородних покупателей, забиравших автомобили с завода, а когда появились торговые фирмы с оптовыми закупками, они взяли под опеку и их. Другие же группировки контролировали аналогичным образом поставки комплектующих на завод.

Это была типичная ситуация: вокруг любого работающего предприятия, производящего ходовую продукцию, наживались криминальные сбытовики и поставщики (чем продукция рентабельнее, тем она привлекательнее) [84, с. 2]. То есть бандиты просачивались на завод, и связаны они были с руководством завода, которое дало процветание коммерческой торговле, не организовав четко структурированную схему реализации продукции [60, с. 447]. Эти проблемы отмечал и В.Н. Поляков, но его мало кто хотел слушать: В. Каданников, по воспоминаниям самого В. Полякова, того, кто отчасти повлиял на переход В. Каданникова на должность Генерального директора, вознёсся до нетерпимости и не знал, как отделаться от него (из-за этой встречи В. Каданников, по мнению Ю. Целикова, даже не пришёл на 100-летие В. Полякова [244]).

С другой же стороны, руководство завода вынуждено было терпеть действия ОПГ на заводе, поскольку страх за свою жизнь преодолевал всё: неговорчивых руководителей завода запугивали, если они отказывались, то их жестоко избивали или убивали. Не требующая отлагательств ситуация вынудила руководство завода обратиться к Правительству РФ с просьбой защитить предприятие от криминального беспредела и обеспечить безопасность работы предприятия.

В октябре 1997 г. началась беспрецедентная нашумевшая операция «Циклон» («Куликовская битва») под руководством МВД, ГТК и налоговой полиции с 300 бойцами московского СОБРа. Территория завода и административные здания были взяты под контроль, ОПГ потеряли возможность после смены охранного режима и пропусков легко попадать на завод, начались большие проверки финансово-хозяйственной деятельности предприятия, и, как выразился В. Каданников, «всё было убого, просто, понятно и драматически печально» [60, с. 451]. Центральные и некоторые региональные («Тольяттинское обозрение») СМИ, освещая ход событий, дискредитировали руководство завода (утверждалось, что возбуждено 100 уголовных дел, что АВТОВАЗ спрятал 1,5 тыс. автомобилей в тайниках, что на В. Каданникова было совершено покушение) и поспособствовали тому, что общество долго ассоциировало завод со «змеиным гнездом криминала» [84, с. 2].

Однако пришедшие наводить порядок полицейскими методами структуры только мешали разрешению ситуации: сначала они долго не реагировали, а затем решили обвинить на всю страну руководство завода (хотя виновато оно было лишь отчасти), найдя большое количество компромата, связанного с тем, что руководство завода нарушало Налоговый кодекс РФ, финансовое законодательство, договаривалось с бандитами (например, знаменитое «дело Фокса» о договорах-цессиях [60, с. 452]).

С другой же стороны, операция «Циклон» выявила серьёзный просчёт руководства завода, способствовавший ухудшению криминогенной ситуации в городе: некоторые менеджеры предприятия, используя служебное положение, одновременно занимались бизнесом, относившимся непосредственно к заводу. С этой ситуацией разбирался А. Николаев, издавший приказ об обязательном выходе вазовских менеджеров [269].

Тем не менее эффективность нашумевшей операции была очень низкой: после неё последовала целая серия заказных покушений на

менеджмент завода. Поэтому МВД решило продолжить операцию «Циклон» (1999–2005 гг.), ужесточая раз за разом борьбу с криминальным элементом [262]. Вспыхнуло в этот момент и дело Б. Березовского и ЛогоВАЗа о хищении нескольких тысяч автомобилей: Б. Березовского необходимо было экстрадировать, поэтому был обнаружен такой компромат, но проблема была в том, что слишком поздно завели дело, поскольку не хотели связываться тогда с «Серым кардиналом Кремля», а теперь правоохранительные органы ставили это в вину АВТОВАЗу, в частности В. Каданникову, однако все эти обвинения были ложными, хотя на имидж предприятия очень сильно влияли [103, с. 2] [126, с. 1].

Также в 2003 г. началась проверка Счетной Палаты РФ информации о злоупотреблениях на предприятии, инициированная А. Клевлиным, руководителем «Единой России» в Самарской областной думе и ВАЗинтерСервис, который хотел получить у завода пакет своих акций. Однако, как и Б. Березовский в 1990-е гг., завод легально использовал лазейку в законодательстве: «оптимизация» налогов проходила через вексельные схемы, которые по закону не облагались ценными бумагами.

Дело в том, что ввиду нехватки наличных средств АВТОВАЗ расплачивался с поставщиками векселями со сроками погашения. Хотя эта лазейка спасала завод, это ещё раз говорит нам о том, насколько несовершенна была законодательная система в РФ, сколько ещё таких лазеек было, сколько ещё нужно было реформировать, поэтому не случайно В. Каданников писал статьи и давал большое количество интервью региональным газетам, где критиковал деятельность высших органов власти в отношении автомобильной промышленности, налоговую политику государства и так далее (возможно, это повлияло отчасти и на его уход в 2005 г.) [60, с. 439–440] [63, с. 4] [85, с. 2] [86]-[87] [89, с. 3] [92, с. 2] [93, с. 2] [98, с. 1–2] [117, с. 4–5]. Тем не менее к 2003–2005 гг. в основном ОПГ были вытеснены из сфер деятельности предприятия, что благополучно сказывалось

на результатах финансово-хозяйственной деятельности АВТОВАЗа – деньги от реализации продукции стали работать на завод [60, с. 457].

На фоне этих событий завод продолжал работать, развиваться, ставя на конвейер новые модели. В этом заслуга «триумvirата» «Николаев-Каданников-Ляченков»: вместе они прошли 1990-е гг., дефолт 1998 г. Их пути разойдутся лишь в 2002–2005 гг., о чём речь пойдёт ниже. Для начала нужно выделить те основные события на предприятии, к которым имел непосредственное отношение В. Каданников.

Так, В. Каданников стал одним из инициаторов проведения программы реформирования предприятия, где он предполагал выделение в самостоятельные структуры социальную сферу, НТЦ, автомобильное производство, станкостроение, с которыми ВАЗ имел бы только договорные отношения. Возникло большое количество споров о проведении таким способом реформирования, поэтому было принято важное решение в 1996–1997 гг.: руководство завода начало взаимодействовать со столичными фирмами-консультантами для независимой оценки состояния завода и предложения выхода из кризиса [60, с. 459–465].

Возглавляя Совет директоров, В. Каданников также принял в 1997 г. два судьбоносных решения, повлиявшие на дальнейшую работу завода: сосредоточение в одних руках управления экономикой, финансами, маркетингом, торговлей и координация всех работ по глубокому реформированию АО (появилась новая должность – Генеральный директор департамента экономики, финансов, маркетинга, торговли и технического обслуживания автомобилей, которую возглавлял Н. Ляченков).

Все эти мероприятия приводили к тому, что АВТОВАЗ постепенно к концу 1990-х–началу 2000-х гг. превращался в полноценную холдинговую компанию западного типа с корпоративной структурой и системой управления. То есть завод так сумел стабилизировать своё положение, что

стало возможным смело декларировать свои стратегические планы, ставить перед собой и реализовывать масштабные задачи [137, с. 393–394].

В частности, была запущена в производство ставшая прорывом в российском автомобилестроении и разрабатывавшаяся с конца 1980-х гг. серия моделей «Лада Калина» (с 2004 г.), была начата подготовка к внедрению в производство «Лады Приора» (массовое производство начнётся с 2007 г.), которые до 2018 г. были одними из ведущих моделей на предприятии и имели высокую оценку (их ждали все российские автолюбители). Одну из важных ролей в этом деле играл и В. Каданников [288, с. 4].

Ключевым же событием в финальный период деятельности В. Каданникова на предприятии стало подписание соглашения о создании СП с GM. Дело в том, что упоминавшиеся фирмы-консультанты отмечали плачевную финансовую ситуацию в 1996–1998 гг. ввиду сознательного курса администрации предприятия на крупномасштабное инвестиционное развитие. Поэтому нужно было либо отдать завод государству с присвоением статуса государственного холдинга, либо найти стратегического инвестора. Завод принял второй вариант и остановился в конечном счёте на концерне GM, с которым у АВТОВАЗа не сложились отношения в первой половине 1990-х гг.

Руководителем разработки проекта стал Н. Ляченков (затем, по приказам В. Каданникова, его заменили А. Николаев и Ю. Степанов). В ходе разработки АВТОВАЗ и GM пришли к конкретному взаимодействию: АВТОВАЗ уже готовил к выпуску в конце 1990-х гг. усовершенствованную «Ниву» (ВАЗ-2123), которая бы позволила дать существенную прибыль предприятию, будучи по прогнозам дешевой по сравнению с иностранными аналогами, а GM должен был дать средства на реализацию проекта (300 млн. долл., которых на тот момент на тольяттинском заводе не было), хотя производство новых «Нив» он принял без энтузиазма, поскольку хотел

продвигать свои модели, как и в прошлый раз. Поэтому переговоры затянулись на 3,5 года, к тому же Н. Ляченков и А. Николаев отстаивали интересы АВТОВАЗа в ходе продолжительных дискуссий с GM, что не нравилось американскому автоконцерну.

27 июня 2001 г. в Москве от имени АВТОВАЗа В. Каданниковым было подписано соглашение о создании СП «GM-АВТОВАЗ». В. Каданников надеялся, что из СП получится надёжная «подушка безопасности» для завода, но он переоценил свои надежды: GM, потратив всего 100 млн. долл., приобрел бренд с мировым именем, изолировал конкурента в лице самого АВТОВАЗа, который ещё и платил налоги за СП, запретил АВТОВАЗу разрабатывать собственную модель внедорожника, получил право самостоятельно назначать генерального директора, вместе с ЕБРР получил контрольный пакет акций (41,5% + 17%); да и объёмы производства были ниже ожидаемых и не все модификации были внедрены в производство [42].

Тем не менее автомобиль с низким уровнем шума, достаточно низким расходом топлива стал конкурентноспособным в условиях увеличивавшегося количества иностранных автомобилей в России в тот период времени и стал одним из самых продаваемых автомобилей в России в 2004 г. [42], к тому же приход GM позволил изменить в лучшую сторону процесс оценки качества продукции, чего так не хватало АВТОВАЗу при выпуске «десятки», например.

Может возникнуть вопрос: а можно ли было поставить вазовскую модель и без СП? В. Каданников говорил, что можно, только бы ушло на её постановку слишком много времени ввиду недостаточного количества собственных финансовых ресурсов. По его мнению, СП нужно было для того, чтобы интегрировать отечественное автомобилестроение в мировое, получить доступ к современным технологиям и современным конструкциям, развивать производство автокомпонентов, ведь отечественный автопром очень сильно отставал от мирового, то есть это был вынужденный момент,

направленный на развитие АВТОВАЗа [63, с. 4]. Только интеграция оказалась в пользу GM, не случайно Ю. Целиков, упомянув В. Каданникова, так описал этот процесс: «Полутольяттинский «москвич», поставленный когда-то с ГАЗа, купоны, как газоны, стричь ДжиЭму дал на «НИВЕ» ВАЗа, заставив «генералитет» пришить к «НИВЕ» «шевролет», – ДжиЭм с наваром, а ВАЗ нет!» [279].

Тем не менее АВТОВАЗ после ухода GM в 2019 г. вернул бренд «Нива» (с 2002 по 2019 гг. отечественная «Нива» называлась LADA 4X4), и на основе «Шеви-Нивы» создал свою рестайлинговую модель – LADA Niva Travel, которая постепенно начинает завоевывать отечественный рынок.

Казалось, обстановка на заводе налаживалась, появлялись новые конкурентоспособные модели, преодолевались кризисы продаж (2002 и 2005 гг.), создавался грандиозный проект ЗАО «Индустриальный парк», актуальность которого определялась необходимостью улучшения качества комплектующих и агрегатов, повышения инвестиционной привлекательности производства за счет снижения рисков; разрабатывалось новое семейство автомобилей (в будущем это будет «Лада Веста») [98, с. 2].

Однако наступил октябрь 2005 г., ставший роковым для В. Каданникова – 27 октября 2005 г. он покинул пост Председателя Совета директоров АВТОВАЗа. Существует много версий его ухода: рейдерский захват в связи с переговорами с ФПГ «СОК» о передаче контроля над заводом его руководству, компрометирующая информация о связях В. Каданникова с Б. Березовским, предполагавшим поменять в ближайшее время собственника АВТОВАЗа, «уход на пенсию» после визита в Кремль, неудачная финансовая ситуация, сложившаяся в 2005 г. из-за масштабных инвестиций в организацию производства «Калины» и переустройства дилерской сети, отказ В. Каданникова сотрудничать с GM по созданию совместного производства двигателей, отказ В. Каданникова вести конструктивный диалог с чиновниками (вышеупомянутые статьи,

критикующие государственную политику в области машиностроения) [14] [119, с. 3–4] [121, с. 1, 3] [258, с. 12] [261, с. 6] [270]-[271] [276].

Спустя только 7 лет в газете «Понедельник» В. Каданников приоткрыл завесу тайны своего ухода: «Это был силовой передел собственности в пользу группы лиц». А возможности дать отпор не было – «на каждой площадке высотки поставили солдат с автоматами» [119, с. 3–4]. В. Каданникову пришлось подписать документы о передаче предприятия «Рособоронэкспорту», которые ему предоставили замглавы администрации президента И. Сечин и Президент РФ В. Путин, решившие, что завод «идёт в неправильном направлении» (появилась информация, что ФПП «СОК» хочет заполучить контрольный пакет акций, и это не устраивало государство, которое всегда, начиная с 1990-х гг., хотело получить завод) [276].

Тем не менее «передел собственности» случился быстро по вине самого В. Каданникова, который не разрешал ситуацию, связанную с перекрёстным акционированием: 72% акций АВТОВАЗа находилось в подконтрольных В. Каданникову фирмах, о которых говорилось выше, – «АВВА» и «АФК». Это же перекрестное акционирование, действуя негативно не только на результативность бизнеса, но и состояние моральной атмосферы на АВТОВАЗе в целом, было одной из важных предпосылок низкой эффективности работы предприятия [60, с. 346, 453]. Н. Ляченков и А. Николаев неоднократно убеждали ещё с конца 1990-х гг. В. Каданникова пересмотреть систему перекрестного акционирования, перенести финансовый центр из Москвы в Тольятти, но ничего не получалось. Как бы то ни было, осознание ситуации пришло к В. Каданникову слишком поздно: «Ладно, что теперь об этом говорить. Уже поздно об этом говорить» [137, с. 479–481].

Тем не менее официально В. Каданников «на пенсию» не ушел: будучи среди крупнейших предприятий СССР первым директором, обладающим знаниями экономиста [64], он официально попал в банковскую сферу (до

2005 г. В. Каданников уже связывал себя с банковской деятельностью, когда стал председателем Наблюдательного Совета АВТОВАЗбанка и соучредителем ЗАО АКБ «Автомобильный банкирский дом») и достаточно успешно реализовал себя там, став сначала крупнейшим акционером ОАО «Национальный торговый банк» (НТБ), а после февраля 2011 г., когда контрольный пакет акций НТБ приобрел ПАО Глобэкс банк, членом Совета директоров последнего (до 2017 г.).

Таким образом, мы можем отметить, что 17 лет В. Каданников был во главе крупнейшего автогиганта страны, своего рода «законодателем отечественного автомобилестроения». За это время под руководством его команды было внедрено в производство несколько новых семейств автомобилей, произошло существенное переоснащение производства, завод сумел преодолеть переход от социалистической к рыночной экономической системе в 1990-е гг. (хотя и не без изъятий), несколько спадов производства, интегрироваться в мировое автомобилестроение путем создания совместного предприятия. Однако многое не удалось сделать по причине его ухода с предприятия, в преждевременности которого отчасти виноват был сам В. Каданников. Тем не менее, стоит отметить, что некоторые планы команды В. Каданникова (Индустриальный парк, новое семейство автомобилей) удалось воплотить в жизнь, но уже спустя несколько лет.

Глава 2 Политическая, общественная и исследовательская деятельность В.В. Каданникова

2.1 Политическая карьера В.В. Каданникова: от члена КПСС до первого Вице-премьера РФ

Стоит отметить, что В.В. Каданников, помимо большой карьеры в профессиональной деятельности, сделал достаточно удачную карьеру и в политической. Главными же особенностями данного аспекта его деятельности были: взаимосвязь политической и профессиональной деятельности и сочетание, с одной стороны, нежелания активно включаться в политическую жизнь и, с другой стороны, стремления спасти крупнейший автогигант страны и всю машиностроительную отрасль, в чем могла помочь должность первого Вице-премьера Правительства РФ, которую В. Каданников получил в 1996 г.

Поскольку большую часть своей жизни В. Каданников прожил в СССР, всё начиналось, как и у любого советского гражданина, с получения партийного билета и вступления в КПСС, что и произошло в апреле 1969 г., когда В. Каданников получил партбилет под № 01462700 и вступил в партию. Без этого в СССР невозможно было продвигаться по карьерной лестнице, трудно было отправиться за границу. Поэтому независимо от личного желания, под давлением идеологической составляющей жизни советского общества приходилось быть вовлечённым в политическое пространство, участвовать во всякого рода многочисленных идеологических кампаниях, субботниках, митингах, заседаниях парткома, что, с одной стороны, способствовало развитию досуговой составляющей Автозаводского района города Тольятти, с другой стороны, мешало отчасти работе ВАЗа.

В 1973 г. В. Каданников поднялся на следующую ступень советской политической лестницы и на 13 лет стал депутатом Автозаводского района

Совета народных депутатов города Тольятти. В 1986 г. он пошел дальше и в течение 4 лет был депутатом Куйбышевского областного Совета народных депутатов. Для В. Каданникова эти должности позволяли вносить на обсуждение какие-то предложения, связанные отчасти с разрешением проблем в экономической составляющей города и региона (то есть на ВАЗе), но поскольку местные и областные Советы народных депутатов проводили в жизнь решения вышестоящих органов, строго следовали государственным планам экономического развития, эти предложения могли утонуть в бюрократическо-номенклатурной советской системе.

На наш взгляд, настоящая политическая работа началась у В. Каданникова после XIX Партийной конференции 1988 г., когда было принято решение о проведении конституционной реформы. Он, выдвинутый в качестве кандидата коллективом ВАЗа после голосования на заседании Конференции трудового коллектива от 21 января 1989 г. (проголосовали «За» – 554, «Против» – 6, «Воздержалось» – 11 [160]), принимал участие в первых альтернативных выборах народных депутатов СССР, которые состоялись 26 марта 1989 г. В. Каданников получил большинство голосов (78,3%) по Автозаводскому территориальному избирательному округу № 211.

Проблем с тем, что он станет депутатом, у него не было ещё на стадии выдвижения в кандидаты, поскольку другие три выдвиженца имели намного меньше регалий, были менее известны и занимали более низкие, по сравнению с В. Каданниковым, должности (слесарь-ремонтник цеха № 38 Киреев Л.А., мастер экспериментального отдела Карпов И.П., помощник начальника цеха № 22 Шестерин Н.И.) [160]. Поэтому часть жителей Автозаводского района развешивала лозунги с призывом голосовать против по сути дела «единственного» кандидата В. Каданникова.

К тому же некоторые считали, что он попал в список кандидатов из-за занимаемой им должности: «Не вина, а беда Владимира Васильевича, что его поставили в такое положение» [128]. Да и победа В. Каданникова была

обеспечена ещё и тем, что существовала категория аполитичных граждан, которые не желали выдвигать кандидатов, руководствуясь тем, что В. Каданников имел непререкаемый авторитет, хотя они могли бы высказать своё мнение на собраниях по месту жительства. Однако «народ не захотел» [128].

Также некоторые выступали и против того, чтобы он стал членом Верховного Совета СССР [128]. В конечном счёте В. Каданников стал и народным депутатом СССР, и членом Верховного Совета СССР (был избран на I Съезде народных депутатов; в Верховном Совете получил должность члена Комиссии Совета Союза по вопросам труда, цен, социальной политики) и остался в таком положении вплоть до роспуска этих органов в 1991 г.

Поэтому фактически он принимал участие в обсуждении наиболее важных и острых вопросов в политической, экономической, социальной и духовной сферах жизни общества и принятии их решений, которых невозможно было принять без Межрегиональной депутатской группы (в неё входил и В.В. Каданников). Она в своей платформе выдвигала требование отменить 6-ю статью Конституции СССР, демократизации избирательной системы, печати, создания нового Союзного договора. С трибуны Съезда народных депутатов эти требования выдвигались и в конечном счёте реализовались в ходе Третьего и Четвертого Съездов.

Такая ситуация происходила потому, что переосмысливались многие существовавшие ранее в советском государстве ценности. Партийные деятели были далеки от жизни, перестройка тормозилась: «в воздухе так и ощущалась взрывоопасная ситуация» [140, с. 40].

Сильным катализатором взрывоопасной ситуации стал путч 1991 г., нарушивший процесс подписания нового Союзного договора и окончательно дискредитировавший союзные органы власти и КПСС. В это же время на ВАЗе царила такая же напряжённая ситуация: производство со своим

большим коллективом могло оказать значительное влияние на развитие событий. В обстановке чрезвычайного положения, сложившегося к 19 августа 1991 г., необходимо было не поддаваться никаким эмоциональным всплескам, политическим пристрастиям и думать в первую очередь о том, как сохранить производство, от позиции коллектива которого зависело очень многое. В. Каданников занял в такой противоречивой ситуации более взвешенную и прагматичную позицию, несмотря на то что на гендиректора оказывалось колоссальное давление из Москвы и Куйбышева по партийной линии.

С одной стороны, комментируя действия ГКЧП, В. Каданников резко высказался: «Их действия незаконны, и этим все сказано» (то есть он поддерживал Б. Ельцина [139]). С другой стороны, на собрании руководителей предприятий в зале администрации города Тольятти В. Каданников первым высказался против проведения забастовок, к которым призывал Б. Ельцин [62, с. 152].

В. Каданников через газету «Волжский автостроитель» обратился 21 августа 1991 г. к работникам с призывом сохранить нейтралитет, спокойствие и продолжать работать, хотя независимый профсоюз «Единство» был солидарен с Б. Ельциным и хотел начать забастовку на заводе. В конфликт с руководством завода вступил партком ВАЗа, который открыто заявлял о поддержке ГКЧП вопреки тому, что значительная часть его членов разочаровалась в высшем партийном руководстве страны.

В условиях тяжелого экономического положения завода и кризисной политической ситуации 23 августа 1991 г. в Тольятти состоялся митинг в поддержку решения о запрете КПСС и национализации её имущества. На площади люди сжигали свои партбилеты, уходя от прошлого и смело смотря в будущее. В тот же день В. Каданников собрал совещание дирекции предприятия, где происходило обсуждение отношения к партии.

Это был очень трудный вопрос, поскольку вся дирекция находилась в рядах партии, состояла в её выборных органах, некоторые (в том числе

В. Каданников) занимались партработой. В. Каданников проявил инициативу и первым объявил о своём выходе из КПСС, за ним последовали А. Зибарев, Н. Ляченков, О. Обловацкий и другие. 24 августа 1991 г. состоялась важная встреча, на которой В. Каданников, председатель Автозаводского райсовета Н.Ю. Брусникин, председатель райисполкома С.Ф. Жилкин и его заместитель А.Ф. Куртенко совместно заявили о выходе из КПСС в связи с окончательной дискредитацией партии в глазах населения. Затем в августе–сентябре 1991 г. заводской партком и комсомол были распущены, и, таким образом, были разрушены организации, с которыми была связана вся советская история строительства и функционирования ВАЗа [60, с. 322–324].

В то же время для В. Каданникова было важным сохранить СССР с экономической точки зрения, он поддерживал М. Горбачёва в его стремлениях спасти советское государство, хотя эти стремления «быстро выдохлись» [60, с. 352]. Отсюда и понятно его весьма осторожное отношение к рвавшемуся к власти Б. Ельцину и его окружению. Об этом В. Каданников сам вспоминал: «Я и сейчас подтверждаю свою позицию и понимаю, что совершенно правильно возражал против тогдашней передачи завода под юрисдикцию России. В то время это ускорило распад Союза... И если бы вернуть то время (стоит вспомнить процесс приватизации завода), я вновь бы отстаивал свою позицию...» [60, с. 352].

Подтвердить данную позицию может и тот факт, что В. Каданников одновременно с членством в МДГ находился в депутатской группе «Союз», выступавшей за сохранение СССР как федеративного государства, и был доверенным лицом независимого кандидата в президенты РСФСР бывшего Министра внутренних дел СССР В.В. Бакатина, выступавшего за сохранение Советского Союза, где РСФСР была бы «главным союзообразующим компонентом государства», и за последовательный (не резкий) переход к рыночной экономике. Однако В. Бакатин занял на выборах последнее,

шестое, место, да и в конечном счёте СССР распался, а вместе с ним и все союзные органы.

В тот момент В. Каданников, будучи генеральным директором предприятия, за которое тогда схватились многие, становился политической фигурой государственного масштаба. Тогда же пришлось приноравливаться к новым условиям и учиться играть «по новым правилам». В. Каданников быстро осознал, что вступление в рыночные отношения и предоставление заводу самостоятельности не означает избавления от пут центральной власти, о чем многие наивно мечтали в конце 1980-х гг. Помимо экономических рычагов (налоговая, таможенная, кредитная политика, выдача льгот и так далее), появились и другие – правовые и «не очень» методы воздействия государства на предприятия и их руководителей. При Б. Ельцине, кроме того, существенно возросло значение лоббирования и неформальных отношений в кремлевских коридорах власти.

Приступая к освоению науки лоббирования, Генеральный директор удачно использовал уже имевшийся в его активе потенциал: обширные связи и опыт, безусловную поддержку заводчан, задатки харизматичного лидера. Причем он старательно создавал себе «имидж бесхитростного производственника с периферии, не имеющего политических амбиций и не способного «прокручивать» свои дела в Кремле, но радеющего за интересы завода и реального сектора экономики» [60, с. 353]. Это обстоятельство позволило выдвинуть его в число наиболее влиятельных персон отечественного бизнеса: в 1990-е гг. В. Каданников всегда попадал в первую десятку самых авторитетных лоббистов страны (стоит отметить, что ВАЗ в условиях перехода к рынку выбрал стратегию лоббирования интересов для того, чтобы получать льготы и государственные дотации, в то же время ГАЗ выбрал иную, рыночную, стратегию, становлению которой способствовало привлечение местных внутренних займов [133, с. 14–15]).

25 октября 1992 г. по инициативе В. Каданникова на ВАЗе была организована встреча директоров крупнейших заводов России с Правительством с целью прояснить его стратегию в отношении промышленной политики. В Тольятти приехали Е. Гайдар, А. Шохин, А. Чубайс, А. Нечаев и другие. Хотя заметных положительных результатов в корректировке промышленной политики в сторону поддержки реального сектора экономики встреча не принесла, по её результатам было решено создать при Правительстве консультативный совет из директоров крупнейших предприятий, членом которого вскоре стал и В. Каданников.

В начале ноября 1992 г. он был избран председателем совета по промышленной политике при Правительстве РФ [265, с. 1]. Одновременно с этим 28 октября 1992 г. В. Каданников, имевший опыт взаимодействия с Италией (Туринская командировка), стал членом Межправительственной Российско-Итальянской комиссии по экономическому, промышленному и валютно-финансовому сотрудничеству, которая занималась подготовкой «Договора о дружбе и сотрудничестве» между РФ и Италией (был заключен 14 октября 1994 г.) и ряда двусторонних соглашений [229].

В. Каданникову приходилось учиться постоянно маневрировать в политической жизни страны. Это было тесным образом связано с налоговой политикой по отношению к предприятию, которая стала в начале 1990-х гг. важнейшим механизмом государственного влияния на экономические предприятия.

Как уже отмечалось выше, в 1991–1992 гг. ввиду значительного спроса на машины завод мог выплачивать налоги, но в 1993–1995 гг. в условиях окончательного перехода на рыночные рельсы начались серьёзные проблемы. С течением времени завод обрастал долгами государству, смежникам, банкам. В то же время и ему должны были многие, например, дилеры, реализовывавшие машины, и государство. Получив эти деньги, завод мог бы рассчитаться с долгами. Был и другой способ разрешения ситуации, с

которой не соглашалось государство – взаимозачет с учетом положенных к выплате налогов. Однако государство было непреклонно.

К осени 1992 г., когда конфронтация с А. Чубайсом по вопросам приватизации ВАЗа стала наиболее острой, появился миф о «безоговорочной» поддержке В. Каданниковым Е. Гайдара и его реформ. После неудачного «отпуска цен» Б. Ельцин вынужден был на Седьмом Съезде народных депутатов РФ оставить Е. Гайдара только в должности исполняющего обязанности Премьер-министра, поэтому встал вопрос о новом Премьер-министре [134].

Дать согласие на его утверждение после «мягкого» рейтингового голосования народных депутатов РФ должен был Верховный Совет РФ, который становился всё более оппозиционным Б. Ельцину и Е. Гайдару [232]. Среди прочих вдруг появилась кандидатура В. Каданникова, которая была скорее «проходной и управляемой фигурой» [60, с. 354] и которая попадала в политическую конфронтацию между Президентом и Верховным Советом РФ. Накануне голосования по кандидатуре Премьера Е. Гайдар наедине поговорил с Б. Ельциным и сказал, что попытка удержать его на посту только ухудшает положение. Е. Гайдар предложил поддержать кандидатуру В. Каданникова и выразил готовность вместе с командой оставаться в составе нового правительства и продолжить работу. Президент согласился с выдвижением кандидатуры В. Каданникова, но отметил, что будет действовать, ориентируясь на ход голосования.

Вообще, стоит отметить, что у Б. Ельцина в тот момент была лишь одна цель – утвердить своего человека на место Премьер-министра, а команда Е. Гайдара предлагала по этому поводу два плана: избавиться от команды и выдвинуть его в качестве премьера или сохранить команду при «наиме технического премьера», каким мог быть В. Каданников. Е. Гайдар отверг первый план, понимая, что его не утвердят в условиях неудавшейся экономической реформы, и согласился со вторым планом, поскольку мог в

таком случае остаться в «кулуарах политической арены» и де-факто быть первым лицом после Президента.

Выбор команды Е. Гайдара падал на В. Каданникова и Ю. Рыжова, посла РФ во Франции, который мог бы стать «политическим щитом, не разбиравшемся в экономике». Ю. Рыжов отказался, и остался В. Каданников, но некоторым представителям команды Е. Гайдара он не нравился, поскольку был «прагматиком, а не демократом, политиком, либералом» [2]. В то же время П. Авен отмечал, что В. Каданников был куда более амбициозным [139].

Между Съездом и Б. Ельциным было принято соглашение, согласно которому парламентские фракции имели право выдвигать кандидатуры на пост Премьера, количество их было неограниченно, но из любого количества Президент должен был выбрать только пять кандидатов для проведения «мягкого» рейтингового голосования. После этого голосования Президент должен был выбрать из тройки лидеров одного человека, который утверждался Съездом (в случае, если Съезд не утверждал кандидата, Президент назначал исполняющего обязанности Премьер-министра до следующего Съезда). В итоге Президент оставил в списке для голосования пять фамилий: Е. Гайдар, В. Каданников, Ю. Скоков, В. Черномырдин, В. Шумейко. И здесь для Е. Гайдара начались проблемы с реализацией плана: дело в том, что шансов у него становилось всё меньше, поскольку в списках были более проходные кандидаты, такие как В. Черномырдин и В. Шумейко, первые Вице-премьеры. Он предложил им в случае его неутверждения снять свои кандидатуры («Мы ж команда»), но В. Черномырдин был несогласен с Е. Гайдаром [2].

Выходом из этой ситуации был «засланный казачок» Е. Гайдара В. Каданников, который нанимался командой реформаторов, о чем Генеральный директор не подозревал [2]. Голосование оказалось не в пользу В. Каданникова (хотя и шансы у него были невелики) отчасти потому, что он

поддержал с трибуны оппозиционного Кремлю Верховного Совета весьма непопулярную кандидатуру Е. Гайдара с его программой реформ [139].

В итоге голосования В. Каданникову досталось предпоследнее место, и он потерял, как оказалось впоследствии, единственный, хотя и невеликий, шанс стать первым лицом в государстве после Президента [138, с. 210–247].

Свою точку зрения насчет этой ситуации В. Каданников высказал лишь спустя почти 5 лет в интервью одной из региональных газет: «Это был продуманный мною ход... Я не мог прямо отказаться от своего выдвижения в правительство. За мной стоял завод, и мое выдвижение туда связано с его интересами. И я понял, что надо как-то мягко уйти от этого» [83, с. 4].

Таким образом, можно понять, что В. Каданников намеренно поддерживал Е. Гайдара и его команду, исходя из своих интересов (вот они истоки мифа о «безоговорочной» поддержке Е. Гайдара). На самом деле он критиковал правительство Е. Гайдара, в чём сам же признавался [73, с. 4].

Тем не менее В. Каданников, «поддержав» Е. Гайдара, сразу решил несколько проблем: отказавшись от поста Премьер-министра, Генеральный директор продемонстрировал команде Б. Ельцина, что он «свой человек» [60, с. 354]. Для постепенного «вхождения» во власть такая позиция была наиболее прагматичной. Уже с февраля 1993 г. В. Каданников, являясь Председателем Совета директоров АВТОВАЗа, стал членом Президентского Совета при одновременном занятии должности председателя Совета по промышленной политике при Совете Министров – Правительстве РФ и его президиуме [193] [224] [230]. Эти должности не имели реальных властных рычагов, и назначение на них проходило не по воле В. Каданникова [72, с. 5–6], но они позволяли быть все время «на виду» и быстрее попадать в кабинеты кремлевских чиновников. При этом он прекрасно осознавал, что Президент и его реформы критично воспринимались населением (в том числе и на заводе), поэтому открытая поддержка Президента и его команды сильно дискредитировала В. Каданникова в глазах работников.

Пытаясь сохранить свою репутацию в коллективе, В. Каданников в условиях увеличивавшегося числа забастовок продолжал встречаться с рабочими, несмотря на большое количество поездок в столицу и рост скептических настроений в его адрес со стороны заводчан. Хотя он и старался уйти от разговоров о «большой политике», сделать это было очень трудно, поскольку должность Генерального директора крупнейшего автогиганта страны тесным образом была связана с политикой [77, с. 5].

Всё же Генеральный директор пытался доказать коллективу, что у него отсутствуют иллюзии насчёт хода реформ и ситуации в Кремле, что он идет на сотрудничество с ней не по идейным соображениям, а исключительно ради дела – для лоббирования интересов предприятия. И если рабочие возмущались вхождением В. Каданникова в какой-нибудь политический орган, то он ради мнения коллектива был готов отказаться от должности [60, с. 355].

Однако были случаи, когда «политкорректный» Генеральный директор не мог сдерживать эмоций, которых с каждым годом, особенно после 1996 г., становилось все больше. [60, с. 355]. Особо стоит отметить критику Конституционного Сопещения по вопросам редактирования Конституции РФ. В. Каданников принимал участие на очередном собрании по данной теме в качестве члена Президентского Совета и нелестно высказался о команде редакторов Основного закона страны, пытаясь убедить Президента в их недостаточной некомпетентности. Президент, конечно, никак не отреагировал на это заявление, видимо, не поняв мотивов этой критики. На наш взгляд, В. Каданников пытался подчеркнуть важность документа, от которого зависит судьба государства, цена ошибки была слишком высока [72, с. 4–5].

Одновременно в 1993 г. В. Каданников решил заняться всерьез политикой и на региональном уровне, куда смещалась из центра реальная власть. В июне 1993 г. по инициативе рабочей группы, которая посетила в 1992 г. американский город Аннаполис и включала виднейших

представителей администрации и промышленного сектора города, в том числе В. Каданникова, в Тольятти был создан по аналогии с американским элитарный «Ротари-клуб», где участвовали избранные руководители ФПГ региона, мэр города, глава администрации Тольятти и другие «вершители городских судеб».

Эта организация выступила инициатором создания общественно-политического союза «Выбор», который выставил в конце 1993 г. после роспуска Советов своих кандидатов на выборах местных органов власти. В. Каданников стал Председателем совета «Выбора». Он принимал достаточно деятельностное участие в формировании списков: так, он выразил недовольство В. Жукову, бывшему председателю Малого Совета народных депутатов Тольятти, который формировал списки гайдаровской партии и включил туда работника аппарата Верховного Совета РСФСР, а от города никого не добавил [62, с. 167].

Участие в этих организациях подпортило репутацию В. Каданникова на заводе [60, с. 356]. Хотя не все так было однозначно: основными видами деятельности «Ротари-клуба» были (и до сих пор являются) активная общественная и благотворительная деятельность. Однако частные случаи и наличие в организации «вершителей городских судеб» придавали репутации «Ротари-клуба» негативный оттенок и не могли способствовать изменению мнения горожан об этой организации.

Также В. Каданников принимал активное участие в выборах главы города в 1994 г., став автором «сговора», суть которого заключалась в следующем. После голосования он вызвал победителя С.Ф. Жилкина и Н.Д. Уткина и сказал, что С. Жилкин победил и никто этот факт оспаривать не будет, Жилкин будет главой города, а Уткин – главой администрации. Он аргументировал свою идею тем, что Н.Д. Уткин хорошо знал городское хозяйство, а С. Жилкину нужно ещё научиться руководить городом [62,

с. 172–173]. С.Ф. Жилкин в течение двух лет «царствовал, но не правил», а вся ответственность дел ложилась на плечи незаметного Н.Д. Уткина.

В городе ещё действовал Совет директоров промышленных предприятий для решения общегородских проблем, где В.В. Каданников, не являясь председателем, имел серьёзный вес, поскольку был Генеральным директором ВАЗа, величиной всероссийского масштаба. Не учитывать его видение городских и производственных проблем было невозможно.

Совмещение активной общественной, политической и профессиональной деятельности не давало В. Каданникову ежедневно следить за работой предприятия, состояние которого с каждым днём ухудшалось. После акционирования предприятия он превращался из «твёрдого хозяйственника советской закваски» в политическую фигуру, что вынуждало его передавать решение вопросов производства другим представителям заводской администрации, которые не всегда действовали в интересах предприятия.

Тем не менее в 1993–1994 гг. В. Каданников все больше втягивался в политическую деятельность, совершенно верно предполагая, что для решения проблем находившейся в тяжёлом положении машиностроительной отрасли нужна корректировка курса реформ. Это возможно было сделать только находясь в Кремле. В. Каданников считал, что нужно вернуться к постепенному реформированию экономической сферы под контролем государства.

Конечно же, интересы В. Каданникова не совпадали с мнением близких к Кремлю сырьевых монополистов и идеологией «чистых» рыночников. Его обвинили в том, что он хотел вернуть Госплан. В глазах общества был сформирован образ «директоров-консерваторов», которые тянули страну назад и не давали осуществлять реформы. Однако «эти директора-консерваторы на своих плечах вынесли всю реформу, о которой эти радикалы-реформаторы более говорили...» – так отвечал своим противникам

В. Каданников [73, с. 4]. Все же многие экономисты того периода времени выступали против предоставления госкредитов плохо работавшим заводам и считали, что это будет уступка корпусу директоров. Необходимо было повышать эффективность работы самих производств.

Стоит также отметить, что, участвуя в политической деятельности, В. Каданников приобретал не только сторонников, но и оппонентов. Хотя он был осторожен в отношениях с властью и не желал портить с ней отношения, часть проблем завода 1996–1998 гг. была связана с противостоянием В. Каданникова сырьевому «лобби» [60, с. 357]. Важным моментом было ещё и то, что в этой борьбе ВАЗ в 1993–1994 гг. поддерживали связанные с ним структуры, в первую очередь, – ЛогоВАЗ и АВВА, к созданию которых приложил руку В. Каданников и Б. Березовский, имевший тогда тесные связи с Кремлем. Да и сам Председатель Совета директоров набирал «политический вес».

И благосклонность Б. Ельцина не оставила себя ждать: в 1993–1994 гг. В. Каданников дважды встретился с Президентом. Трудно предугадать, что именно было сделано для того, чтобы убедить Президента в «благополучном положении» находившегося в кризисе и охваченного забастовками автогиганта, но Б. Ельцин сказал: «Я считаю, что дело здесь идёт хорошо» [56, с. 3]. Настолько «хорошо», что в конце августа В. Каданников снова попал в Президентский совет [266, с. 1].

В. Каданников был одним из немногих руководителей предприятий и представителей политической элиты, кто мог достаточно регулярно встречаться с Президентом и устраивать персональные демонстрации перспективных вазовских новинок. Он добился также того, что привлек первых лиц государства в качестве лоббистов экономических интересов завода во время их встреч на высшем уровне [83, с. 4–5].

В начале 1996 г., незадолго до президентских выборов, ревизия Президентом Б. Ельциным системы «сдержек и противовесов» во властных

структурах привела к назначению 25 января 1996 г. В. Каданникова первым Вице-премьером РФ вместо крайне непопулярного в народе А. Чубайса. Для некоторых эта рокировка выглядела неестественной: В. Каданников представлял из себя символ «индустриальных проблем России», который мог усугубить экономическую ситуацию на общероссийском уровне. Газета «Коммерсантъ», напротив, считала такую рокировку символичной, отмечая, что «созданный не в последнюю очередь благодаря усилиям отставного вице-преьера тип директора приходит на его место, чтобы довершить начатое и предоставить своему предприятию «колпак», прикрывающий его от свободной рыночной конкуренции, а его руководству обеспечить несменяемость и полновластие...» [12].

В. Каданников сам не желал занимать достаточно высокие посты. На этот счет В. Каданников дал несколько интервью с достаточно громкими заголовками [75]-[78], где говорил об отсутствии опыта и желания участвовать, но был готов даже стать Президентом, исполнить гражданский долг перед страной, если «народ того захочет или ситуация зайдёт в тупик» [75, с. 3].

Конечно, он здесь лукавил, поскольку трезво оценивал шансы на выборах и понимал, что высшую политическую должность ему не занять. В тот момент он был готов поддержать Б. Ельцина на выборах, что было отражено в созданной им так называемой политической теории «сумасшедшего дома». Суть её заключается в сохранении в результате выборов (в парламент или президента) значительного числа прежних представителей властных структур в условиях нестабильной экономической или политической ситуации [78, с. 2].

Возвращаясь к истории с назначением на пост первого Вице-преьера, стоит отметить, что В. Каданников «не строил иллюзий» [60, с. 360] насчёт своего назначения и, несмотря на свою несогласие, всё-таки не смог отказаться от должности по нескольким причинам.

Во-первых, он планировал использовать свою должность для улучшения состояния экономики страны и по возможности помочь родному заводу избавиться от долговых обязательств [18, с. 1]. Тем более у него была достаточно четкая программа реформирования (реструктуризации) промышленности, с которой он обратился к Президенту на встрече в октябре 1995 г. [79, с. 3].

Во-вторых, он просто не мог отказать Президенту, ему просто было некуда деваться, иначе он бы потерял должность Президента АВТОВАЗа и, самое главное, способствовал бы ухудшению отношений завода с центральной властью [75, с. 3]. К тому же Президент за несколько месяцев до назначения подписал приказ о награждении В. Каданникова Орденом «За заслуги перед Отечеством Третьей степени» (вручен 31 января 1996 г.), и, на наш взгляд, не просто за какие-то заслуги, а с целью привлечь на свою сторону готовых следовать в русле политики Б. Ельцина «умеренных реформаторов» и влиятельный директорский корпус, куда входил В. Каданников, в условиях предстоящих выборов [189].

Из второй причины плавно вытекает третья предпосылка, в соответствии с которой В. Каданников решил следовать своей теории «сумасшедшего дома» и поддержать Б. Ельцина [44, с. 4].

Итак, 25 января 1996 г. вышел Указ Президента № 100 «О первом заместителе Председателя Правительства Российской Федерации», согласно которому В. Каданников получил эту должность [192]. По сути дела, он стал куратором экономического блока Правительства и «человеком № 3» в России после Президента и Премьер-министра. Оказавшись в Кремле, ему пришлось следовать «правилам игры»: работа в предвыборном штабе Б. Ельцина стала платой за столь высокий пост [83, с. 4].

Попутно с этим мероприятием В. Каданников участвовал в подписании от имени федерального центра способствовавших разрешению некоторых вопросов во взаимоотношениях центральной власти с региональной

Договоров о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Омской области, Хабаровского края, Пермской области, Коми-Пермяцкого автономного округа, Ростовской области и Тверской области [184] [194] [216]-[218] и постепенно приходил к пониманию того, что будет, если Б. Ельцин не будет избран. Поэтому он его поддерживал, за что заслуженно получил благодарность Президента РФ [201].

Вообще реальная поддержка Б. Ельцина началась ещё в 1995 г., в ходе подготовки к выборам во Вторую Государственную думу, когда В. Каданников попал в проельцинский центристский политический блок (всероссийское общественно-политическое движение) «Наш дом – Россия» (НДР) и стал членом его Совета [164, с. 28–29].

В. Каданников следовал своей теории и надеялся на привлечение к активному участию в выборах центристски настроенных слоев населения, наиболее здравомыслящих людей, которые и выберут личности, партии и движения, придерживающиеся умеренных взглядов и не уходящие в крайность, выберут действующих представителей власти, в отличие от антиреформаторского фланга (КПРФ, ЛДПР, АПР, «Народовластие» и другие) и реформаторско-демократического фланга («Яблоко» и другие). Если этого не произойдёт, то, как он считал, народ всех «скинет» и выберет новых, и в связи с этим государство понесет большой ущерб [77, с. 4–5].

Под ущербом В. Каданников понимал усиление диктатуры, выраженной в «подчинении единому центру регионов и управлении жизнью на местах» [78, с. 2]. Тем самым он намекал на главного противника блока – КПРФ, соединившую в себе в идеологическом плане и программных установках идеологию и позиции КПСС [248], идеи народников и евразийцев, консервативные взгляды Г. Зюганова, считавшего лозунг министра Просвещения Российской империи С. Уварова «Православие.

Самодержавие. Народность» «архетипом» российской государственности, и представления о государственном устройстве философов второй половины XIX–начала XX вв. Н. Данилевского, Н. Устрялова и К. Леонтьева. Это был серьёзный противник, поскольку в обществе стремительно росли оппозиционные настроения к действующей власти, многие разочаровывались в курсе реформ, так как надежды на скорейшее повышение уровня жизни не оправдывались. В связи с этим у некоторых появлялась своего рода ностальгия по советским временам [162, с. 163]. В итоге выборы 1995 г. прошли неудачно для НДР: движение уступило КПРФ по количеству голосов более чем в 2,8 раза (фракция НДР имела 55 мандатов, КПРФ – 157 мандатов).

По сути дела, Государственная дума Второго созыва приобрела ярко выраженный антиреформаторский и оппозиционный действующему руководству страны характер и стала своего рода «проверкой сил» перед президентской кампанией 1996 г. Именно потому, что в думе было «засилье коммунистов», Б. Ельцин решил баллотироваться на второй срок. Стоит отметить, что в неудаче НДР Б. Ельцин обвинил А. Чубайса [167, с. 395] и отчасти из-за этого 19 января 1996 г. снял его с должности первого заместителя Председателя Правительства РФ.

В то же время поддержка В. Каданниковым Б. Ельцина приводила к ухудшению и без того натянутых отношений между ним и коллективом АВТОВАЗа. В отличие от вазовского менеджмента заводской профком и представители рабочих коллективов резко критиковали действовавшую власть и участвовали во всех оппозиционных мероприятиях и акциях протеста.

Накануне выборов на страницах региональных СМИ развернулась острая полемика о политической ситуации в России, в которой коллектив завода, как и многие жители страны, не скрывал своего откровенного разочарования в реформах [254, с. 6].

Однако вернемся к деятельности В. Каданникова на посту первого Вице-премьера. Нужно сказать, что он стал им в достаточно нестабильное для России время: разразившийся острый политический кризис [127, с. 59], завершение Чеченской кампании (стоит отметить, что В. Каданников был по совместительству заместителем председателя Комиссии по урегулированию чеченского конфликта, что порождало большое количество слухов о его поддержке войны в Чечне, хотя должность была по сути дела номинальной [280]).

В таких условиях ему, как куратору экономического блока Правительства, пришлось заниматься разрешением большого количества проблем в экономике. Как В. Каданников вспоминал впоследствии, для него эта была очень трудная работа, тем более опыт в таких делах у него отсутствовал [44, с. 5]. Тем не менее он достаточно уверенно справлялся со своими обязанностями, да и освоился на новом месте очень быстро [19, с. 2]. Хотя и дефицит таких составляющих, как новаторство, нетрадиционность, творческая активность, тоже давал о себе знать [19, с. 2].

В. Каданников грамотно поступил в том плане, что решил в первую очередь оценить экономическую обстановку в стране и сопоставить её со своей программой, которая упоминалась выше. Это позволяло первому Вице-премьеру найти точно все изъяны в экономике и провести более четкую и взвешенную политику реформ, по сравнению с предыдущим периодом. Как выяснилось, В. Каданников оказался прав в своих намерениях и программе [18, с. 2]. Хотя претворить свои замыслы в жизнь первому Вице-премьеру мешало несколько факторов:

– противостояние, несмотря на готовых к корректировке Премьер-министра В. Черномырдина и другого Вице-премьера О. Сосковца, со стороны лагеря «ортодоксальных рыночников» и отраслевиков-монополистов, которые упрямо продвигали свою монетаристскую политику, критикуя всех остальных за эклектизм и непоследовательность;

– отсутствие слаженной работы исполнительной и законодательной ветвей власти в принятии мер по стабилизации экономики и их полной осведомленности о ходе реализации этих мер;

– двойственность назначения В. Каданникова (на наш взгляд, это ключевой фактор);

– одновременное занятие им как минимум четырнадцати должностей, что мешало сконцентрироваться на решении какого-то определённого вопроса;

– не входившее в его программу решение неотложных проблем, перешедших к В. Каданникову от прошлых реформаторов или возникших непосредственно в период занятия им должности.

Именно одной из таких проблем стала реструктуризация угольной промышленности, начатая ещё при Е. Гайдаре. Она занимала особое место в курсе реформ по причине важности этой отрасли в структуре топливно-энергетического комплекса России и высокого уровня политического участия шахтерских работников.

Для ликвидации убыточных шахт и адаптации угольной промышленности к рыночным отношениям Е. Гайдар в 1993 г. создал Межведомственную комиссию по социально-экономическим проблемам угледобывающих регионов («угольная МВК»), которая наделялась исключительными полномочиями и решения которой были обязательными для всех министерств, ведомств и всех субъектов РФ. В. Каданников стал её Председателем 2 февраля 1996 г., когда усилились протестные настроения в шахтерской среде [206]. Возникла угроза всероссийской стачки, потому что наряду с шахтерами активизировались работники образования (5 млн. человек). На В. Каданникова была возложена задача скорейшим образом снять социальную напряженность и нормализовать отношения с организаторами протеста – крупным бизнесом угольной промышленности.

В. Каданников отправился на переговоры с Росуглепрофом, которые завершились безрезультатно [236, с. 88].

В итоге профсоюз объявил, что акция будет продолжена, пока не будут приняты меры. Правительству в условиях предвыборной кампании пришлось пойти на уступки горнякам: после неудачной попытки В. Каданникова разобраться с шахтерскими проблемами В. Черномырдин в ходе встречи с лидерами Росуглепрофа подписал лично ежемесячный график финансирования отрасли и соглашение об изменении режима ее налогообложения, действительное до 1 июля 1996 г. Также отрасли в 1996 г. гарантировали господдержку, изменили режим налогообложения, подтвердили отраслевое тарифное соглашение на 1996–1997 гг. [237] и даже обещали наказание виновных в задержке зарплат шахтерам. Политическая ситуация заставила правительство:

- взять на себя вину за задержки зарплат горнякам (хотя не оно было виновато, поскольку средства, отправляемые в отрасль, расходовались не по назначению; поэтому было принято решение об ускорении приватизации в угледобывающей промышленности, в реализации которого В. Каданников сыграл не последнюю роль, поскольку он предложил несколько мер по рациональному использованию средств для этого процесса [65]);

- вернуть долги за 1995 год;

- дать обещание добавить к уже утвержденной в бюджете 1996 г. сумме дотаций еще почти 3,5 трлн. р.

При этом Правительство беспокоило то, что переплаты вели к пересмотру бюджета-96. И здесь противостоять Госдуме, где идея о масштабном пересмотре бюджета набирала популярность, становилось все труднее. Поэтому и изыскивать средства на погашение социальных конфликтов было все труднее [127, с. 60–66] [236, с. 86–92] [272, с. 44–45].

Это была вторая проблема, с которой В. Каданникову пришлось столкнуться и с которой он справлялся успешнее, чем с реструктуризацией

угольной промышленности. Одним из главных и быстрых способов получения средств были внешние займы, но в условиях политического кризиса и кадровых перестановок, произошедших в январе 1996 г., США в лице Президента Б. Клинтона не хотели давать разрешение МВФ и МБРР на выдачу кредитов [256, с. 244–246]. Б. Ельцин заверил Б. Клинтона, что смены курса на реформы и демократию не будет, и попросил у МВФ кредит в 9 млрд. долл. Б. Клинтон был удовлетворен действиями Б. Ельцина, и вскоре после переговоров В. Каданников был назначен:

- руководителем Межведомственной комиссии Российской Федерации по сотрудничеству с международными финансово-экономическими организациями и «Группой семи» [135, с. 343–344] [222];

- управляющим от Российской Федерации в Международном банке реконструкции и развития и Многостороннем агентстве по гарантиям инвестиций [191];

- председателем российских частей межправительственных комиссий по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между Российской Федерацией и зарубежными странами (Италия, Китай, Кипр, Швейцария) [235];

- одним из руководителей деятельности по обеспечению взаимодействия с Комиссией Европейских сообществ по вопросам консультационно-технического содействия [233];

- главой с российской стороны на форуме по вопросам рынка ценных бумаг, который был создан в рамках российско-американской комиссии Гора-Черномырдина [48].

Деятельность В. Каданникова на этих постах отчасти способствовала углублению интеграции России в мировую экономику и политику, получению гарантированной финансовой поддержки со стороны международных валютных организаций и, отсюда, позволила относительно стабилизировать

нормативное законодательство [48] [66] [127, с. 61] [168]-[169] [177]-[179] [183] [185] [195]-[200] [202] [212] [215] [231] [260].

Если обращаться к неотложным проблемам, возникшим непосредственно в период занятия им должности, то стоит отметить, что В. Каданников стал председателем Правительственной комиссии по расследованию причин крушения, произошедшего 31 мая 1996 г. на перегоне Литвиново-Тальменка Кемеровской железной дороги, оказанию помощи пострадавшим и членам их семей [174]. Работа комиссии была организована так слаженно, что она достаточно быстро (за 3 дня) выявила причины катастрофы, в результате которой погибло 19 человек, и приняла соответствующие меры.

Отчасти данная ситуация возникла ввиду высокого уровня злоупотреблений и криминогенности в железнодорожной сети, которые вкупе с требованием МВФ её реструктуризации при выделении кредитов России заставляли В. Каданникова, Минэкономики и ЦБ РФ ускорить затянувшийся процесс приватизации железных дорог [273, с. 135–136]. Их проект предполагал создание федеральной железнодорожной службы, действующей на коммерческих началах. Однако министр МПС счел их намерения попыткой развалить государственную систему железнодорожного транспорта [273, с. 136].

В. Каданников ещё хотел изменить монопольное положение в транспортировке товаров имевших привилегию в виде самостоятельной установки тарифов на неё железнодорожников, развив систему грузовых автоперевозок. Однако противодействие со стороны МПС не позволило осуществить планы В. Каданникова.

Таким образом, подтверждались слова В. Каданникова о том, что железные дороги «взяли за горло экономику», однако его планы не остались нереализованными: к ним вернулись уже в 1997–1998 гг. в ходе реформ естественных монополий под руководством новых Вице-премьера

Б. Немцова и Министра путей сообщения Н. Аксененко [273, с. 136–137] [83, с. 5]. Это был важный, хотя и осуществленный уже после похода в Правительство момент в реализации его программы. Однако это была не единственная попытка осуществить задуманное.

В. Каданников, находясь на посту первого Вице-премьера, попытался изменить в лучшую сторону ситуацию в налоговой и финансовой системах РФ. Уже в своих первых пресс-конференциях он выделил основные направления в этих сферах [13] [33] [246].

И, попав в состав Комиссии Правительства РФ по экономической реформе [227], Оперативной комиссии Правительства РФ по совершенствованию системы платежей и расчетов [170], Правительственной комиссии по вопросам финансовой и денежно-кредитной политики [172], Комиссии Правительства РФ по совершенствованию налогового законодательства [173], Оперативного штаба по реализации комплекса неотложных мер по стабилизации экономического положения страны, он способствовал принятию и реализации ряда мер [8] [30] [34] [130]-[131] [175]-[176] [182] [207] [219]-[221] [224]-[225] [234] [243] [252, с. 42–43].

Хотя данные меры играли положительную роль в стабилизации финансовой и налоговой системы РФ [29], они не позволяли полностью вывести экономику России из кризисного состояния [67]. Тем более ряд из них (меры по реализации налоговой и пенсионной реформ) был принят значительно позже или же отклонен. К тому же некоторые из вышеназванных мер вызвали шквал критики со стороны депутатов Государственной думы во время заседания от 15 мая 1996 г., где В. Каданников заменял В. Черномырдина и выступал с большим докладом о ходе исполнения федерального бюджета в первом квартале 1996 г. [250].

Депутаты критиковали многие аспекты деятельности Правительства (например, неспособность Правительства полностью профинансировать федеральные программы по развитию регионов, хотя В. Каданников пытался

разрешить эту проблему, приняв участие в создании в апреле 1996 г. программы «Экономического и социального развития Дальнего Востока и Забайкалья на 1996–2005 гг.», которая целиком не реализовывалась по причине нехватки средств на важнейшие социальные расходы; уклон был сделан на стабилизацию экономики в ущерб другим стратегическим целям, что ясно выразил сам первый Вице-Премьер 23 апреля 1996 г. во время утверждения программы [255, с. 238]). Однако депутаты большинством голосов (64,2%) решили принять с некоторыми поправками Постановление Государственной Думы о ходе исполнения Федерального закона «О федеральном бюджете на 1996 год» [251], надеясь, что с избранием нового Президента Правительство будет обновлено согласно Конституции и ситуация изменится. Правительство было обновлено, и места для В. Каданникова там не оказалось.

Прежде чем перейти к отставке В. Каданникова, нужно рассмотреть один важный аспект его работы в Правительстве, который интересовал многих и который имел двойственный характер, – помощь АВТОВАЗу. С одной стороны, В. Каданников в своих первых после получения новой должности интервью и пресс-конференциях конкретно заявлял о том, что адресная помощь имевшему ряд частных проблем заводу оказываться не будет, более того он был убежден, что крупнейший автогигант страны не нуждался в персональной опеке [18, с. 2].

Да и сам коллектив не стремился напрямую просить помощи у бывшего начальника [64]; предпринимались лишь косвенные попытки обращения к Правительству через Министерство экономики с целью рассмотреть вопросы погашения задолженностей перед бюджетом по акцизам, освобождения от налогообложения прибыли, урегулирования таможенных проблем при экспорте автомобилей и разрешения на целевое направление средств, полученных от акцизных сборов, на техническое перевооружение предприятия (последнее было удовлетворено) [246].

Однако, с другой стороны, не помочь родному заводу он не мог, и об этом свидетельствовали:

- введенный «наклонный валютный коридор»;
- попытки ограничить влияние отраслевиков-монополистов на уровень цен путем более активного вмешательства государства в систему регулирования цен и тарифов естественных монополистов [50];
- попытки изменить налоговую систему и таможенную политику;
- попытки помочь разобраться с выплатами долгов в бюджет путем отправки комплексной комиссии специалистов федеральных, в том числе отраслевых, министерств и ведомств и проведения ею всестороннего анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий с применением индивидуального подхода в принятии решений [250] (впоследствии этой комиссией стала образованная 11 октября 1996 г. Временная чрезвычайная комиссия при Президенте РФ по укреплению налоговой и бюджетной дисциплины, которая изменила подход и вместе с новым Вице-премьером В. Потаниным любой ценой в течение трех лет пыталась собрать все долги с завода [181] [256, с. 267]);
- попытки помочь поднять зарплату в промышленной отрасли [22].

Тем не менее помощь, оказываемая заводу, не создавала того «защитного колпака», о котором писала газета «Коммерсантъ» (скорее такой «колпак» получил ТЭК путем предоставления либерализации экспорта нефти в качестве обязательного условия предоставления кредита МВФ с одновременным ростом ставок акцизов на нефть для компенсации выпадающих поступлений в бюджет [257, с. 2760–2764]), и не оказывала должного эффекта, потому что она была не слишком масштабной и не всегда реализовывалась. В этом сам В. Каданников признавался, когда рассматривал влияние «наклонного валютного курса» на экспорт АВТОВАЗа [82, с. 2].

Возможно, он мог бы сделать и больше для завода, но ему приходилось следовать «правилам игры» (обеспечить второй срок Б. Ельцину). Первоначальные реформаторские замыслы В. Каданникова, рожденные конкретным опытом, застряли в сетях существовавшей государственной системы, «увязли в болоте рутинной работы», которой его загружали все больше, причем делалось это, как писала газета «Тольятти сегодня», с «присущей прожженным московским аппаратчикам хитромудростью» [19, с. 2].

Не смог он «разрубить узел МПС и ТЭК» (сделал лишь маленькие «надрезы») и тем самым избавиться от господства отраслевиков-монополистов, которые контролировали цены на сырье и грузоперевозки. Это было связано с тем, что реальных, экономических рычагов воздействия на такую ситуацию не было, а государственно-административные методы присутствовали в «деформированном виде» [19, с. 2] [92, с. 2]. Более того был также принят Указ Президента РФ от 14 марта 1996 г. «О признании утратившими силу, изменении и дополнении некоторых решений Президента Российской Федерации», согласно которому отменялись льготы, предоставленные АВВА и АВТОВАЗу [204].

Поэтому, как бы ни старался В. Каданников, улучшить положение промышленной отрасли в таких условиях было трудно. Из-за постепенного осознания такого положения дел в его голове рождались мысли об уходе из Правительства, он терял первоначальный энтузиазм [19, с. 2]. В. Каданников хотел ещё уйти и потому, что так и не смог приспособиться к кремлевским порядкам, где все «интригуют по поводу власти, места» и где все могут видеть узловые проблемы и «не говорить о них». К тому же его никто и не держал в Правительстве. Новое Правительство, сформированное в августе 1996 г., включало в себя людей, которые устраивали В. Черномырдина и Б. Ельцина [228]. В. Каданникову предлагали неподходящий ему второстепенный пост заместителя Министра промышленности или пост

чрезвычайного и полномочного посла в одной из европейских стран, но он не раздумывая отказался от предложения и предпочел вернуться в город Тольятти, на родной завод [35] [44, с. 4].

В ноябре 1996 г., после отпуска и подписания соответствующих документов об отставке с ряда постов [171] [186] [205] [223], он стал вновь Председателем Совета директоров АВТОВАЗа. В. Каданников ушел без скандалов, против него никто не стал строить интриг. Хотя у В. Каданникова были все шансы остаться в «Большой политике», о чем свидетельствовал общий рейтинг имиджа 25 ведущих политических лидеров в СМИ [39, с. 62–65], «разделять позицию властей он не захотел – предпочел уйти» [52].

Таким образом, «хождение во власть» оказалось непродолжительным – всего 8 месяцев. Как отмечал сам В. Каданников, это были худшие 8 месяцев в его жизни, он очень жалел о своем поступке [102, с. 5]. Больше в «Большую политику» В. Каданников не лез, он все больше уходил в экономическую сферу, попав в Экономический Совет при Правительстве РФ [180], возглавив Координационный Совет созданной по его инициативе и заменившей в определенной степени Тольяттинский совет директоров Торгово-промышленной палаты города Тольятти [16, с. 2] (стоит отметить, что это была первая в стране палата городского уровня [58, с. 6]).

Однако полностью связи с политической сферой В. Каданников не разорвал, чтобы продолжать лоббировать интересы находившегося в предбанкротном состоянии АВТОВАЗа:

– В. Каданников стал одним из создателей и руководителей региональной организации политического движения «Единство», которое активно голосовало за В. Путина и всячески мешало К. Титову стать президентом [89, с. 3] (такой ход позволял В. Каданникову не только создать для будущей центральной власти образ «своего человека», но и оставить К. Титова на посту губернатора Самарской области, ведь последний был «самым полезным человеком для области», от ухода которого пользы для

региона не будет, тем более К. Титов был активным лоббистом интересов завода [267]);

– вместе с В. Вильчиком он вступил в партию «Единая Россия» (продолжательница движения «Единство») в 2003 г., чтобы поддержать накануне выборов ту политическую силу, которая изъявила желание поддержать промышленность и человека труда, и добиться новых послаблений правительства путем отправки от имени самарского регионального отделения «Единой России» в столицу ходатайства о принятии федерального закона о налоговой амнистии в отношении крупнейших предприятий-налогоплательщиков [46].

Хотя, с другой стороны, он понимал, что какой-то серьезной отдачи ждать не стоит, поэтому одновременно В. Каданников перешел в открытую оппозицию центральной власти (продолжение политики «лавирования»), дав несколько больших интервью региональным и центральным периодическим изданиям, где резко высказался по поводу политики государства в автомобилестроительной отрасли (об этом уже упоминалось выше).

Критика была преимущественно связана с неспособностью Правительства кардинально помочь отечественной автомобильной промышленности, в частности АВТОВАЗу [111, с. 5]. Более того, как отмечал В. Каданников, государство своими действиями (Концепцией развития отечественного автомобилестроения и политикой вступления в ВТО) максимально облегчило вход на рынок иностранным производителям, продав им российский рынок «за мятую трешку», что привело к ослаблению позиций российского автопрома по отношению к пришедшим из-за границы производителям [32, с. 66].

Таким образом, В. Каданников, занявший своего рода лавирующую позицию по отношению к центральной власти, сумел добиться в политической карьере таких же больших, как и в профессиональной карьере, высот, став третьим после Президента и Премьер-министра человеком в

стране. Он сыграл большую роль в политической и экономической жизни страны, предприняв ряд действий, позволивших приблизиться к относительной стабилизации финансовой и налоговой системы России, укрепить контакты с рядом государств, получить гарантированную финансовую поддержку со стороны международных валютных организаций. Однако такая стремительная политическая карьера не позволила В. Каданникову добиться существенной поддержки АВТОВАЗа со стороны государства, что было одной из основных предпосылок его похода в «большую политику».

2.2 В.В. Каданников как благотворитель, инженер и исследователь

Одной из важных страниц в биографии четвёртого генерального директора Волжского автомобильного завода, председателя Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» Владимира Васильевича Каданникова является его общественная и культурная деятельность в городе Тольятти, которому В.В. Каданников посвятил большую часть своей жизни, и не только в нём.

38 лет (с 1967 по 2005 гг.) В.В. Каданников отдал АВТОВАЗу, поэтому стоит, конечно же, начать с описания тех деяний, которые связаны с данным предприятием. Генеральный директор позволил данному крупному предприятию буквально сохраниться в тяжёлые 1990-е годы. При нем получил развитие первый в СССР частный банк – АВТОВАЗбанк – кредитно-финансовая организация нового типа, позволяющая более гибко решать финансовые вопросы, аккумулировать средства и направлять их на решение первоочередных проблем, в том числе поддерживать в рабочем состоянии смежников и поставщиков. В 1992 г. ПО «ВАЗ» стало АО «АВТОВАЗ», но и это не спасло завод. Разразился кризис неплатежей, а обмен товара (автомобилей) на товар (металл, комплектующих, материалы и даже продукты и товары первой необходимости для работников завода при

пустующих прилавках) усугубил дефицит денежных средств. Порой рабочим было трудно прокормить себя и свои семьи. Для В.В. Каданникова это была «личная забота» [117, с. 58], и по его инициативе появились знаменитые управления рабочего снабжения (УРСы) промышленными и продовольственными товарами, которые добывали всеми правдами и неправдами, в том числе по бартеру. Даже не задержка зарплат, не тотальный дефицит товаров и забастовки по этому поводу «беспокоили» В.В. Каданникова [117, с. 58–59].

Он видел дальше – разрушение системы социальных гарантий. Он «осознавал», что не будет бесплатного жилья, бесплатного медицинского обслуживания и образования, государственные пенсионные выплаты не смогут обеспечить безбедную старость ветеранам, и поручил управлению социальных вопросов создать новую систему социальных гарантий, приспособленную к рыночным условиям [117, с. 58–59].

Заводу и городу очень повезло, что в период полного обвала социалистической экономики у руля градообразующего предприятия оказался «человек с государственным мышлением» [117, с. 59]. Не случайно В.В. Каданников 30 апреля 1991 г. «за успешное решение социальных вопросов» удостоился почётного в СССР звания «Герой Социалистического Труда» [8].

Стоит отметить, что АВТОВАЗ был не просто градообразующим предприятием. На протяжении долгих лет (особенно в те годы, когда на ВАЗе трудился В.В. Каданников) он являлся ещё и градопреобразующим предприятием. В 1970–1980-е гг. В.В. Каданников в составе команды В.Н. Полякова, первого генерального директора Волжского автомобильного завода, занимался строительством по индивидуальному проекту Дворца спорта в городе Тольятти.

По заданию парткома завода в тот период В.В. Каданников также курировал подготовку различных общественно-политических мероприятий,

проходивших в этом Дворце спорта, и культурное обслуживание производственных участков завода [49, с. 2].

И, даже не получая никаких заданий от парткома, В.В. Каданников продолжал заниматься культурно-просветительской и общественной деятельностью.

АВТОВАЗ под руководством В. Каданникова в 1990-е–начале 2000-х гг. был «генератором» насыщенной культурной программы города: многие именитые артисты, спортсмены, деятели культуры приезжали в город с выступлениями в обмен на автомобиль или льготы при покупке автомобиля.

Когда разрушался СССР, серьёзно пострадала строительная сфера, и отчасти действия В. Каданникова в 1993–1995 гг. (выход ряда приказов) привели к организации финансово-строительной компании «Лада-дом», которая занималась созданием и реализацией корпоративной программы «Жильё-2000», позволявшей обеспечить каждую советскую семью собственным жильём к концу второго тысячелетия новой эры [64]. Создание этой компании позволило начать практически реализовывать новые формы организации финансирования строительства и преодолеть кризис сознания, что бесплатного жилья больше не будет [285, с. 225].

Одним из первых В.В. Каданников задумался о развитии религиозной составляющей города [284, с. 7]. Не просто задумался, а от имени АВТОВАЗа он стал главным спонсором строительства будущего храмового комплекса (Спасо-Преображенский кафедральный собор) в Автозаводском районе.

Конечно, на строительство ушло большое количество денежных средств, что вызвало противоречивое отношение заводчан к этому проекту. Однако вся критика не сравнится с тем фактом, что данный храмовый комплекс стал одним из самых привлекательных мест в городе Тольятти, его крупным духовным центром для верующих людей [64]. Тем более, как сам В. Каданников считал, «эта стройка была так же важна городу, людям, как строительство школ, детских садов и больниц» [283, с. 5]. Помимо

финансирования строительства данного храмового комплекса, В. Каданников стал одним из спонсоров возведения православной часовни св. Архистратига Михаила, ставшей подобием домово́й церкви автозавода [60, с. 624]. За строительство этих религиозных сооружений В. Каданников был награжден рядом орденов Русской Православной церкви – Преподобного Сергия Радонежского Третьей степени и Святого Благоверного князя Даниила Московского Второй и Третьей степеней [38, с. 182–183].

В. Каданников, подписав от имени Совета директоров 5 октября 2000 г. соответствующее решение, также поддержал инициативу создания Технического музея (Паркового комплекса истории техники им. К. Сахарова), уникального и единственного в России по занимаемой площади и многообразию экспонатов, причем непрерывно развивающегося и прирастающего все новыми территориями и экспонатами. Технический музей стал значимым общественно-культурным центром Автограда, предлагающим широкую программу развития и отдыха [28, с. 376–377].

В. Каданников способствовал также сохранению и развитию библиотечного дела в городе, подписав приказы о компьютеризации и сохранении филиалов библиотеки Волжского автомобильного завода (Библиотека КЦ «Автоград») [28, с. 91].

Мало кто знает, но именно В.В. Каданников своим Приказом № 212 от 10 апреля 1990 г. способствовал развитию местного кабельного телевидения: появились собственная телекомпания («Лада-медиа») и телеканал, которые существуют уже 34 года и которые получили мощное развитие, став крупным медиахолдингом [64].

В. Каданников от имени АВТОВАЗа поддерживал спортивную жизнь города Тольятти. Во времена В. Каданникова завод был единственным предприятием в России, которое сохраняло на своем балансе спортивные сооружения, доступные всем жителям города, а также оказывал существенную поддержку профессиональным спортивным клубам

(хоккейному, гандбольному и футбольному), которые завоевывали большое количество наград всероссийского и международного уровней [136, с. 1].

В.В. Каданников будучи руководителем АВТОВАЗа и председателем Попечительского Совета городского драматического театра «Колесо» занимался его спонсированием, которое включало и реконструкцию бывшего ДК имени 50-летия Октября для нужд современного театрального здания, и организацию его зарубежных гастролей, и проведение Международного театрального фестиваля «С Россией – в XXI век». Благодаря В. Каданникову появился Тольяттинский городской симфонический оркестр, Дворец молодёжи «МИР», музейно-выставочный комплекс «Экспо-Лада», собственный пресс-центр ВАЗа [241, с. 52–53], завоевавшее популярность в городе стационарное отделение Института государственного управления и социальных исследований МГУ имени М.В. Ломоносова [10, с. 20–21], тольяттинский филиал СГАУ [137, с. 512–513].

Позаботился В. Каданников и о поддержке благотворительных программ, реализуемых в городе Тольятти, и наиболее одаренных студентов автомобилестроительных факультетов, став в 1996 г. соучредителем Общественного благотворительного фонда «Духовное наследие» им. С.Ф. Жилкина и организатором Семейного фонда им. В. Каданникова, который ежемесячно к основной стипендии давал трем стипендиатам по 700 р. [68, с. 4] [263, с. 6].

Также в 1992 г. по инициативе В. Каданникова был создан благотворительный фонд «Надежда», усилия которого были направлены на неработающих пенсионеров – бывших работников ВАЗа. Также фонд помогал материально различным общественным организациям города Тольятти, оказывал финансовую помощь военнослужащим, принимавшим участие в боевых действиях и пострадавшим в них, многодетным семьям, несовершеннолетним детям инвалидов первой и второй групп [55, с. 316].

В.В. Каданников никогда сразу не отказывался от какого-либо предложения, связанного с созданием культурного проекта или реализацией какой-либо идеи. Так, в 1992 г. он поддержал (хотя изначально не понимал цели) идею покорения 18 тольяттинцами Эвереста, на котором впоследствии развевались флаги завода, АВТОВАЗбанка вместе со стягом страны [21]. А в 2003 г. руководитель департамента культуры г. Тольятти В. Колосов обратился к нему по поводу строительства художественного музея. Тогда происходило обсуждение проекта здания ледовой арены, где можно было создать различные пространства, в том числе и для художественного музея. В.В. Каданников, как высоко ценивший искусство человек, сразу же согласился с мнением Владимира Колосова. Однако «задумка по разным причинам в конечном счёте не удалась, хотя была очень удачной», – вспоминает В. Колосов [123, с. 4].

Выше упоминалось, что не только городу Тольятти помог Владимир Каданников. Его деятельность распространилась и на Самарскую область, и на другие субъекты Российской Федерации, и на Европу.

Так, АВТОВАЗ под руководством В. Каданникова и КамАЗ вместе с правительством Республики Татарстан стали организаторами международной конференции «Культура молодых городов», способствовавшей появлению новых проектных подходов к проблемам строительства культуры в населённых пунктах. Данная конференция получила продолжение в виде организованного в мае 1994 г. в Москве, на Старом Арбате и в Центральном доме актёра имени А.А. Яблочкиной, Дня Тольятти, где был представлен проект «Культура Автограда», получивший высокую оценку Комиссии РФ по делам ЮНЕСКО и Международного фонда Сороса «Культурная инициатива» [241, с. 52].

Благодаря В. Каданникову довольно положительно стартовал проект «Научная историография «АВТОВАЗа»», выразившийся в двух успешно состоявшихся всероссийских научных конференциях «История ОАО

«АвтоВАЗ»: уроки, проблемы, современность» в 2003 и 2005 гг., в создании нескольких книг и монографий, посвящённых корпоративной истории предприятия и в частности итогам невероятного проекта «ВАЗ-Fiat» за первые 40 лет истории завода [241, с. 52–53].

АВТОВАЗ при В. Каданникове был постоянным участником и одним из организатором международной конференции института Адама Смита, посвященной вопросам автомобилестроения. Стоит также отметить, что на базе АВТОВАЗа по инициативе В. Каданникова проводилось большое количество всесоюзных и всероссийских конференций по многим наиболее актуальным вопросам социально-экономического характера, например, в 1990 г. ввиду роста заболеваемости среди трудового коллектива завода вирусным гепатитом, герпетической инфекции, гриппа, ввиду повсеместного распространения ВИЧ-инфекции была проведена научно-практическая конференция «Актуальные вопросы вирусных инфекций» в целях повышения квалификации местных специалистов [159].

В.В. Каданников – один из инициаторов и учредителей международного независимого фонда «Триумф»; первые одноимённые премии за выдающиеся заслуги в области искусства были вручены лауреатам в 1992 г. [49, с. 2].

Он также в 1990-е гг. стал одним из сопредседателей Фонда культуры при Министерстве культуры России, занимавшегося поддержкой различных культурных проектов («Виртуозы Москвы», развитие «Ясной Поляны» и др.) [73, с. 6].

От имени ВАЗа он стоял у истоков первой постперестроечной областной газеты «Культура», «Общей газеты», газеты «Век», став пионером в поддержке СМИ [78, с. 2], и согласился спонсировать популярный журнал «Российская провинция» [241, с. 52–53].

Также от лица ВАЗа стал одним из учредителей и сопредседателей созданного в январе 2005 г. Высшего Инженерного Совета России, основная

миссия которого заключается в обеспечении государственной поддержки научно-технического развития [43, с. 1].

В. Каданников также поддержал создание первой в России (в селе Хрящёвка) сыроварни, которая помогала отчасти пережить голодные 1990-е гг., открыл в области молочный завод («Данон»), где впервые в России началось производство йогуртов [62, с. 350], и попытался открыть табачный завод «Мальборо». Он помог Самарской области мягче других субъектов пережить переход на рынок: В.В. Каданников распорядился отдавать 5% готовых автомобилей ВАЗа на продажу предпринимателям, которые на вырученные деньги привозили продукты в магазины области [52].

Нельзя не отметить и большую роль В.В. Каданникова в развитии отечественного автоспорта, который играл довольно значительную роль в жизни любого автомобильного завода и являлся его важной имиджевой составляющей, так как по рейтингам телекомпаний трансляции автомобильных соревнований имели миллиардную аудиторию по миру [112, с. 2–3].

В. Каданников организовал в Самаре Международный центр культуры «Волга», а в Германии и Франции международную художественную выставку «Два Автограда», включившую работы художников из Набережных Челнов и Тольятти [241, с. 52]. На посту первого Вице-премьера В. Каданников занимался организацией и проведением ежегодных выставок-ярмарок («Россия-96», «Россия-97»), «Всероссийской промышленно-художественной выставки в г. Нижний Новгород» в честь 100-летия со дня Шестнадцатой Всероссийской промышленной и художественной выставки, проходившей в этом городе [213]-[214] [247].

Также Владимир Васильевич помогал финансировать издание мемуаров первого президента РФ Б.Н. Ельцина и в 1990-е гг. вместе с будущим президентом нашего государства В.В. Путиным организовывал

несколько мероприятий по просьбе губернатора Санкт-Петербурга А.А. Собчака [278, с. 5].

В. Каданников вместе с руководителем специализирующейся на тюнинговой малосерийной технике фирмы «Бронто» Ю.П. Зуевым помогли известному медвежьему дрессировщику В. Кудрявцеву реализовать идею уникального автомобильного аттракциона путем создания экспериментального кабриолета для медведей, который удивил всех, даже руководство Toyota [28, с. 326–329]. Помог (безвозмездно) В. Каданников и Г. Волчек в постановке спектакля «Три товарища»: специалисты появившегося также при поддержке Генерального директора дизайн-центра ВАЗа изготовили ретро-автомобиль, который был необходим для постановки спектакля «Три товарища» и являлся «четвертым железным товарищем трех главных действующих лиц» [27, с. 210–211].

В. Каданников, несмотря на то что уже вышел на пенсию, покинув АВТОВАЗ и переехав жить в Москву, активно помогал и РОО «Самарское Землячество», в котором существовала ячейка ветеранов завода. В. Каданников оплачивал проведение различных мероприятий, посвящённых родному предприятию. И 19 ноября 2016 г. В. Каданников был удостоен Почетного Знака Губернатора Самарской области «За заслуги в развитии ветеранского движения» [64].

Не забывал В.В. Каданников и свою малую родину – Нижегородскую область, в частности село Глухово, – родные края его супруги Нины Александровны. Показывая памятные, дорогие с детства места, она остановилась у храма имени святых Космы и Доминиана, от которого практически ничего не осталось, и спросила насчёт восстановления объекта, и В.В. Каданников, осознавая всю важность такого дела [281, с. 3], сразу согласился его восстанавливать. В июле 2004 г. в Глухово приехали специалисты тольяттинской фирмы «Лада Спецоборудование», принявшие на себя попечительство над столь необычным для них объектом. И не было

месяца, чтобы не навещался на стройку В.В. Каданников, не было недели, чтобы он не поинтересовался: «Как там дела, какая нужна поддержка?» [281, с. 3] (здесь стоит отметить, что В.В. Каданников вкладывал свои собственные средства на реставрацию объекта и говорил по этому поводу: «...вкладывать в церковные дела, если такая возможность есть, – это благородное дело» [281, с. 3]). В результате 30 августа 2005 г. состоялось освящение возрождённого в буквальном смысле из праха и забвения «народно-сказочного храма» [281, с. 3]. Для Каданникова это событие стало «самым главным подарком судьбы и настоящим духовным праздником» [281, с. 3].

Несомненно, что на многие проекты уходило большое количество средств, значительная часть которых предоставлялась ВАЗом. Поэтому многие заводчане были недовольны тем, что «руководство не туда тратило средства» [129, с. 9]. Однако В. Каданников считал эти расходы не менее важными, и так разъяснял «нецелевые» расходы предприятия: «...кто-то этого не понимает, но я понимаю, что может случиться с людьми, которые работают ежедневно на конвейере. Потом приходят в одинаковые дома... Я отдаю себе отчет в том, что может произойти, если их совсем лишит культуры, духовной пищи. Наш город образовался из людей приезжих. А что это значит? Человек вырван из своей культурной среды, своей общины. Что он получил взамен? Работу, малосемейку...» [241, с. 52].

Таким образом, В.В. Каданников, став инициатором создания большого количества социально и культурно значимых объектов, внёс неоценимый вклад в развитие культуры города Тольятти, Самарской области, межкультурных связей России с другими странами.

Стоит отметить, что В. Каданников оставил глубокий след в отечественной исторической, экономической и инженерной науках. Он является автором более 20 научных трудов и изобретений, наиболее важные из которых мы рассмотрим ниже.

Опытно-конструкторская и исследовательская деятельность сопровождала В. Каданникова на протяжении практически всей его жизни и перешла в активную фазу уже на начальной стадии строительства Волжского Автомобильного завода. Именно с того момента ведет отсчет первое направление в данном аспекте деятельности В. Каданникова – разработки в области металлообработки.

Выше уже упоминалось, что В. Каданников в возрасте 27 лет был назначен руководителем группы проекта прессового производства, которая разрабатывала проект внутренней организации цеха крупной штамповки. В результате этого проекта в СССР было создано передовое прессовое производство на ВАЗе, вобравшее в себя все прогрессивные достижения в области листовой штамповки, в частности технологию малоотходной листовой штамповки [94, с. 59].

В августе 1979 г. В. Каданников совместно с группой инженеров ВАЗа и исследователей из Московского автомеханического института получил патент на изобретение, представлявшее собой новый способ штамповки панелей [239].

В. Каданников также стал соавтором ряда научных работ, посвященных качеству металлопродукции и различным операциям при штамповке автокузовных деталей [69]-[71] [74] [81]. Результаты исследований способствовали созданию некоторых изобретений, например, способа вытяжки кузовных деталей сложной формы при холодной листовой штамповке [240], и вошли в научную брошюру под редакцией В. Каданникова и А. Тихонова, где были обобщены основные направления сотрудничества ОАО «АВТОВАЗ» с металлургическими предприятиями и институтами за период 2000–2005 гг., были показаны результаты взаимодействия автомобилестроителей и металлургов по созданию и освоению новых конструкционных сталей для двигателей [253].

Стоит также в этой связи упомянуть и организационную работу В. Каданникова по вопросам качества металлопродукции. Как отмечал в своей статье Тихонов А.К. «История становления сотрудничества АВТОВАЗа с наукой», в 1990-х гг. была полная бесконтрольность и анархия в промышленности, науке и образовании, резко прекратилось финансирование науки, качество металла у металлургов падало, рос импорт [268, с. 105]. В этих условиях в 1995 г. В. Каданников вместе с советником по науке вице-президента по техническому развитию ОАО «АВТОВАЗ» А.К. Тихоновым обратились к председателю Комитета по металлургии С.Э. Афонину с письмом, в котором содержалась просьба о проведении совещания на заводе с металлургами заводов и специалистами уцелевших специализированных институтов. С. Афонин и В. Каданников провели совещание, где было принято решение о создании совместной программы освоения материалов, научно-технического совета, который должен был следить за выполнением программы. Исполнение многих функций легло на Центр материаловедения при Поволжском отделении РИА (её членом был В. Каданников), через которое заключались договоры с лабораториями, привлекались отдельные ученые для создания творческих коллективов. В результате работы в России появилось очень много поставщиков по разным материалам (из Красноярска, Братска, Самары и других городов). Как отметил А.К. Тихонов в вышеупомянутой статье, благодаря огромной работе, которую выполняли УЛИР и НТЦ, коммерческой дирекции и руководству завода, в том числе В. Каданникову, удалось сделать рывок в освоении сталей на металлургических заводах: быстро началось освоение сталей, закупавшихся раньше по импорту [268, с. 106].

В 2000 г. было снова проведено совещание с металлургическими заводами и с Минпромнауки при участии руководителей двух департаментов машиностроения и металлургии, в результате чего ранняя программа освоения была откорректирована и утверждена заместителем министра

С.Г. Митиным. В Минпромнауки в рамках Совета по развитию автомобильной отрасли (его членом был В. Каданников) была создана подсекция по металлическим материалам. В результате развернулась работа по внедрению нового оборудования и технологии на металлургических заводах, была проведена реконструкция на НЛМК (Новолипецком металлургическом комбинате), Северстали, ММК (Магнитогорском металлургическом комбинате), ЧМК (Челябинском металлургическом комбинате), Первоуральском новотрубном заводе, Лысьвенском металлургическом заводе, что позволило практически полностью уйти от импортных материалов, уменьшить себестоимость продукции [268, с. 107].

Также в 1998 и 2003 гг. при поддержке АВТОВАЗа (в том числе В. Каданникова) была проведена 1-я и 2-я международные конференции «Материалы в автомобилестроении», где были подведены промежуточные и итоговые результаты работы по улучшению качества металлопродукции. И ничего бы не было, если бы не проявленная инициатива и поддержка со стороны руководства завода в лице В. Каданникова [268, с. 105–107].

Вторым направлением в опытно-конструкторской деятельности В. Каданникова стало освоение проектных мощностей АВТОВАЗа. Так, в 1980 г. он возглавил проект реконструкции завода под производство нового семейства переднеприводных автомобилей («восьмерок» и «девяток»). В 1986 г. под руководством В.В. Каданникова и В.М. Акоева началось строительство уникального научно-технического центра, где конструировалось большинство моделей автомобилей LADA. В 1980-е–2000-е гг. он стал одним из руководителей подготовки к внедрению на производство нового, «десятого», семейства автомобилей, семейства автомобилей «Калина» и «Приора», ставших прорывом в отечественном автомобилестроении, символом обновления всей отрасли. В начале 2000-х гг. под руководством команды В. Каданникова началась также разработка семейства Vesta, пятого поколения легковых автомобилей завода, первые

концепты которого появились в 2004–2005 гг. (окончательный вариант «Весты» появился только спустя 10 лет) [7, с. 17].

Третьим направлением в исследовательской деятельности В. Каданникова стали разработка комплексной программы развития легкового автомобилестроения РФ и исследования в области региональной экономики через призму создания кластерной схемы на основе конкретных межотраслевых объединений с выделением основных блоков хозяйственных структур. В. Каданникова, как производственника-экономиста, беспокоили проблемы автомобильной промышленности, которые, по мнению его самого, бывшего президента Российского союза промышленников и предпринимателей А. Вольского, бывшего президента Международного союза машиностроителей И. Силаева, государство не стремилось решить [108, с. 11], и проблемы развития национальной экономики, все в большей степени становившейся «сырьевым придатком развитых стран» [106] в условиях глобализационных процессов и политики вступления в ВТО.

В. Каданников (как независимый исследователь) предложил выход из ситуации, подготовив цикл научных докладов и статей, посвященных проблемам развития национальной промышленности, инновационного бизнеса и промышленным кластерам как эффективному инструменту повышения конкурентоспособности национальной экономики [90]-[91] [95]-[100] [103] [105] [107]-[110] [114]-[116] [120]. Остановимся на них поподробнее, поскольку данные работы В. Каданникова стали новаторскими в области изучения региональной экономики и были очень востребованными среди ученых-экономистов (в нескольких десятках диссертаций авторы ссылались на работы В. Каданникова, например, М.Г. Казаков, В.Е. Лушин, Е.В. Федина, А.Н. Бегунов, Д.В. Карцев, А.С. Суржко, Р.А. Галявов, А.С. Дворкин, А.В. Маклахов и другие).

Стоит отметить, что В. Каданников переосмыслил термин «кластер», рассмотрев его с социальной точки зрения и определив главные особенности «кластера», заключавшиеся:

- в создании деловой средой кластера «питательного бульона» для развития малого и среднего бизнеса;

- в возможности использования энергии масс для улучшения их социально-экономического положения на основе самостоятельного участия в деятельности кластера, не связанного с государственными или муниципальными органами власти;

- в возникновении кластера вокруг крупных предприятий (В. Каданников считал, что это единственно реализуемый способ организации кластера в российских условиях), например, путем выделения в самостоятельные компании неосновных видов деятельности крупных холдингов;

- в создании и распространении региональной инновационной системы, предусматривающей взаимодействие в инновационной деятельности между членами кластера и организациями, призванными создавать и распространять знания [9, с. 79] [106] [116, с. 6–8];

- в активной поддержке кластера и постепенном отказе от процесса его саморазвития [116, с. 7];

- в мультипликативном эффекте (эффект от государственного стимулирования инвестиций, которое подталкивает инвестиции на многих других взаимосвязанных отраслях промышленности [47, с. 230]) кластерных проектов, которые являются своеобразным домкратом для подъема конкретной отрасли в целом [105, с. 34–35].

Подход В. Каданникова не только представлял из себя стройную теорию, но и реализовался практически: Поволжье, сосредоточившее около 90% отечественного автомобилестроения, является одним из лучших примеров кластерной региональной экономики, где, с одной стороны, от

успеха и работоспособности автомобилестроительных предприятий зависит развитие региона, а, с другой стороны, компактное расположение предприятий позволяет сделать их взаимодействие максимально эффективным и успешнее реализовать кластерную схему развития экономики [105, с. 35].

В. Каданников также сумел выделить и препятствия на пути развития кластерной схемы [106]. Для их преодоления В. Каданников предложил разработать безотлагательные меры по созданию инновационных малых и средних предприятий, способных вывести Россию из плена технологической отсталости [105, с. 35–36] [113, с. 30].

В этой связи стоит упомянуть деятельность В. Каданникова на посту вице-президента Российской инженерной академии и сопредседателя Высшего инженерного совета РФ. В первую очередь, стоит отметить, что В. Каданников поддержал курс на инновационное развитие экономики, основанное на расширении использования потенциала российского инженерного корпуса, науки и образования [120]. Он также поддержал идею создания региональных инженерных советов, которые могут формулировать на основе индикативных планирований задачи, соединявшие науку и производство воедино, и стать связующим звеном между управлением вертикальным (отраслевым) и управлением горизонтальным (в регионах) для того, чтобы создавать эффективные кластерные структуры и правильно определять инвестиционные планы. В результате сразу более чем в 50 регионах стали появляться местные инженерные советы, ставшие опорой в обеспечении нужных практических результатов в развитии национальной экономики, науки, производства, повышении конкурентоспособности и уровня жизни людей [110, с. 52–53].

В. Каданников определил и способы спасения отечественного автомобилестроения, которое он также рассматривал через призму

кластерного подхода (Поволжский автомобильный кластер). Он считал, что автомобильный сектор может быть спасен:

- путем отказа от преимущественного развития сырьевых отраслей в пользу отраслей высокого передела, производящих товары с высокой добавленной стоимостью;

- путем включения автомобильной промышленности в число приоритетов экономической политики государства;

- созданием крупных инновационных инициатив для того, чтобы переломить тенденции деинтеллектуализации государства и углубления сырьевой зависимости (например, инициатива в виде нацпроекта развития водородной энергетики как альтернативного топлива для автомобиля [108, с. 11]);

- путем придания процессу интеграции российского автопрома в мировое автомобилестроение большей управляемости, включающей в себя соблюдение национальных интересов и интересов региона [116, с. 8].

Четвертым направлением в исследовательской деятельности В. Каданникова стало изучение истории АВТОВАЗа. Он был убежден в том, что АВТОВАЗ – огромная часть научно-исследовательского и промышленно-экономического потенциала, требующего всестороннего внимания и поддержки, это явление в истории страны, многогранное, впитавшее в себя противоречия времени и особенности истории России [104, с. 14]. По мнению В. Каданникова (и не только его одного), изучение истории развития предприятия, включавшего в себя ввиду противоречивой политики государства переход от стратегии выживания к стратегии развития, может послужить отличным примером для испытывающих серьезные трудности в условиях кризиса предприятий несырьевого сектора, а также дать возможность молодым российским промышленным компаниям использовать его опыт в поиске собственной ниши на мировом и внутреннем рынке в условиях прогрессирующей глобализации [104]-[105] [285, с. 21]. К тому же,

как отмечал В. Каданников, изучение истории завода может стать источником рыночного успеха и способствовать формированию верной стратегии развития экономики [113, с. 29–31].

Стоит отметить, что В. Каданников стал одним из первых вазовцев, кто встроил явление «АВТОВАЗ» в систему научной истории.

В 1991 г. вместе с В.Н. Поляковым он стал автором статьи, посвященной опыту создания Волжского автозавода («О некоторых выводах из опыта создания Волжского автозавода») [24, с. 177–181]. По мнению авторов, строительство ВАЗа – это уникальный опыт, который может быть использован в решении многих проблем, возникших на переломе советской и постсоветской эпох. Только этот опыт во многих случаях мало использовался или вообще игнорировался, хотя его результаты позволили внедрить без особых потерь капиталистический способ организации массового производства, производственного процесса в условиях советской системы хозяйствования, были высокоэффективны и широко признаны в стране и в мировой промышленности.

В 2003 г. В. Каданников способствовал принятию важного и фундаментального решения, положившего начало реализации проекта «История ОАО «АВТОВАЗ»». Он предполагал учреждение координационного совета издательской программы по научной истории предприятия во главе с самим В. Каданниковым, доработку «Концептуального плана работ по формированию научной истории и историографии ОАО «АВТОВАЗ» на 2003–2006 гг.», включавшего тесное сотрудничество завода с ТГУ, издание ряда работ по корпоративной истории АВТОВАЗа. Стоит отметить, что эта работа при наличии большого числа острых социальных проблем, нуждающихся в срочной финансовой поддержке, положительно оценивалась большинством участников опроса НИИ социальных технологий Самарского государственного университета [60, с. 555]. Результаты работы были впечатляющими: две всероссийские

конференции с выпуском сборников «История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность» (ноябрь 2003 г. и октябрь 2005 г.), организованные АВТОВАЗом совместно с ТГУ (Кафедра «История и философия», А.Э. Лившиц) и РАНХиГС (Р.Г. Пихоя); издание явившегося первым весомым научным продуктом проекта «Корпоративная история ОАО «АВТОВАЗ»» сборника статей, посвященных изучению роли отечественного автомобилестроения в модернизации современной российской экономики в качестве солидного базиса, укрепляющего российскую государственность и национальный суверенитет страны, – «Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России (на примере возникновения и развития ОАО «АВТОВАЗ»» [165, с. 295]; выпуск фундаментальной коллективной монографии «АВТОВАЗ между прошлым и будущим. История Волжского автомобильного завода. 1966–2005», широко используемой автором данной выпускной работы; издание трех фундаментальных томов за авторством А. Степанова «АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории. 1966–2006 гг.»; издание 14 книг, посвященных истории предприятия и его творцам; издание пятого (последнего на сегодняшний день) тома известной серии «ВАЗ: страницы истории» (редактор – А. Шаврин).

В. Каданников внес вклад в эту работу не только решением организационных вопросов, но и созданием ряда научных докладов и статей [104]-[105] [113], представленных на вышеупомянутых конференциях и в вышеупомянутых сборниках и высоко оцененных слушателями [57]. В них он предпринял попытку подвести итоги 40-летнего существования автозавода, до сих пор не утратившие своей актуальности при изучении социально-экономической истории России второй половины XX–начала XXI вв.

В. Каданников отмечал, что строительство завода сыграло огромную роль в изменении социально-экономических основ государства. Автогигант в Тольятти действительно стал строителем нового экономического уклада в

стране, содействуя с самого начала внедрению прогрессивных рыночных механизмов в ряде отраслей отечественной промышленности [104, с. 10].

В. Каданников подчеркивал, что АВТОВАЗ, создав систему управления качеством продукции, за 40 лет своего существования превратился в своеобразный очаг инженерной мысли и традиций качества, что позволило ему в своем секторе достичь мирового уровня. Также АВТОВАЗ со своими УЛИР (управление лабораторно-испытательных работ), НТЦ и ГДР (генеральный департамент развития), не имеющими аналогов в отечественном машиностроении, а по ряду функциональных задач и в мире, превратился и в отраслевой НИИ всероссийского масштаба, внедрив в производство более 30 моделей и модификаций автомобилей.

В результате, как отмечал В. Каданников, в лице предприятия был создан не просто завод, а территориально-производственный комплекс с широчайшим охватом смежных предприятий страны и зарубежных поставщиков, с разветвленной системой сервисного обслуживания, который решал производственные, коммунально-бытовые вопросы функционирования городской и региональной инфраструктуры и выступал как инструмент государственной безопасности в вопросах сохранения единства экономического пространства страны.

Таким образом, мы можем констатировать, что разнообразная исследовательская деятельность В. Каданникова, представленная в виде четырех направлений, была достаточно плодотворной. Его труды оказались очень востребованы и внесли вклад в развитие производства АВТОВАЗа, изучение региональной экономики, изучение истории ВАЗа.

Заключение

В.В. Каданников 48 лет своей жизни посвятил автомобилестроительной отрасли. Он прошел на одном предприятии все ступени карьерной лестницы, начиная с заместителя начальника цеха крупной штамповки и заканчивая Председателем Совета директоров. Все 38 лет (почти половина всей жизни В. Каданникова) он достойно «нес свой крест» под названием ВАЗ: на его долю выпала масса неотложных дел и испытаний (строительство завода, постановка на конвейер первой и последующих моделей, развитие завода в 1970–1980-е гг., сохранение завода вместе с коллективом не без помощи других представителей администрации в 1990-е гг., внедрение завода в мировое автомобилестроение и его развитие в условиях многократно усиливавшейся конкуренции в начале XXI века), и практически со всеми он справился, показав себя осторожным и гибким человеком.

Став во главе завода в конце 1988 г., он ознаменовал собой начало новой эпохи, сменившей эпоху В. Полякова и продолжавшейся на протяжении 17 лет. Она проходила в условиях начала подготовки процессов перехода к рынку, становления демократических отношений, либерализации экономики в целом. В. Каданникову пришлось видоизменять, «перекраивать», сохраняя коллектив, темпы выпуска, экспорта и обновления модельного ряда, удерживая социальные процессы вдали от зоны напряженности, поддерживая в качестве градообразующего предприятия режим функционирования городской инфраструктуры, но уже в качественно иных, прямо противоположных 1970–1980-м гг., условиях существования. Он сумел на более выгодных условиях для АВТОВАЗа осуществить акционирование предприятия, несмотря на различные стремления со стороны государства и сторонних структур, которые не хотели терять из виду «лакомый кусок» национальной экономики. Он дал заводу «новый билет в жизнь» в виде «десятого семейства» вазовских автомобилей, хотя цена была

слишком высокой, но в то же время вынужденной и оправданной – пришлось неуплачивать большую часть налогов ради сохранения действующего производства и социальной стабильности (к тому же были также применены впервые формально легальные схемы минимизации налогообложения с целью накопления средств для ускоренной модернизации производства и улучшения экспортной ситуации).

Деятельность В. Каданникова и его преемников также позволила преодолеть ряд кризисов, от которых не могли оправиться другие машиностроительные предприятия, постепенно сокращавшие объёмы производства. В условиях новой жизни 1990-х гг. завод сумел сохранить устойчивое положение как в отрасли, так и на потребительских рынках, обеспечив относительную стабильность коллектива, города и региона (завод в условиях экономических и социальных потрясений того времени давал 7% национального дохода [23, с. 573]). Предприятие пережило разрушение прежней государственности, межрегиональных и межгосударственных хозяйственно-экономических связей и на протяжении всего периода перехода к рынку сохранило за собой место лидера в отечественном машиностроении, не дожидаясь «помощи» от государства, которое де-факто самоустранилось от регуляции деятельности предприятия и разрушало отечественное автомобилестроение, взяв курс на инвестиционную поддержку на территории Российской Федерации сборочной технологии образцов мирового автопрома. Достаточно конструктивное взаимоотношение администрации (в том числе В. Каданникова) с коллективом завода позволило сохранить социальную стабильность коллектива, который получил сравнительно приемлемые условия социальной программы и восстановления рабочих ресурсов через бартер, систему УРСов, изменения условий преимущественно в пользу работников коллективного договора, частичного сохранения инфраструктуры отдыха и лечения и другое.

Эпоха В. Каданникова характеризовалась также полномасштабной и глубокой реформацией сервисно-сбытовой сети (прежде всего избавление от бандитских структур, контролировавших сбыт машин) с уклоном на качество выпускаемой продукции для сохранения большей части потребительского рынка, привлечением к своему развитию крупного стратегического инвестора, созданием с ним самого крупного в отечественном автомобилестроении инвестиционного проекта в виде совместного предприятия, ставшего способом интеграции АВТОВАЗа в мировое автомобилестроение, запуском собственного самостоятельного ППИ, ускорением подготовки производства совершенно нового семейства автомобилей, начавшего процесс кардинальных перемен модельного ряда и ставшего одним из основополагающих на протяжении 2005–2018 гг.

Тем не менее не стоит забывать «ошибки и промахи» В. Каданникова, которые, по его мнению, были способом спасти завод в условиях отказа государства выполнять свои функции по регулированию деятельности АВТОВАЗа и которые были совершены по большей мере вынужденно и преимущественно по незнанию всех тонкостей рыночной экономики – связи с Б. Березовским и вытекавшие из них реэкспортная схема ЛогоВАЗа, авантюрный проект АВВА «Народный автомобиль», система перекрестного акционирования и другое. В то же время они принесли колоссальные проблемы заводу и самому В. Каданникову (до конца жизни эти ошибки вменялись ему в вину некоторыми современниками) – потеря прибыли, имиджа, постоянные угрозы со стороны Генпрокуратуры и Налоговых служб, возбуждение не имеющих основательной доказательной базы уголовных дел. В. Каданников слишком поздно осознавал, что он сделал, но тем не менее некоторые ошибки сумел исправить, убрав Б. Березовского с завода и получив от него долги, вернув акциями часть средств, собранных для «народного автомобиля». Позднее же осознание ошибок (схема

перекрестного акционирования) привело к трагическому моменту в его жизни – уходу с завода.

Однако, уходя с завода, он оставил предприятие в «статусе своеобразного локомотива, с помощью которого государство сохранило шанс приступить к модернизации несырьевого сектора экономики и полноценно востребовать тот мультипликативный эффект, заложенный в отрасль высокого передела – отечественную автомобильную промышленность» [6, с. 6]. Очень трудно представить, как кто-нибудь другой сохранил бы завод, сотысячный трудовой коллектив и социальную программу 1990-е гг. и дал бы существенный толчок к развитию производства.

Таких бы результатов на заводе не было, если бы не активная политическая, общественная и исследовательская деятельность В. Каданникова, которые тесным образом связаны с его профессиональной деятельностью и являются неотъемлемой частью его жизни. Изучив данные аспекты деятельности, мы пришли к выводу, что В. Каданников внес вклад не только в развитие одного города Тольятти и Самарской области, но и всего Российского государства. Не случайно В. Каданников за свои заслуги получил большое количество наград и званий: от Героя Социалистического Труда до Почётного гражданина г. Тольятти (во время вручения этого звания зал стоя аплодировал несколько минут, что говорит о высокой оценке деятельности В. Каданникова) [5, с. 625] [36]-[38] [45] [64] [122]-[123] [125, с. 1] [163, с. 49] [189]-[190] [208]-[211] [245, с. 1].

Однако, стоит отметить, что потенциал, заложенный В. Каданниковым во многие проекты, которые были инициированы отчасти от его имени, исчерпал себя: после прихода на завод в 2005 г. государственных структур, например, завод отказался окончательно от «социалки» (многие социально-значимые объекты потеряли былую актуальность, некоторые перестали существовать, оказались заброшены), отказался от роли заказчика научных разработок своей корпоративной истории (расформирована служба

заводского архива, урезана на корпоративном сайте насыщенная фактами историческая хроника, размещенная там к 40-летию АВТОВАЗа, из договора сотрудничества АВТОВАЗа с ТГУ исчезли следующие позиции: научные конференции, темы для диссертаций и дипломных студенческих работ, новые издания по истории АВТОВАЗа). Лишь сравнительно недавно начались работы по созданию и восстановлению культурно- и социально-значимых объектов в городе Тольятти. Поэтому предложенное исследование деятельности В. Каданникова может оказаться востребованным.

Востребованным оно может ещё и потому, что ПАО «АВТОВАЗ» переживает в настоящий момент не лучшие времена (чтобы исправить трудную ситуацию, связанную с уходом западных партнёров ввиду санкций, из самой столицы даже прибыл руководить предприятием бывший Министр транспорта РФ в 2012–2018 гг. М.Ю. Соколов, хотя ранее сами руководители ВАЗа шли работать в Правительство), как и при В. Каданникове, человеке, сотворившем экономическое «чудо», которое заключалось в постановке в переходные 90-е гг. на производство нескольких новых моделей, пользовавшихся огромным спросом, и позволило заводу выйти на новый уровень.

Список используемой литературы и используемых источников

1. 3 сентября Владимиру Каданникову – 60 лет: краткая биография и профессиональная деятельность // Волжский автостроитель. – 2001. – 01 сент. – № 164. – С. 1–2.
2. Авен П. А., Кох А. Р. Революция Гайдара: История реформ 1990-х из первых рук / П. А. Авен, А. Р. Кох. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 432 с. // Критика российских реформ отечественными и зарубежными экономистами: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.r-reforms.ru/library/revolyuciya-gaydara-istoriya-reform-90-h-iz-pervih-ruk26.html> (дата обращения 08.03.2024).
3. Авен П. А. Время Березовского / П. А. Авен. – Москва: АСТ: CORPUS, 2018. – 816 с.
4. АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории, 1966–2006 гг. Т. 1. 1966–1975 гг. / автор-составитель А. Е. Степанов. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2006. – 615 с.
5. АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории, 1966–2006 гг. Т. 2. 1976–1988 гг. / автор-составитель А. Е. Степанов. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2006. – 822 с.
6. АВТОВАЗ. Хроника основных событий истории, 1966–2006 гг. Т. 3. 1989–2005 гг. / автор-составитель А. Е. Степанов. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2006. – 924 с.
7. АВТОВАЗ хоронит ижевскую схему Бу Андерссона // Самарское обозрение. – 2022. – 08 авг. – № 26. – С. 17.
8. Акимова Н., Вдовин В., Шарафеева Л., Рачкова О. За неделю / Н. Акимова, В. Вдовин, Л. Шарафеева, О. Рачкова // Коммерсантъ. – 1996. – 03 апр. – № 12. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/19657> (дата обращения 15.03.2024).

9. Алтухова Н. В., Карманова М. Д. Эволюция научной мысли в трактовке влияния кластерных формирований на экономическое развитие региона и страны / Н. В. Алтухова, М. Д. Карманова // Символ науки. – 2015. – № 8. – С. 76–84.
10. Аракелова М. П., Волков Ф. М. Факультет государственного управления: начало пути / М. П. Аракелова, Ф. М. Волков // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2008. – № 2. – С. 3–37.
11. Аркуша В. Владимир Каданников: Верю в коллективный разум: очерк о президенте АО «АвтоВАЗ» В. Каданникове / В. Аркуша // За рулем. – 1995. – № 1. – С. 4–5.
12. Артемьев Р. Гибкость без границ / Р. Артемьев // Коммерсантъ. – 1996. – 30 янв. – № 11. – С. 8. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/125641> (дата обращения 15.03.2024).
13. Артемьев Р. Чего ждать от власти? / Р. Артемьев // Коммерсантъ. – 1996. – 14 мая. – № 77. – С. 8. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/132400> (дата обращения 16.03.2024).
14. Бабенков В., Вязов А., Панина Т. Последний «Жигуль» / В. Бабенков, А. Вязов, Т. Панина // Российская газета. – 2005. – 29 окт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rg.ru/2005/10/29/kadannikov-otstavka.html> (дата обращения 21.04.2024).
15. Бакланов Е. Сергей Жилкин встретился с Владимиром Каданниковым: [В. Черномырдин подписал служебную записку о предоставлении отсрочки ВАЗу по выплате задолженности в федеральный бюджет до 2001 г.] / Е. Бакланов // Площадь Свободы. – 1996. – 08 окт. – № 188. – С. 1.
16. Барановский М. Владимир Каданников хочет вернуться туда, где находится его сердце, – в Тольятти: [Каданников возглавил

координационный совет тольяттинской Торгово-промышленной палаты] / М. Барановский // Площадь Свободы. – 1998. – 24 апр. – № 72. – С. 2.

17. Безгина О. А. Кооперация как одна из форм социальной работы на ВАЗе / О. А. Безгина // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы I Всероссийской научной конференции 26–27 ноября 2003 г. / отв. ред.: Лившиц А.Э., Нахманович П.А. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2003. – С. 308–311.

18. Бездетный Ю. Владимир Каданников: взгляд на экономическую политику страны: «Реформы надо корректировать» / Ю. Бездетный // Тольятти сегодня. – 1996. – 30 янв. – № 18. – С. 1–2.

19. Бездетный Ю. Каданников перестал быть счастливым человеком: [анализ первых дней деятельности на посту первого вице-премьера и прогноз на будущее] / Ю. Бездетный // Тольятти сегодня. – 1996. – 16 мая. – № 87. – С. 2.

20. Бездетный Ю. Неоконченная история с трудоустройством Каданникова: [слухи о возвращении В. Каданникова на ВАЗ] / Ю. Бездетный // Тольятти сегодня. – 1996. – 12 нояб. – № 174. – С. 4.

21. Бикулова Н. Вернулись живыми, но героями не стали. 30 лет назад тольяттинцы покорили Эверест / Н. Бикулова // Вольный город. – 2022. – 27 мая. – № 20. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.vgorod-tlt.ru/n20-22/?n=9102> (дата обращения 16.03.2024).

22. Борис Ельцин в Буденновске // Коммерсантъ. – 1996. – 18 апр. – № 66. – С. 3. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/131262> (дата обращения 15.03.2024).

23. Бочаров Г. Н. Закат солнца вручную: хроника жизненных драм и ощущений / Г. Н. Бочаров. – Москва: Молодая гвардия, 2007. – 694 с.

24. ВАЗ: страницы истории, 1991–1996: Кн. 1: [июль 1966 г.–декабрь 1973 г.] / редактор–составитель А. Шаврин. – Тольятти: б. и., 1996. – 189 с.

25. ВАЗ: страницы истории: воспоминания и факты: Кн. 2: [апрель 1974 г.–апрель 1991 г.] / редактор-составитель А. Шаврин. – Тольятти: б. и., 1996. – 366 с.
26. ВАЗ: страницы истории: воспоминания и факты: Кн. 3: [январь 1991 г.–октябрь 1997 г.] / редактор-составитель А. Шаврин. – Тольятти: б. и., 1998. – 240 с.
27. ВАЗ: страницы истории: воспоминания и факты: Кн. 4: [январь 1998 г.–апрель 1999 г.] / редактор-составитель А. Шаврин. – Тольятти: б. и., 1999. – 240 с.
28. ВАЗ: страницы истории: воспоминания и факты: Кн. 5: [апрель 1999 г.–июнь 2005 г.] / редактор-составитель А. Шаврин. – Тольятти: АВТОВАЗ, 2005. – 383 с.
29. Вардуль Н. Курсовая политика / Н. Вардуль // Коммерсантъ. – 1996. – 19 июля. – № 122. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/236751> (дата обращения 15.03.2024).
30. Варнавская Н. Налоги / Н. Варнавская // Коммерсантъ. – 1996. – 14 июня. – № 99. – С. 1. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/234404> (дата обращения 15.03.2024).
31. Варшавская Е. Выбор длиною в жизнь: Владимиру Каданникову – 60 лет / Е. Варшавская // За рулем. – 2001. – № 9. – С. 24–25.
32. Вахмистров И. А. Автомобильная отрасль России. Второе дыхание вазовской классики? / А. И. Вахмистров // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 9. – С. 66–73.
33. Ведомости // Коммерсантъ. – 1996. – 29 февр. – № 33. – С. 3. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/127835> (дата обращения 17.03.2024).
34. Ведомости // Коммерсантъ. – 1996. – 19 июня. – № 102. – С. 5. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/234642> (дата обращения 17.03.2024).

35. Ведомости // Коммерсантъ. – 1996. – 17 авг. – № 133. – С. 3. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/237724> (дата обращения 15.03.2024).

36. Владимир Каданников стал почетным доктором своей альма-матер: [В. Каданникову присвоено звание почетного доктора Нижегородского государственного технического университета] // Волжский автостроитель. – 2003. – 21 мая. – № 90. – С. 1.

37. Владимир Каданников награжден орденом Ярослава Мудрого: [за выдающиеся личные заслуги перед Украиной в сфере государственного строительства, развития экономики и пр.] // Волжский автостроитель. – 2005. – 03 февр. – № 19. – С. 1.

38. Владимир Васильевич Каданников: [почетный гражданин г. о. Тольятти 2013 г.] // Почетные граждане Ставрополя – Тольятти, 1868–2016 гг. / под общ. ред. В. Шторма. – Тольятти: Шторм, 2017. – С. 182–183.

39. Волкова И. В., Клименко В. В., Сафразьян Л. Т. Имидж политических лидеров России в СМИ / И. В. Волкова, В. В. Клименко, Л. Т. Сафразьян // Мир России. – 1997. – № 3. – С. 43–74.

40. Высокой мысли пламень: Управление главного конструктора АВТОВАЗ: страницы истории 1966–1976: Кн. 1 / редактор-составитель В. А. Котляров. – Тольятти: б. и., 2000. – 357 с. // Porsche Cars History: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://porschecarshistory.com/wp-content/old/biblio3/112/01.pdf> (дата обращения 26.11.2023).

41. Высокой мысли пламень: Управление главного конструктора АВТОВАЗ: страницы истории (1976–1986). Кн. 2 / редактор-составитель В. А. Котляров. – Тольятти: б. и., 2004. – 491 с. // Porsche Cars History: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://porschecarshistory.com/wp-content/old/biblio3/112/02.pdf> (дата обращения 26.11.2023).

42. Высокой мысли пламень: Научно-технический центр АВТОВАЗ: страницы истории (1986–2006). Кн. 3 / под общ. ред. Н. М. Головки. –

Тольятти: б. и., 2008. – 807 с. // Porsche Cars History: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://porschecarshistory.com/wp-content/old/biblio3/112/03.pdf> (дата обращения 28.11.2023).

43. Высший инженерный совет России: [Председатель совета директоров АвтоВАЗа В. Каданников избран сопредседателем Высшего инженерного совета России] // Волжский автостроитель. – 2005. – 08 февр. – № 22. – С. 1.

44. Гаврюшенко А. Владимир Каданников убежден, что ВАЗ будет жить и работать: из биографии Каданникова. Производственно-экономические и финансовые проблемы ВАЗа / А. Гаврюшенко // Волжский автостроитель. – 1997. – 03 июл. – № 119. – С. 4–5.

45. Глава совета директоров «АВТОВАЗа» получил награду // Коммерсантъ. – 2004. – 29 окт. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/978746> (дата обращения 16.03.2024).

46. Гогин С. АВТОВАЗ попросил о налоговой амнистии / С. Гогин // Коммерсантъ. – 2003. – 26 авг. – № 152. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/406584> (дата обращения 15.03.2024).

47. Голосилов С. В., Рашевский А. А. Состояние и перспективы отечественного автомобилестроения / С. В. Голосилов, А. А. Рашевский // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы II Всероссийской научной конференции 26–27 октября 2005 г. / отв. ред.: Пихоя Р. Г. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. – С. 228–231.

48. Голубков Д. Представлены новые члены ФКЦБ / Д. Голубков // Коммерсантъ. – 1996. – 27 июл. – № 128. – С. 6. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/237339> (дата обращения 18.03.2024).

49. Грачев Л. Гендиректор, министр, вице-премьер: о В. В. Каданникове – председателе Совета директоров АО «АвтоВАЗ» // Волжская коммуна. – 2002. – 03 сент. – № 161. – С. 2.

50. Действующие лица: назначения, отставки, выступления // Коммерсантъ. – 1996. – 13 авг. – № 30. – С. 42. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/12835> (дата обращения 15.03.2024).

51. Долоскова А. Здесь он хозяин, а там кто?: как ВАЗовцы не хотели отпускать народного директора Владимира Каданникова в Белый дом: [обзор статьи 26 января 1996 года] // Площадь Свободы. – 2023. – 26 янв. – № 3. – С. 15.

52. Дроглева Ю. Каданников и сейчас дал бы фору многим топ-менеджерам»: земляки о легендарном главе АВТОВАЗа // Тольятти онлайн. – 2021. – 12 июн. [Электронный ресурс] – URL: <https://tolyatty.ru/text/business/2021/06/12/69965123/> (дата обращения 26.08.2023).

53. Дятчин В. Пресс-конференция по итогам внеочередного общего собрания акционеров АО «АВТОВАЗ»: [Председателем совета директоров избран В. Каданников] // Волжский автостроитель. – 1996. – 19 нояб. – № 214. – С. 2–3.

54. Дятчин В. Почему в Москве пишутся новые сказки: обзор негативных публикаций в центральной печати о ВАЗе, В. Каданникове // Площадь Свободы. – 1997. – 22 апр. – № 74. – С. 3.

55. Егорцева Н. А. Благотворительная деятельность ОАО «АВТОВАЗ» / Н. А. Егорцева // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы I Всероссийской научной конференции 26–27 ноября 2003 г. / отв. ред.: Лившиц А. Э., Нахманович П. А. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2003. – С. 316–318.

56. Ельцин Б. Я считаю, что дело здесь идет хорошо // Тольятти сегодня. – 1994. – 17 авг. – С. 3.

57. Жилкин С. Отставка Каданникова: [интервью с ректором ТГУ об отставке В. Каданникова] / записал Зильперт А. // Программа «Город». – 2005. – 01 нояб.

58. Жуков В. Самыми ценными для меня всегда были маршруты, которые еще никто не покорял: [интервью с основателем Торгово-промышленной палаты Тольятти Владимиром Жуковым] / записала Матвеева К. // Понедельник. – 2021. – 19 апр. – № 7. – С. 6.

59. Журавлёв С. В. АВТОВАЗ на перепутье: кризис советской системы и переход к рыночным отношениям / С. В. Журавлёв // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы II Всероссийской научной конференции 26–27 октября 2005 г. / отв. ред.: Пихоя Р. Г. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. – С. 87–106.

60. Журавлёв С. В., Зезина М. Р., Пихоя Р. Г. Соколов А. К. АВТОВАЗ между прошлым и будущим: история Волжского автомобильного завода, 1966–2005 / под ред. Р.Г. Пихоя. – Москва: РАГС, 2006. – 719 с.

61. Журавлёв С. В. АВТОВАЗ на переломе. Заводской коллектив в условиях социально-экономической трансформации конца 1980-х–начала 1990-х гг. / С. В. Журавлёв // Вестник Вологодского государственного университета. Серия: Исторические и филологические науки. – 2023. – № 1 (28). – С. 33–38.

62. Захаров В., Уткин Н. Там, где нужен... / В. Захаров, Н. Уткин. – Тольятти, 2017. – 634 с.

63. Зеленина Т. Владимир Каданников: «Мы не можем оставаться в изоляции»: [материалы Интернет пресс-конференции с председателем совета директоров АО «АВТОВАЗ» В. Каданниковым, проведенной информационным агентством «РосБизнес–Консалтинг» 6 июля 2001 года] / Т. Зеленина // Площадь Свободы. – 2001. – 20 июл. – № 130. – С. 4.

64. Игнашов А., Сидорова Н. Владимир Каданников. Человек–эпоха: из интервью В. Каданникова разных лет / А. Игнашов, Н. Сидорова // Самарские судьбы: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://samsud.ru/upload/pdf/2021/7–2021.pdf> (дата обращения: 25.11.2023).

65. Из канцелярий // Коммерсантъ. – 1996. – 27 февр. – № 31. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/127652> (дата обращения 16.03.2024).

66. Иностранные дела // Коммерсантъ. – 1996. – 11 апр. – № 61. – С. 4. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/130699> (дата обращения 17.03.2024).

67. Инфляционный обзор: итоги 1996 г. // Деловой квартал. – 1996. – 26 дек. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.dk.ru/news/inflyacionnyj-obzor-itogi-1996-g-236603713> (дата обращения 15.03.2024).

68. Иткулов Р. Оставить имя в памяти потомков / Р. Иткулов // Городские ведомости. – 2007. – № 101. – С. 4.

69. Каданников В. В., Матвеев А. Д., Табачников В. Я. и др. Технологические параметры операции обтяжки с растяжением при штамповке автокузовных деталей / В. В. Каданников, А. Д. Матвеев, В. Я. Табачников и др. // Обработка металлов давлением в автомобилестроении. Межвузовский сборник научных трудов. – 1978. – вып. 1. – С. 9–19.

70. Каданников В. В., Матвеев А. Д., Ананченко И. Ю., Халдинов В. А., Гуров В. А. Работа перетяжного порога вытяжных штампов / В. В. Каданников, А. Д. Матвеев, И. Ю. Ананченко, В. А. Халдинов, В. А. Гуров // Кузнечно-штамповочное производство. – 1989. – № 8. – С. 16–19.

71. Каданников В. В., Сухомлинов Л. Г., Матвеев А. Д., Швай А. П. Технологические параметры обтяжки цилиндрической поверхности тонким широким листом / В. В. Каданников, Л. Г. Сухомлинов, А. Д. Матвеев, А. П. Швай // Кузнечно-штамповочное производство. 1989. – № 8. – С. 24–27.

72. Каданников В. Нам надо всем определиться [интервью с Генеральным директором АО «АВТОВАЗ» В. В. Каданниковым о состоянии

завода] / записали Уланов А., Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1993. – 17 июн. – С. 2–6.

73. Каданников В. Из кризиса выход есть, если не стоять в позе отличника: [интервью с Президентом-Генеральным директором АВТОВАЗа В. Каданниковым об экономическом кризисе в стране, производственно-финансовых проблемах на ВАЗе, о создании Автомобильного Всероссийского Альянса] / записали Уланов А., Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1994. – 04 февр. – № 20. – С. 3–6.

74. Каданников В. В., Тихонов А. К. Основные направления по созданию новых сталея для легковых автомобилей ВАЗ / В. В. Каданников, А. К. Тихонов // Черная металлургия России и стран СНГ в XXI веке. – Т. 5. – 1994. – С. 101–103.

75. Каданников В. Одним автомобилем стало не прожить: [ситуация в стране и на заводе: интервью с генеральным директором АО «АвтоВАЗ» Владимиром Каданниковым] / записала Варанкина О. // Площадь Свободы. – 1994. – 03 нояб. – № 211. – С. 1, 3.

76. Каданников В. В. Сменить специальность?.. Надеюсь, что этого не случится: [интервью В. Каданникова на пресс-конференции] / записал Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1995. – 25 апр. – № 75. – С. 2–5.

77. Каданников В. Если не хочешь жить, то займись чем-нибудь другим: [интервью с Президентом АО «АВТОВАЗ» о состоянии завода] / записали Уланов А., Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1995. – 04 мая. – № 80. – С. 2–5.

78. Каданников В. В. Зачем выписываться из одного сумасшедшего дома, чтобы попасть в другой: [интервью Президента АО «АВТОВАЗ» «Общей газете»: такова точка зрения В. В. Каданникова на выборы] / записал Яковлев Е. // Тольятти сегодня. – 1995. – 29 июн. – № 118. – С. 2.

79. Каданников В. Вся Россия в Майами не уедет: [интервью с Президентом АО «АВТОВАЗ» о проблемах на предприятии] / записал Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1995. – 24 окт. – № 200. – С. 3–5.

80. Каданников В. Как свести концы с концами?: [из выступления В. Каданникова на профсоюзной конференции «АВТОВАЗа»: финансовое положение завода и меры по его стабилизации] // Тольятти сегодня. – 1995. – 29 нояб. – № 201. – С. 2.

81. Каданников В. В., Тихонов А. К. Качество металлопродукции – важная составляющая конкурентоспособности автомобиля / В. В. Каданников, А. К. Тихонов // Сталь. – 1996. – № 4. – С. 67–70.

82. Каданников В. Резервы у государства есть: [интервью с Первым Вице-Премьером РФ о состоянии экономики страны и завода] / записал Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1996. – 26 июн. – № 114. – С. 2.

83. Каданников В. Без акций и траста, но знающий стоимость реформ: [интервью о себе и современном положении завода] / записал Шемякин В. // Площадь Свободы. – 1997. – 30 апр. – № 80. – С. 4–5.

84. Каданников В. В. Над АвтоВАЗом пронесся циклон: [интервью председателя совета директоров АО «АВТОВАЗ» по поводу массовой милицейской проверки на заводе и информационного прессинга] / записал Костюков А. // Волжский автостроитель. – 1998. – 28 янв. – № 15. – С. 2.

85. Каданников В. Лучшая помощь – не мешать: Экономическое состояние АвтоВАЗа / записала Маркова Р. // Волжский автостроитель. – 1998. – 17 дек. – № 233. – С. 2.

86. Каданников В. Мой ответ недоброжелателям: [экономические и производственные проблемы АвтоВАЗа в связи с общим кризисом в стране. Негативные отношения средств массовой информации к объединению] / В. Каданников // Волжский автостроитель. – 1999. – 27–29 апр. – №№ 78–80. – С. 2.

87. Каданников В. «Сломать» завод можно на налогах и переделе собственности: [О встрече В. Каданникова с представителями вазовских СМИ. Экспортные поставки, финансовое состояние предприятия, перспективы] / записала Демина Е. // Площадь Свободы. – 1999. – 20 окт. – № 196. – С. 1, 3.

88. Каданников В. Каждая страна имеет тот автомобиль, который заслуживает // Бизнес: Организация, Стратегия, Системы (БОСС). – 1999. – № 7–8. – С. 10–11.

89. Каданников В. Проблема отечественного автомобилестроения – сам факт его наличия: [интервью с Председателем Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» о проблемах инвестирования завода] / записал Дятчин В. // Площадь Свободы. – 2000. – 30 авг. – № 157. – С. 1, 3.

90. Каданников В. В. Инновационная деятельность и некоторые проблемы реструктуризации предприятий / В. В. Каданников // Волга-бизнес. – 2001. – № 6. – С. 27–28.

91. Каданников В. В., Алешин Б. С. Российские предприятия на рынках без границ: Актуальные проблемы реструктуризации и инновационной деятельности / В. В. Каданников, Б. С. Алешин // Кузнечно-штамповочное производство. – 2001. – № 12. – С. 3–11.

92. Каданников В. АвтоВАЗ будет развиваться без помощи правительства: [интервью с Председателем Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» о перспективах развития завода] / записала Демина Е. // Волжский автостроитель. – 2001. – 28 дек. – № 247. – С. 2.

93. Каданников В. Год утраты последних иллюзий: [интервью с Председателем Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ»] / записал Гуревич С. // Площадь Свободы. – 2001. – 29 дек. – № 242. – С. 3.

94. Каданников Владимир Васильевич: [краткая трудовая биография] // Выдающиеся деятели науки и техники Самарской области / под общ. ред.

А. В. Киселева. – Самара: Самарский областной Дом науки и техники, 2001. – С. 59–60.

95. Каданников В., Лихачев А., Теодорович М. Вступаем в ВТО / В. Каданников, А. Лихачев, М. Теодорович // Автомобильное дело. – 2002. – № 1. – С. 20–26.

96. Каданников В. В. Реструктуризация АО «АВТОВАЗ» / В. В. Каданников // Кузнечно-штамповочное производство. – 2002. – № 1. – С. 3–11.

97. Каданников В. Инновации в производстве как движущая сила регионального развития в эпоху глобализации экономики / В. Каданников // Промышленность и бизнес. – 2002. – № 116. – С. 45–57.

98. Каданников В. О стратегии развития лидера российского автопрома: [о концепциях развития автомобильной отрасли РФ, проблемах и перспективах производственного развития ВАЗа] / записала Кирюшкина О. // Волжский автостроитель. – 2003. – 19 мар. – № 49. – С. 1–2.

99. Каданников В. В. Инженерный корпус Поволжья – главный ресурс развития региона / В. В. Каданников // Волга-бизнес. – 2003. – № 3. – С. 4–9.

100. Каданников В. В. Индустрия поставок в Россию. Проблемы и возможности / В. В. Каданников // Инженер Поволжья. – 2003. – № 5.

101. Каданников В. Я верю в то, что людям нужно верить: [интервью с председателем совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» В. Каданниковым о качествах настоящего руководителя] // Премьер-Эксперт. – 2003. – №№ 6–7. – С. 8–10.

102. Каданников В. Известный и незнакомый: [интервью с председателем совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» и ЗАО «ДжЭм-АВТОВАЗ» В. Каданниковым о его жизни] / записала Шемякина И. // Площадь Свободы. – 2003. – 08 окт. – № 185. – С. 4–5.

103. Каданников В. Значительный экономический рост в ближайшие годы и необходим, и возможен / записала Маркова Р. // Волжский автостроитель. – 2003. – 25 окт. – № 201. – С. 1–2.

104. Каданников В. В. История ВАЗа и его роль в экономике страны: уроки и современность / В. В. Каданников // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы I Всероссийской научной конференции 26–27 ноября 2003 г. / отв. ред.: Лившиц А. Э., Нахманович П. А. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2003. – С. 9–15.

105. Каданников В. В. Крупная промышленность в условиях современной российской экономики / В. В. Каданников // Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России (на примере возникновения и развития ОАО «АВТОВАЗ»): сб. статей / под ред. Н. П. Шмаковой. – Тольятти: ТГУ, 2004. – 96 с. – С. 22–38.

106. Каданников В. Промышленные кластеры: [интервью с Председателем совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В. Каданниковым о способах развития национальной экономики] / записал Болдырев Н. // Российская газета. – 2004. – 26 февр. – № 3414. [Электронный ресурс] – URL: <https://rg.ru/gazeta/rg/2004/02/26.html> (дата обращения 15.04.2024).

107. Каданников В. Стратегический приоритет АВТОВАЗа – укреплять рыночную позицию / записала Кирюшкина О. // Волжский автостроитель. – 2004. – 18 мар. – № 51. – С. 1–2.

108. Каданников В. В. Автомобильная промышленность и экономический рост: уроки мирового и российского опыта / В. В. Каданников // Инженер Поволжья. – 2005. – № 2. – С. 9–11.

109. Каданников В.В. Партнерство – стратегия ОАО «АВТОВАЗ» в области инвестиций / записала Маркова Р. // Волжский автостроитель. – 2005. – 19 мар. – № 48. – С. 1.

110. Каданников В. В. Кластеры – это сплав географии с экономикой / В. В. Каданников // Информационное общество. – 2005. – № 5. – С. 52–53.

111. Каданников В. Российский авторынок продали за мяту трешку!: [Современное положение ВАЗа: конкурентоспособность, прибыль, модельный ряд] / записала Сергеева М. // Площадь Свободы. – 2005. – 03 авг. – № 142. – С. 4–5.

112. Каданников В. Отказываться от такого мощного средства технического совершенствования и активной рекламы не собираемся: [интервью председателя совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» о роли автоспорта в жизни Волжского автозавода]. // Премьер Спорт: журнал о спорте и бизнесе. – 2005. – № 4. – С. 2–3.

113. Каданников В. В. Значение исторической науки для анализа путей развития ОАО «АВТОВАЗ» и отечественной автомобильной промышленности / В. В. Каданников // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы II Всероссийской научной конференции 26–27 октября 2005 г. / отв. ред.: Пихоя Р. Г. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. – С. 29–36.

114. Каданников В. В. Конкурентоспособность национальной промышленности и роль научно-технической интеллигенции в эпоху глобализации / В. В. Каданников // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2005. – № 11. – С. 3–9.

115. Каданников В. В. Некоторые итоги интеграции России в мировую экономику и оценка роли отечественного машиностроения / В. В. Каданников // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2006. – № 2. – С. 3–8.

116. Каданников В. В. Развитие малого и среднего предпринимательства в Поволжской автопромышленной зоне через формирование автомобильных кластеров / В. В. Каданников // Материалы Межрегионального экономического форума «Самарская инициатива: кластерная политика – основа инновационного развития региональной экономики». – Самара, 2008. – С. 2–8.

117. Каданников Владимир Васильевич: [из биографии президента-генерального директора АО «АВТОВАЗ» с 1988 по 1996 год]. – Тольятти. Дела и люди: книга-альбом / под ред. Л. Плешановой. – Тольятти: Ника, 2007. – С. 58–59.

118. Каданников Владимир Васильевич: [из биографии генерального директора ВАЗа, председателя Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В. В. Каданникова] // Тольятти. Истории успеха: [книга-альбом] / под общ. ред. Л. В. Плешановой. – Тольятти: Ника, 2011. – С. 120–123.

119. Каданников В. В текущих условиях в Тольятти лучше, чем где-либо: [интервью с бывшим председателем Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» о первом директоре АВТОВАЗа В.Н. Полякове, современном положении автозавода и страны] / записал Саймаков А. // Понедельник. – 2013. – 04 мар. – № 7. – С. 3–4.

120. Каданников В. Роль инженерного корпуса в решении актуальных задач социально-экономического развития территорий / В. Каданников // Аналитика автопрома. [Электронный ресурс] – URL: http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site1977/html/media27848/09 (дата обращения 16.03.2024).

121. Карасев И. Владимир Каданников: пенсионер номер один: [Председатель Совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» подал в отставку] / И. Карасев // Площадь Свободы. – 2005. – 29 окт. – № 205. – С. 1, 3.

122. Кирюшкина О. Владимир Каданников удостоен премии Косыгина / О. Кирюшкина // Волжский автостроитель. – 2004. – 03 мар. – № 41. – С. 1.

123. Колосов В. Владимир Каданников. И это всё о нём...: [воспоминания заслуженного работника культуры Самарской области В. Колосова о В. Каданникове] / В. Колосов // Вольный город. – 2022. – 02 сент. – № 34. – С. 4.

124. Кольцова Т. В. Совет с ветеранами / Т. В. Кольцова // Волжский автостроитель. – 1991. – 8 февр. – № 27. – С. 1, 4–5.
125. Кольцова Т. В. Каданников – почетный профессор: [Самарского технического университета] / Т. В. Кольцова // Волжский автостроитель. – 1993. – 21 окт. – № 196. – С. 1.
126. Костюков А. На АвтоВАЗ опять налетел циклон: автор «Общей газеты» приводит версию В.В. Каданникова о сообщениях прессы по возбуждению уголовного дела против руководства ВАЗа / А. Костюков // Площадь Свободы. – 1999. – 05 мар. – № 39. – С. 1–2.
127. Кочеткова О. Проблема устойчивости экономического законодательства / О. Кочеткова // Научные труды Фонда «Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара». – 1999. – С. 36–72.
128. Кто за?.. [Видеозапись]: документальный фильм / ЦСДФ (РЦСДФ). – Куйбышев, 1989. – URL: <https://www.net-film.ru/film-9720/> (дата обращения 20.04.2024).
129. Кудрин К. Пять генеральных: Поляков В., Житков А., Исаков В., Каданников В., Николаев А.: деятельность на посту директора ВАЗа, биография / К. Кудрин // Площадь Свободы. – 2001. – 28 мар. – № 55. – С. 8–9.
130. Куц А., Иванов В. Реформа пенсионного обеспечения / А. Куц, В. Иванов // Коммерсантъ. – 1996. – 08 мая. – № 76. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/132340> (дата обращения 15.03.2024).
131. Куц А. Заседание Правительства России / А. Куц // Коммерсантъ. – 1996. – 12 июл. – № 117. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/236212> (дата обращения 17.03.2024).
132. Ланге К., Остапов Е. Завершилось создание Волжско-Камской ФПП / К. Ланге, Е. Остапов // Коммерсантъ. – 1995. – 12 янв. – № 3.

[Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/99043> (дата обращения 15.04.2024).

133. Лапина Н. Ю. Российские экономические элиты и модели национального развития / Н. Ю. Лапина. – Москва, 1997. – 28 с.

134. Литичевский Б. В. Политические партии России в конституционном процессе 1990-1993 годов / Б. В. Литичевский // Наука. Общество. Оборона. – Москва, 2020. – Т. 8. – № 2. [Электронный ресурс] – URL: https://www.noo-journal.ru/vak/2020-2-23/article-0237/?sphrase_id=5927 (дата обращения 15.03.2024).

135. Лысых И. С. Шерпы лидеров России в Большой Восьмерке / И. С. Лысых // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2009. – № 1. – С. 343–346.

136. Лысякова С. АвтоВАЗ – в числе победителей: [АвтоВАЗ победил в шестом ежегодном городском конкурсе «Благотворитель года» в номинации «Спорт». В номинации «Меценат года» победителем стал председатель совета директоров АвтоВАЗа В. Каданников] / С. Лысякова // Волжский автостроитель. – 2005. – 07 июл. – № 122. – С. 1.

137. Ляченков Н. В. На гребне перемен. Фрагменты моей жизни: автобиографическое повествование / Н. В. Ляченков. – Тольятти, 2022. – 720 с.

138. Малхозова Ф. В. Седьмой съезд народных депутатов России 1992 г.: законодательная власть против исполнительной / Малхозова Ф. В. // Исторические записки. – 2022. – № 21 (139). – С. 210–247.

139. Мельник С. «Вертикаль» Каданникова: по материалам встречи с В. Каданниковым в эфире радио «Лада FM» / С. Мельник // Relga: научно-культурологический журнал. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.relga.ru/EN%viro№/WebObjects/tguwww.woa/wa/Mai№?textid=3294> (дата обращения 25.08.2023).

140. Моховикова Л. Л. Был и остаюсь вазовцем: И.А. Барышников / Л. Л. Моховикова. – Тольятти: ДИС АО «АВТОВАЗ», 2001. – 144 с.
141. Моховикова Л. Л. Колесница судьбы автомобилизации России / Л. Л. Моховикова. – Тольятти: б. и., 2012. – 487 с.
142. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 236. Л. 237–241. – «Протоколы, стенограммы и материалы к пленарным заседаниям при генеральном директоре по вопросам подготовки производства к выпуску автомобилей и выполнения производственного плана. Том 1».
143. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 237. Л. 30–41. – «Протоколы, стенограммы и материалы к пленарным заседаниям при генеральном директоре по вопросам подготовки производства к выпуску автомобилей и выполнения производственного плана. Том 2».
144. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 370. Л. 87–98. – «Материалы (стенограммы, протоколы) заседаний суженной дирекции ВАЗа о ходе строительства жилья, пуске второй очереди завода, об итогах производственно-хозяйственной деятельности АВТОВАЗа и др. вопросам. Том 1».
145. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 377. Л. 53–61, 84–85. – «Переписка представителей фирмы «ФИАТ» (г. Турин и г. Тольятти) с генеральным директором ВАЗа по техническим вопросам».
146. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 507. Л. 102–117. – «Материалы, протоколы, памятные записки, записи бесед, переписка с представителями зарубежных фирм по вопросам экономического и научно-технического сотрудничества в автомобильной промышленности».
147. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 771. Л. 95–96. – «Приказы с № 351 по № 431 генерального директора объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 5».

148. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 282. Л. 143. – «Протоколы заседаний коллегии, совещаний у министра автомобильной промышленности СССР об итогах социалистического соревнования, усилении сохранности социалистической собственности на ВАЗе, о снижении токсичности автомобилей и двигателей и др. вопросам».

149. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 162. – «Переписка генерального директора объединения АВТОВАЗ с партийными, правительственными и др. вышестоящими органами о предоставлении объединению АВТОВАЗ прав Всесоюзного промышленного объединения, об изменениях в структуре, плановых показателей, о развитии мощностей ВАЗа в десятой пятилетке, создание АСУ «Автотехобслуживание», качестве комплектующих изделий и др. вопросам».

150. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 837. Л. 20–26. – «Приказы с № 51 по № 75 генерального директора объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 2».

151. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 840. Л. 29–31, 48–53, 103. – «Приказы с № 151 по № 210/295 генерального директора объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 5».

152. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 4. Л. 159. – «Протоколы заседаний коллегии, совещаний у министра автомобильной промышленности СССР и его заместителей по итогам Всесоюзного социалистического соревнования о состоянии техники безопасности по объединению АВТОВАЗ, о сбыте автомобилей, развитии производства амортизаторов, автомобилей ВАЗ-2105, 2107, об обеспечении работоспособности напольного транспорта и др. вопросам».

153. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 30. Л. 1–6, 8–11, 199–202. – «Приказы-постановления с № 24/25 по № 65/67 руководства объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 2».

154. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 485. Л. 9. – «Программы, протоколы совещаний, переговоров, отчёты о пребывании иностранных делегаций на ВАЗе. Том 1».

155. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 952. Л. 72–88. – «Решения совещаний, указания, поручения генерального директора ПО «АВТОВАЗ» по вопросам перспективного развития, качества продукции, выполнения плана капитального строительства и др., справки об их выполнении».

156. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 358. Л. 269–272. – «Приказы с № 102 по № 188 генерального директора ПО «АВТОВАЗ» по основной деятельности. Том 4».

157. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 47. Л. 76–78. – «Переписка генерального директора ПО «АВТОВАЗ» с советскими, правительственными и другими вышестоящими органами по основным вопросам деятельности».

158. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 49. Л. 123–124. – «Переписка генерального директора ПО «АВТОВАЗ» с Министерством автомобильной промышленности СССР по основным вопросам деятельности. Том 1».

159. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 868. Л. 13–14. – «Приказы с № 135 по № 208 генерального директора ПО «АВТОВАЗ» по основной деятельности. Том 3».

160. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1050. Л. 1–33. – «Протокол, доклады, постановление конференции трудового коллектива ВАЗа по выполнению колдоговора завода за 1988 год».

161. Мухортова И. Каданникову некогда судиться с ФОГФ: к проблеме о несостоятельности компании «AVVA» / И. Мухортова // Площадь Свободы. – 1998. – 03 апр. – № 59. – С. 2.

162. Мясникова Н. В., Андронатий Д. О. Коммунистические партии на постсоциалистическом пространстве: эволюция и политические реалии / Н. В. Мясникова, Д. О. Андронатий // Вестник КРСУ. – 2018. – Т. 18. – № 3. – С. 159–164.

163. Награды АВТОВАЗа, 1970–2006: награды и символы государственного и общественного признания ВАЗа и его сотрудников: каталог-справочник / авторы-составители А. П. Загладышев, В. В. Зараковский. – Тольятти, 2007. – 263 с.

164. Назаров И. И. «Партия власти»: системный анализ представительства в государственных органах власти / И. И. Назаров // PRO NUNC: Современные политические процессы. – 2014. – Вып. 1 (13): Вновь об элитах. – С. 24–38.

165. Нахманович П. А. АВТОВАЗ как объект исторического интереса и знания, основа общественного призвания местной исторической науки / П. А. Нахманович // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы II Всероссийской научной конференции 26–27 октября 2005 г. / отв. ред.: Пихоя Р. Г. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. – С. 285–296.

166. Николаев А. Не надо во всем винить Каданникова: [ответы на вопросы Генерального директора АВТОВАЗа во время телефонной «прямой линии»] / записал Русов С. // Площадь Свободы. – 1996. – 30 нояб. – № 226. – С. 3.

167. Нисневич Ю. А. Выборы депутатов Государственной Думы второго созыва (1995-1999): успех антиреформаторской оппозиции, неудача «партии власти» и поражение демократов (к 30-летию Российской Федерации) / Ю. А. Нисневич // Проблемы постсоветского пространства. – 2021. – № 8(3). – С. 379–396.

168. Об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и капитал и предотвращении уклонения от налогообложения:

Конвенция между Правительством Российской Федерации и Правительством Итальянской Республики от 09 апреля 1996 г. // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901728651?section=text> (дата обращения 18.03.2024).

169. Об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество: Соглашение между РФ и Федеративной Республикой Германия от 29 мая 1996 г. // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/soglashenie-mezhdu-rf-i-federativnoy-respublikoy-germaniya-ot-29.05.1996> (дата обращения 18.03.2024).

170. Об изменении состава Оперативной комиссии Правительства Российской Федерации по совершенствованию системы платежей и расчетов: Постановление Правительства РФ от 12 февраля 1996 г. № 137 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/1518615/paragraph/1/doclist/374/1> (дата обращения 19.03.2024).

171. Об изменении состава Оперативной комиссии Правительства Российской Федерации по совершенствованию системы платежей и расчетов: Постановление Правительства РФ от 07 сентября 1996 г. № 1050 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=237211&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

172. Об изменении состава Правительственной комиссии по вопросам финансовой и денежно-кредитной политики: Постановление Правительства РФ от 20 марта 1996 г. № 308 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/103447/paragraph/26/doclist/379/1/0/0/%> (дата обращения 18.03.2024).

173. Об образовании Комиссии Правительства Российской Федерации по совершенствованию налогового законодательства: Постановление Правительства РФ от 12 мая 1996 г. № 578 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=354178&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

174. Об образовании Правительственной комиссии для организации расследования причин крушения, произошедшего 31 мая 1996 г. на перегоне Литвиново-Тальменка Кемеровской железной дороги, и оказания помощи пострадавшим и членам их семей: Распоряжение Правительства РФ от 01 июня 1996 г. № 860-р // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=238065&demo=1> (дата обращения 16.03.2024).

175. Об отмене вывозных таможенных пошлин, изменении ставок акциза на нефть и дополнительных мерах по обеспечению поступления доходов в федеральный бюджет: Постановление Правительства РФ от 01 апреля 1996 г. № 479 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/10106320/paragraph/9019/doclist/658/> (дата обращения 15.03.2024).

176. Об утверждении Примерного перечня статистических показателей социально-экономического положения муниципальных образований: Постановление Госкомстата РФ от 29 марта 1996 г. № 24 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/1549006/paragraph/1/doclist/> (дата обращения 16.03.2024).

177. Об утверждении соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования проекта ремонта автодорожных мостов: Постановление

Правительства РФ от 27 июля 1996 г. № 889 (ред. от 21 сентября 2000 г.) // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-27.07.1996-n-889> (дата обращения 18.03.2024).

178. Об утверждении соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования проекта структурной перестройки угольной промышленности и соглашения о займе для осуществления программ технической помощи реализации проекта структурной перестройки угольной промышленности: Постановление Правительства РФ от 29 июня 1996 г. № 763 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-29.06.1996-n-763> (дата обращения 22.03.2024).

179. Об утверждении соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования мероприятий в рамках правовой реформы в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 27 июля 1996 г. № 890 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-27.07.1996-n-890> (дата обращения 19.03.2024).

180. Об Экономическом совете при Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 05 июня 1999 г. № 602 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=208541&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

181. О Временной чрезвычайной комиссии при Президенте Российской Федерации по укреплению налоговой и бюджетной дисциплины: Указ Президента РФ от 11 октября 1996 г. // Законодательство России: официальный интернет-портал правовой информации.

[Электронный ресурс] – URL:
<http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102043666>
(дата обращения 15.03.2024).

182. О графике согласования с главами исполнительной власти субъектов Российской Федерации комплекса мер по ликвидации задолженности по выплате заработной платы работникам бюджетной сферы, денежного довольствия сотрудникам органов внутренних дел, стипендий учащимся, пособий на детей: Распоряжение Правительства РФ от 06 марта 1996 г. № 329-р // КонсультантПлюс: справочно-правовая система.

[Электронный ресурс] – URL:
<https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=233035&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

183. О директивах делегации Российской Федерации на переговоры с Международным банком реконструкции и развития о предоставлении займов для финансирования Проекта структурной перестройки угольной промышленности и осуществления программ технической помощи реализации указанного Проекта: Распоряжение Правительства РФ от 07 мая 1996 г. № 721-р // КонсультантПлюс: справочно-правовая система.

[Электронный ресурс] – URL:
<https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=234339&demo=1> (дата обращения 21.03.2024).

184. О Договоре о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Тверской области: Распоряжение Президента РФ от 12 июня 1996 г. № 310-рп // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/amp/president/Rasporyazhenie-Prezidenta-RF-ot> (дата обращения 15.03.2024).

185. О заключении соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о

хозяйственном взаимодействии в различных областях экономики: Постановление Правительства РФ от 22 апреля 1996 г. № 492 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-22.04.1996-n-492> (дата обращения 22.03.2024).

186. О Каданникове В. В.: Указ Президента РФ от 18 сентября 1996 г. № 1361 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=237481&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

187. О мерах государственной поддержки акционерного общества «Автомобильный Всероссийский Альянс»: Указ Президента РФ от 24 декабря 1993 г. № 2286 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://base.garant.ru/3920475/> (дата обращения 16.03.2024).

188. О мерах государственной поддержки программы организации производства семейства новых легковых автомобилей ВАЗ-2110 в акционерном обществе «АВТОВАЗ»: Указ Президента Российской Федерации от 7 октября 1993 г. № 2276 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_3240/ (дата обращения 16.03.2024).

189. О награждении государственными наградами Российской Федерации работников акционерных обществ, предприятий и организаций: Указ Президента РФ от 18 октября 1995 г. № 1053 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=240380&cacheid=> (дата обращения 19.10.2023).

190. О награждении Почетным знаком Губернатора Самарской области «За труд во благо земли Самарской» Каданникова В. В.:

Постановление губернатора Самарской обл. от 29 октября 2007 г. № 198 // Волжская коммуна. – 2007. – 02 нояб. – № 205. – С. 4.

191. О назначении управляющего от Российской Федерации в Международном банке реконструкции и развития и Многостороннем агентстве по гарантиям инвестиций: Указ Президента РФ от 19 февраля 1996 г. № 207 // Президент России: официальный сайт Президента РФ. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8906/print> (дата обращения 16.03.2024).

192. О первом заместителе Председателя Правительства РФ: Указ Президента от 25 января 1996 г. № 100 // Ельцин Центр: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://yeltsin.ru/archive/act/36620/> (дата обращения 16.03.2024).

193. О персональном составе Совета по промышленной политике при Совете Министров – Правительстве РФ и его президиуме: Распоряжение Совета Министров – Правительства РФ от 23 октября 1993 г. № 1891-р // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901103605> (дата обращения 03.03.2024).

194. О подписании Договора о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Хабаровского края 24 апреля 1996 г. в г. Хабаровске: Распоряжение Президента РФ от 23 апреля 1996 г. № 206-рп // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=238317#V> (дата обращения 15.03.2024).

195. О подписании соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве в борьбе против незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ и злоупотребления ими: Постановление

Правительства РФ от 29 апреля 1996 г. № 530 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-29.04.1996-n-530> (дата обращения 23.03.2024).

196. О подписании соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве в области мирного использования атомной энергии: Постановление Правительства РФ от 22 апреля 1996 г. № 490 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-22.04.1996-n-490> (дата обращения 18.03.2024).

197. О подписании соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве и взаимной помощи в области валютного контроля: Постановление Правительства РФ от 22 апреля 1996 г. № 491 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-22.04.1996-n-491> (дата обращения 21.03.2024).

198. О подписании Соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования проекта ремонта автодорожных мостов: Постановление Правительства РФ от 21 мая 1996 г. № 617 // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/goverment/Postanovlenie-Pravitelstva-RF-ot-21.05.1996-N-617/> (дата обращения 19.03.2024).

199. О подписании Соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования мероприятий в рамках правовой реформы в Российской Федерации [Текст]: Постановление Правительства Российской Федерации от

19 июня 1996 г. № 719 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 26. – ст. 3154.

200. О подписании Соглашения между Российской Федерацией и Федеративной Республикой Германией об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество: Постановление Правительства РФ от 28 мая 1996 г. № 644 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=235083&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

201. О поощрении активных участников организации и проведения выборной кампании Президента Российской Федерации 1996 года – кураторов избирательных кампаний в субъектах РФ от федеральных органов исполнительной власти: Распоряжение Президента РФ от 17 июля 1996 г. № 365-рп // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/amp/president/Rasporyazhenie-Prezidenta-RF-ot-17.07.1996-N-365-rp/> (дата обращения 15.03.2024).

202. О поощрении и взаимной защите капиталовложений: Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Итальянской Республики от 09 апреля 1996 г. // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/8314550?section=text> (дата обращения 15.03.2024).

203. О приватизации Волжского объединения по производству легковых автомобилей (АВТОВАЗ): Распоряжение Госкомимущества РФ от 05 января 1993 г. № 1-р // Право.Левоневский: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.levonevsky.org/bazaru09/raspor/sbor48/text48559.htm> (дата обращения 22.04.2024).

204. О признании утратившими силу, изменении и дополнении некоторых решений Президента Российской Федерации: Указ Президента РФ

от 14 марта 1996 г. № 381 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система.
[Электронный ресурс] – URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9750/2011a123b16a58aa919bb52261df7e3ee94ca6e3/ (дата обращения 16.03.2024).

205. О председателе Комиссии Правительства Российской Федерации по совершенствованию налогового законодательства: Постановление Правительства РФ от 07 октября 1996 г. № 1176 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL:
<https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=238261&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

206. О председателе Межведомственной комиссии по социально-экономическим проблемам угледобывающих регионов: Постановление Правительства РФ от 02 февраля 1996 г. № 86 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL:
<https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=232278#7> (дата обращения 16.03.2024).

207. О предоставлении казначейских налоговых освобождений: Приказ Минфина РФ от 21 мая 1996 г. № 266 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL:
<https://ivo.garant.ru/#/document/1519434/paragraph/1> (дата обращения 15.03.2024).

208. О присвоении звания Героя Социалистического Труда тов. Каданникову В. В.: Указ Президента СССР от 30 апреля 1991 г. № УП-1887 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL:
<https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=ESU&n=13793&cacheid=2829E59E62BD35B8D96C3E50211D1FFF&mode> (дата обращения 18.10.2023).

209. О присвоении звания «Почетный гражданин Самарской области» Каданникову В. В.: Постановление губернатора Самарской обл. от 18 ноября 2004 г. № 349 // Волжская коммуна. – 2004. – 30 дек. – № 246. – С. 4.

210. О присвоении звания «Почетный гражданин городского округа Тольятти» Каданникову В. В.: Решение Думы городского округа Тольятти от 22 мая 2013 г. № 1211 // Дума городского округа Тольятти: официальный сайт. [Электронный ресурс] – URL: https://dumatlt.ru/city/pochet/honorary_citizens.php (дата обращения 18.10.2023).

211. О присуждении премий Совета Министров СССР 1986 года за выполнение комплексных научных исследований, проектно-конструкторских и технологических работ по важнейшим направлениям развития народного хозяйства и его отраслей и за внедрение результатов этих исследований и работ: Постановление Совета Министров СССР от 14 апреля 1986 г. № 450 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=ESU&n=24814&demo=1> (дата обращения 16.03.2024).

212. О проведении общего собрания учредителей Фонда «Реформуголь»: Распоряжение Правительства РФ от 08 декабря 1996 г. № 1837-р // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/government/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-> (дата обращения 20.03.2024).

213. О проведении общероссийской выставки-ярмарки «Россия-96»: Постановление Правительства РФ от 4 апреля 1996 г. № 406 // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/9018002?marker> (дата обращения 18.03.2024).

214. О проведении общероссийской выставки-ярмарки «Россия-97»: Постановление Правительства РФ от 12 мая 1996 г. № 576 // Консорциум

Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/600957> (дата обращения 17.03.2024).

215. О проведении переговоров с МБРР 06–13 мая 1996 г. [Текст]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06 мая 1996 г. № 717-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 20. – ст. 2383.

216. О проведении 19 мая 1996 г. в г. Омске подписания Договора о разграничении предметов полномочий между органами государственной власти РФ и органами государственной власти Омской области: Распоряжение Президента РФ от 16 мая 1996 г. № 247-рп // Ельцин Центр: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://yeltsin.ru/archive/act/46096/> (дата обращения 15.03.2024).

217. О проведении 31 мая 1996 г. в г. Перми подписания Договора о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Пермской области и Коми-Пермяцкого автономного округа: Распоряжение Президента РФ от 29 мая 1996 г. № 279-рп // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=238078&cacheid=53228523A3A2D9B493F54A80F9BAC456&mode=splus&rnd=u8e4WA#eWMAAtAUUJRhKC1zM> (дата обращения 15.03.2024).

218. О проведении 11 июня 1996 г. в г. Ростове-на-Дону подписания Договора о разграничении предметов ведения и полномочий между госвласти РФ и органами госвласти Ростовской области: Распоряжение Президента РФ от 7 июня 1996 г. № 298-рп // Ельцин Центр: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://yeltsin.ru/archive/act/46126/> (дата обращения 15.03.2024).

219. О проведении таможенного оформления подакцизных товаров, маркированных марками акцизного сбора, приобретенными спортивными организациями: Письмо ГТК РФ от 28 мая 1996 г. № 01-15/9552 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=301170&demo=1> (дата обращения 16.03.2024).

220. О продлении сроков регистрации некоторых моделей контрольно-кассовых машин: Письмо Госналогслужбы РФ от 01 апреля 1996 г. № ПВ-6-16/219 (ред. от 18 апреля 1996 г.) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=13860&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

221. О продлении сроков регистрации ряда моделей контрольно-кассовых машин, разрешенных к применению на территории РФ до 01 января 1999 г.: Протокол Заседания ГМЭК от 29 марта 1996 г. № 2/27-96 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15147/ (дата обращения 15.03.2024).

222. О руководителе Межведомственной комиссии Российской Федерации по сотрудничеству с международными финансово-экономическими организациями и «Группой семи»: Распоряжение Президента РФ от 19 февраля 1996 г. № 76-рп // Законодательство России: официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102080920&backlink=1&nd=102039671&rdk=1> (дата обращения 17.03.2024).

223. О руководителе Межведомственной комиссии Российской Федерации по сотрудничеству с международными финансово-экономическими организациями и «Группой семи»: Распоряжение

Президента РФ от 19 сентября 1996 г. № 474-рп // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=237452&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

224. О Совете по промышленной политике при Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 16 ноября 1992 г. № 880 // Законодательство России: официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102026033&backlink=1&&nd> (дата обращения 17.03.2024).

225. О создании рабочей комиссии: Приказ Минфина РФ от 04 июня 1996 г. № 290 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=301736&demo=1> (дата обращения 16.03.2024).

226. О создании финансово-промышленной группы с участием акционерных обществ «АВТОВАЗ» и «КАМАЗ»: Указ Президента РФ от 02 ноября 1994 г. № 2057 // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/president/Ukaz-Prezidenta-RF-ot-02.11.1994-N-2057> (дата обращения 22.04.2024).

227. О составе Комиссии Правительства Российской Федерации по экономической реформе: Постановление Правительства РФ от 8 февраля 1996 г. № 117 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/1548407/paragraph/1/doclist/371/> (дата обращения 16.03.2024).

228. О составе Правительства Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 14 августа 1996 г. № 1178 // Президент России: официальный сайт Президента РФ. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9884> (дата обращения 15.03.2024).

229. О составе Российской части Межправительственной Российско-Итальянской комиссии по экономическому, промышленному и валютно-финансовому сотрудничеству: Распоряжение Правительства РФ от 28 октября 1992 г. № 1993-р // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/goverment/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-28.10.1992-N-1993-r/> (дата обращения 15.03.2024).

230. О составе Совета по промышленной политике и предпринимательству при Правительстве РФ: Распоряжение Правительства РФ от 16 сентября 1994 г. № 1495-р // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: https://base.garant.ru/6301492/#block_1000 (дата обращения 20.03.2024).

231. О сотрудничестве и взаимной помощи в области валютного контроля, контроля за экспортно-импортными операциями и в сфере борьбы с легализацией («отмыванием») денежных средств или иного имущества, приобретенных незаконным путем: Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Итальянской Республики от 29 июля 1996 г. // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901855480?section=text> (дата обращения 15.03.2024).

232. О стабилизации конституционного строя: Постановление VII Съезда народных депутатов РФ от 12 декабря 1992 г. № 4079-I // Предпринимательское право: сайт. [Электронный ресурс] – URL: https://www.businesspravo.ru/Docum/DocumShow_DocumID_54748.html (дата обращения 17.03.2024).

233. О частичном изменении постановления Правительства Российской Федерации от 17 мая 1995 г. № 487 «Об организации взаимодействия с Комиссией Европейских сообществ по вопросам консультационно-технического содействия»: Постановление Правительства РФ от 3 апреля 1996 г. № 371 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс]

– URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/1548842/paragraph/1/doclist/513/1/> (дата обращения 17.03.2024).

234. О частичном изменении п. 4 письма ГТК России от 04 января 1995 г. № 01-13/58: Письмо ГТК РФ от 19 апреля 1996 г. № 01-15/7161 (с изм. от 08 мая 1996 г.) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=10211&demo=1> (дата обращения 16.03.2024).

235. О частичном изменении списка председателей российских частей межправительственных комиссий по торгово-экономическому и научно-техническому сотрудничеству между Российской Федерацией и зарубежными странами: Постановление Правительства РФ от 8 февраля 1996 г. № 133 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://base.garant.ru/1548406/> (дата обращения 18.03.2024).

236. Осипов А. Г. Конвертация социального протеста в укрепление вертикали власти / А. Г. Осипов // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2016. – С. 86–92.

237. Отраслевое (тарифное) соглашение между Российским независимым профсоюзом работников угольной промышленности, Министерством топлива и энергетики Российской Федерации, Министерством труда Российской Федерации на 1996–1997 годы (заключено 23 февраля 1996 г.) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=315765&cacheid=09134230D062B16BAE18DADA4F2903F7&mode> (дата обращения 15.03.2024).

238. Отчёт СТК ВАЗа о проделанной работе за 1990–1993 гг. // Волжский автостроитель. – 1993. – 19 окт. – № 194. – С. 3–5.

239. Патент № 680782. Способ штамповки панелей: № 2171691: заявл. 15.09.1975: опубл. 25.08.1979 / А. Г. Бобров, В. М. Готовкин, В. В. Каданников, А. Д. Матвеев, В. В. Никифоров, П. И. Родионов, О. В. Усольцев; заявитель: Волжское объединение по производству легковых автомобилей им. 50-летия СССР, Московский автомеханический институт // Patenton. Пантеон патентов: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://patenton.ru/patent/SU680782A1> (дата обращения 16.03.2024).

240. Патент № 2264880. Способ вытяжки кузовных деталей сложной формы: № 2004122961/02: заявл. 26.07.2004: опубл. 27.11.2005 / И. Ю. Ананченко, П.И. Кандауров; патентообладатель Открытое акционерное общество «АВТОВАЗ» // ФИПС: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.fips.ru/cdfi/fips.dll/ru?ty=29&docid=2264880> (дата обращения 15.03.2024).

241. Пахута Л. Один из нас: [3.06.2021 г. ушел из жизни В. В. Каданников: из биографии] / Л. Пахута // Свежая газета. Культура. – 2021. – 25 авг. – № 15/16. – С. 52–53.

242. Первое собрание акционеров АО «АВТОВАЗ»: пресс-конференция журналистов // Волжский автостроитель. – 1994. – 27 июл. – № 137. – С. 3–6.

243. Порядок приема векселей, выданных коммерческими банками для оплаты машиностроительной продукции на лизинговой основе, запасных частей и средств химизации, в обмен на казначейские налоговые освобождения в части налоговых платежей в федеральный бюджет (утв. Правительством РФ 26 июня 1996 г.) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11086/ (дата обращения 15.03.2024).

244. Почему на 100-летие не приехал Каданников?: [интервью с ветераном завода Ю. Целиковым] / записал Липов А. // Вольный город: сайт.

[Электронный ресурс] – URL: <http://www.vgorod-tlt.ru/n15-15/?n=5985> (дата обращения 15.11.2023).

245. Почетный орден – Владимиру Каданникову: за активную созидательную деятельность награжден орденом «Во имя России» // Волжский автостроитель. – 2003. – 04 июл. – № 120. – С. 1.

246. Пресс-конференция Владимира Каданникова // Коммерсантъ. – 1996. – 17 февр. – № 25. – С. 1. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/127131> (дата обращения 16.03.2024).

247. Приложение № 1 к Постановлению Правительства РФ от 11 октября 1994 г. № 1153 (с изменениями и дополнениями от: 5 января 1995 г., 6 марта 1996 г.) «Состав федерального организационного комитета Всероссийской промышленно-художественной выставки» // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://base.garant.ru/6193273/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/> (дата обращения 15.03.2024).

248. Программа Коммунистической партии Российской Федерации: Принята III съездом КПРФ 22 января 1995 г. // Электронная библиотека исторических документов: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.historyrussia.org/ru/nodes/74967-programma-kommunisticheskoy-partii-rossiyskoj-federatsii-1995-g#mode/inspect/page/1/zoom/4> (дата обращения 17.03.2024).

249. Прокопенко В. В. Возвращение. Кризис в АвтоВАЗбанке: Частные и общие проблемы (1988–1999) / В. В. Прокопенко. – Тольятти: Издательство ТПИ, 1999. – 334 с.

250. Протокол Заседания Государственной Думы от 15 мая 1996 г. // Государственная Дума: официальный сайт. [Электронный ресурс] – URL: <http://api.duma.gov.ru/api/transcriptFull/1996-05-15> (дата обращения 16.03.2024).

251. Протокол Заседания Государственной Думы от 17 мая 1996 г. // Система обеспечения законодательной деятельности: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://sozd.duma.gov.ru/download/82D38AE6-E5B4-4009-D6A93BC558EA> (дата обращения 16.03.2024).

252. Радаев В. В. Королевство кривых зеркал: эволюция рынков нерегистрируемого алкоголя в России в 1980–2010-е годы / В. В. Радаев // Мир России. – 2018. – Т. 27. – № 3. – С. 28–60.

253. Развитие металлических материалов для легкового автомобилестроения в период 2000–2005 гг. / под ред. Каданникова В. В., Тихонова А. К. – Тольятти: АВТОВАЗ, 2005. – 49 с.

254. С кем будем обустривать Россию?: [подборка писем читателей] // Площадь Свободы. – 1996. – 8 июн. – С. 6.

255. Савченко А. Е. Почему программы развития дальнего Востока не работают? / А. Е. Савченко // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества: материалы IV международной научно-практической конференции (Благовещенск-Хэйхэ-Харбин, 14–19 мая 2014 г.). – Вып. 4. – Благовещенск: БГПУ, 2014. – С. 237–241.

256. Сальников А. А. Проблема приватизации во взаимоотношениях законодательной и исполнительной властей в Российской Федерации в 1991–1996 годах: дис. ... канд. ист. наук: 5.6.1. – Москва: Моск. гос. университет, 2023. – 329 с.

257. Сафонова Т. Ю. Эволюция налогообложения в нефтегазовой отрасли / Т. Ю. Сафонова // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – № 11. – С. 2757–2790.

258. Сдал вахту: [информация об отставке В. Каданникова, председателе Совета директоров ОАО АвтоВАЗ] // За рулем. – 2005. – № 12. – С. 12.

259. Смирнов А. Взлет и падение Владимира Каданникова: Как один гендиректор ограбил миллионы пенсионеров: Критические заметки по

поводу карьеры В. Каданникова / А. Смирнов // Площадь Свободы. – 1997. – 16 апр. – № 70. – С. 3.

260. Совместная Российско-Китайская декларация от 25 апреля 1996 г. // Консорциум Кодекс: сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1901175> (дата обращения 18.03.2024).

261. Соларев А. Пенсионный возраст / А. Соларев // Клаксон. – 2005. – № 21. – С. 6.

262. Солдатов С. Бандоград на Волге / С. Солдатов // Русский предприниматель: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://web.archive.org/web/20101114030135/http://www.ruspred.ru/arh/05/22rr.html> (дата обращения 15.11.2023).

263. Сплотиться и помочь // Понедельник. – 2023. – 03 апр. – № 6. – С. 6.

264. Степанов А. Е. Осенний дебют: Материалы к начальной истории АВТОВАЗа / А. Е. Степанов. – Тольятти: б. и., 2005. – 383 с.

265. Тимофеев Ю. Совет промышленников при правительстве действует / Ю. Тимофеев // Площадь Свободы. – 1992. – 5 нояб. – С. 1.

266. Тимофеев Ю. Опять Каданников в числе избранных / Ю. Тимофеев // Площадь Свободы. – 1994. – 22 авг. – С. 1.

267. Титов К. Не лоббировать ВАЗ я не могу. И не хочу: [интервью с Губернатором Самарской области о поддержке АВТОВАЗа] // Площадь Свободы. – 2001. – 31 авг. – № 160.

268. Тихонов А. К. История становления сотрудничества АВТОВАЗа с наукой / А. К. Тихонов // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы I Всероссийской научной конференции 26–27 ноября 2003 г. / отв. ред.: Лившиц А. Э., Нахманович П. А. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2003. – С. 101–107.

269. Трифонов В. Новая «зачистка» на ВАЗе / В. Трифонов // Репортер. – 2002. – 25 янв.

270. Трифонов В., Сафарова Е., Бенюмов К., Семенов Н., Елисеев М. Владимир Каданников выработал ресурс / В. Трифонов, Е. Сафарова, К. Бенюмов, Н. Семенов, М. Елисеев // Коммерсантъ. 2005. – 28 окт. – № 204. – С. 1, 10.
271. Три эпохи Владимира Каданникова // Коммерсантъ. – 2005. – 27 дек. – № 245. – С. 21–22.
272. Уринсон Я. М. О работе в Правительстве реформ в 1991–1994 гг. / Я. М. Уринсон // Экономическая политика. – 2012. – № 3. – С. 39–49.
273. Ханин Г. И. Экономическая история России в Новейшее время / Г. И. Ханин // Научно-аналитическое издание «Terra Economicus». – 2012. – № S. – С. 1–407.
274. Хинштейн А. Е. Березовский и Абрамович. Олигархи с большой дороги / А. Е. Хинштейн. – Москва: Лора, 2007. – 670 с. // ЛитЛайф: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://litlife.club/books/87058/read> (дата обращения 28.09.2023).
275. Хлебников П. Крёстный отец Кремля Борис Березовский, или история разграбления России / П. Хлебников. – Москва: Детектив-Пресс, 2001. – 392 с. // Rulit: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rulit.me/books/kryostnyj-otec-kremlya-boris-berezovskij-ili-istoriya-razgrableniya-rossii-read-5691-1.html> (дата обращения 24.11.2023).
276. Целиков Ю. Мы навернули с Каданниковым несколько кругов по тюремному двору: [интервью с ветераном ВАЗа Ю. Целиковым о роли В. Каданникова в судьбе постсоветского автопрома и в российской политике] / записал Здобнов А. // Блокнот-Самара: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://bloknot-samara.ru/news/my-navernuli-s-kadannikovym-neskolko-krugov-ro-tyu-1353511> (дата обращения 22.04.2024).
277. Целиков Ю. С Каданниковым я познакомился... в тюрьме: [интервью с ветераном автозавода Ю. Целиковым о бывшем председателе

Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В. В. Каданникове] / записал Калинин Т. // Вольный город. – 2021. – 11 июн. – № 22. – С. 11.

278. Целиков Ю. Такой неоднозначный Каданников: [интервью с ветераном автозавода Ю. Целиковым о личности бывшего председателя Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В. В. Каданникова] / записал Калинин Т. // Вольный город. – 2016. – 02 сент. – № 34. – С. 2, 5.

279. Целиков Ю. Эпиграммы / Ю. Целиков // Артнива. Творчество нивоводов: сайт. [Электронный ресурс] – URL: https://art.niva4x4.ru/poetry/Cuzmich_01.html (дата обращения 18.11.2023).

280. Чеченское урегулирование // Коммерсантъ. – 1996. – 14 февр. – № 22. – С. 3. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/126837?query=> (дата обращения 15.03.2024).

281. Шаврин А. Припадая к истокам своим: [о благотворительной деятельности председателя Совета директоров АвтоВАЗа Каданникова В.В. по восстановлению церкви в Нижегородской области] / А. Шаврин // Волжский автостроитель. – 2005. – 03 сент. – № 164. – С. 3.

282. Штрих Н. Я. ВАЗ – моя путеводная звезда / Н. Я. Штрих; ред., вступ. ст. Р.М. Фруминой. – Тольятти: Штрих Ру, 2015. – 368 с.

283. Этапы строительства Преображенского Собора // Церковный вестник. – 2022. – № 7. – С. 5.

284. Этапы строительства Преображенского Собора // Церковный вестник. – 2022. – № 8. – С. 7.

285. Ямашев В. М. ОАО «АВТОВАЗ» и проблемы экономики России в 90-е годы XX века / В. М. Ямашев // Автомобильная промышленность на новом витке модернизации экономики России (на примере возникновения и развития ОАО «АВТОВАЗ»): сб. статей / под ред. Н. П. Шмаковой. – Тольятти: ТГУ, 2004. – 96 с. – С. 8–21.

286. Ямашев В. М., Румянцева Н. М. Оптимизация социальных программ ОАО «АВТОВАЗ» (1991–2005 гг.) / В. М. Ямашев,

Н. М. Румянцева // История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность: материалы II Всероссийской научной конференции 26–27 октября 2005 г. / отв. ред.: Пихоя Р. Г. – Тольятти: ОАО «АВТОВАЗ», 2005. – С. 224–227.

287. Яковлев Е. В. На пожаре и без него / Е. В. Яковлев. – Москва: Сов. Россия, 1982. – 95 с.

288. Ярыгин С. В руках Каданникова была «трубочка» с фотографиями несоответствий: [воспоминания С. Ярыгина (главного инженера дирекции по качеству АВТОВАЗа с 1998 по 2010 годы) о четвертом генеральном директоре ВАЗа В. Каданникове во время освоения производства «Лада Калина»] / С. Ярыгин // Вольный город. – 2022. – 22 июл. – № 28. – С. 4.

Приложение А

Список используемых источников

Архивные материалы

1. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 236. Л. 237–241. – «Протоколы, стенограммы и материалы к пленарным заседаниям при генеральном директоре по вопросам подготовки производства к выпуску автомобилей и выполнения производственного плана. Том 1».
2. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 237. Л. 30–41. – «Протоколы, стенограммы и материалы к пленарным заседаниям при генеральном директоре по вопросам подготовки производства к выпуску автомобилей и выполнения производственного плана. Том 2».
3. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 370. Л. 87–98. – «Материалы (стенограммы, протоколы) заседаний суженной дирекции ВАЗа о ходе строительства жилья, пуске второй очереди завода, об итогах производственно-хозяйственной деятельности АВТОВАЗа и др. вопросам. Том 1».
4. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 377. Л. 53–61, 84–85. – «Переписка представителей фирмы «ФИАТ» (г. Турин и г. Тольятти) с генеральным директором ВАЗа по техническим вопросам».
5. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 507. Л. 102–117. – «Материалы, протоколы, памятные записки, записи бесед, переписка с представителями зарубежных фирм по вопросам экономического и научно-технического сотрудничества в автомобильной промышленности».
6. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 1. Д. 771. Л. 95–96. – «Приказы с № 351 по № 431 генерального директора объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 5».

7. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 282. Л. 143. – «Протоколы заседаний коллегии, совещаний у министра автомобильной промышленности СССР об итогах социалистического соревнования, усилении сохранности социалистической собственности на ВАЗе, о снижении токсичности автомобилей и двигателей и др. вопросам».
8. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 591. Л. 162. – «Переписка генерального директора объединения АВТОВАЗ с партийными, правительственными и др. вышестоящими органами о предоставлении объединению АВТОВАЗ прав Всесоюзного промышленного объединения, об изменениях в структуре, плановых показателей, о развитии мощностей ВАЗа в десятой пятилетке, создание АСУ «Автотехобслуживание», качестве комплектующих изделий и др. вопросам».
9. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 837. Л. 20–26. – «Приказы с № 51 по № 75 генерального директора объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 2».
10. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 2. Д. 840. Л. 29–31, 48–53, 103. – «Приказы с № 151 по № 210/295 генерального директора объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 5».
11. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 4. Л. 159. – «Протоколы заседаний коллегии, совещаний у министра автомобильной промышленности СССР и его заместителей по итогам Всесоюзного социалистического соревнования о состоянии техники безопасности по объединению АВТОВАЗ, о сбыте автомобилей, развитии производства амортизаторов, автомобилей ВАЗ-2105, 2107, об обеспечении работоспособности напольного транспорта и др. вопросам».
12. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 30. Л. 1–6, 8–11, 199–202. – «Приказы-постановления с № 24/25 по № 65/67 руководства объединения АВТОВАЗ по основной деятельности. Том 2».

13. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 485. Л. 9. – «Программы, протоколы совещаний, переговоров, отчёты о пребывании иностранных делегаций на ВАЗе. Том 1».

14. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 3. Д. 952. Л. 72–88. – «Решения совещаний, указания, поручения генерального директора ПО «АВТОВАЗ» по вопросам перспективного развития, качества продукции, выполнения плана капитального строительства и др., справки об их выполнении».

15. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 4. Д. 358. Л. 269–272. – «Приказы с № 102 по № 188 генерального директора ПО «АВТОВАЗ» по основной деятельности. Том 4».

16. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 47. Л. 76–78. – «Переписка генерального директора ПО «АВТОВАЗ» с советскими, правительственными и другими вышестоящими органами по основным вопросам деятельности».

17. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 49. Л. 123–124. – «Переписка генерального директора ПО «АВТОВАЗ» с Министерством автомобильной промышленности СССР по основным вопросам деятельности. Том 1».

18. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 868. Л. 13–14. – «Приказы с № 135 по № 208 генерального директора ПО «АВТОВАЗ» по основной деятельности. Том 3».

19. МКУ «Тольяттинский архив» (ТГА). Ф. Р-352. Оп. 5. Д. 1050. Л. 1–33. – «Протокол, доклады, постановление конференции трудового коллектива ВАЗа по выполнению колдоговора завода за 1988 год».

Опубликованные источники

Законодательные источники

20. Об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и капитал и предотвращении уклонения от налогообложения: Конвенция между Правительством Российской Федерации и Правительством Итальянской Республики от 09 апреля 1996 г. // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901728651?section=text> (дата обращения 18.03.2024).

21. Об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество: Соглашение между РФ и Федеративной Республикой Германия от 29 мая 1996 г. // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/soglashenie-mezhdu-rf-i-federativnoy-respublikoy-germaniya-ot-29.05.1996> (дата обращения 18.03.2024).

22. Об изменении состава Оперативной комиссии Правительства Российской Федерации по совершенствованию системы платежей и расчетов: Постановление Правительства РФ от 12 февраля 1996 г. № 137 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/1518615/paragraph/1/doclist/374/1> (дата обращения 19.03.2024).

23. Об изменении состава Оперативной комиссии Правительства Российской Федерации по совершенствованию системы платежей и расчетов: Постановление Правительства РФ от 07 сентября 1996 г. № 1050 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=237211&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

24. Об изменении состава Правительственной комиссии по вопросам финансовой и денежно-кредитной политики: Постановление Правительства РФ от 20 марта 1996 г. № 308 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/103447/paragraph/26/doclist/379/1/0/0/%> (дата обращения 18.03.2024).

25. Об образовании Комиссии Правительства Российской Федерации по совершенствованию налогового законодательства: Постановление Правительства РФ от 12 мая 1996 г. № 578 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=354178&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

26. Об образовании Правительственной комиссии для организации расследования причин крушения, произошедшего 31 мая 1996 г. на перегоне Литвиново-Тальменка Кемеровской железной дороги, и оказания помощи пострадавшим и членам их семей: Распоряжение Правительства РФ от 01 июня 1996 г. № 860-р // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=238065&demo=1> (дата обращения 16.03.2024).

27. Об отмене вывозных таможенных пошлин, изменении ставок акциза на нефть и дополнительных мерах по обеспечению поступления доходов в федеральный бюджет: Постановление Правительства РФ от 01 апреля 1996 г. № 479 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/10106320/paragraph/9019/doclist/658/> (дата обращения 15.03.2024).

28. Об утверждении Примерного перечня статистических показателей социально-экономического положения муниципальных образований: Постановление Госкомстата РФ от 29 марта 1996 г. № 24 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL:

<https://ivo.garant.ru/#/document/1549006/paragraph/1/doclist/> (дата обращения 16.03.2024).

29. Об утверждении соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования проекта ремонта автодорожных мостов: Постановление Правительства РФ от 27 июля 1996 г. № 889 (ред. от 21 сентября 2000 г.) // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-27.07.1996-n-889> (дата обращения 18.03.2024).

30. Об утверждении соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования проекта структурной перестройки угольной промышленности и соглашения о займе для осуществления программ технической помощи реализации проекта структурной перестройки угольной промышленности: Постановление Правительства РФ от 29 июня 1996 г. № 763 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-29.06.1996-n-763> (дата обращения 22.03.2024).

31. Об утверждении соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования мероприятий в рамках правовой реформы в Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 27 июля 1996 г. № 890 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-27.07.1996-n-890> (дата обращения 19.03.2024).

32. Об Экономическом совете при Правительстве Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 05 июня 1999 г. № 602 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] –

URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=208541&demo=1>
(дата обращения 15.03.2024).

33. О Временной чрезвычайной комиссии при Президенте Российской Федерации по укреплению налоговой и бюджетной дисциплины: Указ Президента РФ от 11 октября 1996 г. // Законодательство России: официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102043666>
(дата обращения 15.03.2024).

34. О графике согласования с главами исполнительной власти субъектов Российской Федерации комплекса мер по ликвидации задолженности по выплате заработной платы работникам бюджетной сферы, денежного довольствия сотрудникам органов внутренних дел, стипендий учащимся, пособий на детей: Распоряжение Правительства РФ от 06 марта 1996 г. № 329-р // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=233035&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

35. О директивах делегации Российской Федерации на переговоры с Международным банком реконструкции и развития о предоставлении займов для финансирования Проекта структурной перестройки угольной промышленности и осуществления программ технической помощи реализации указанного Проекта: Распоряжение Правительства РФ от 07 мая 1996 г. № 721-р // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=234339&demo=1> (дата обращения 21.03.2024).

36. О Договоре о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами

государственной власти Тверской области: Распоряжение Президента РФ от 12 июня 1996 г. № 310-рп // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/amp/president/Rasporyazhenie-Prezidenta-RF-ot> (дата обращения 15.03.2024).

37. О заключении соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о хозяйственном взаимодействии в различных областях экономики: Постановление Правительства РФ от 22 апреля 1996 г. № 492 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-22.04.1996-n-492> (дата обращения 22.03.2024).

38. О Каданникове В. В.: Указ Президента РФ от 18 сентября 1996 г. № 1361 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=237481&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

39. О мерах государственной поддержки акционерного общества «Автомобильный Всероссийский Альянс»: Указ Президента РФ от 24 декабря 1993 г. № 2286 // Система Гарант: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://base.garant.ru/3920475/> (дата обращения 16.03.2024).

40. О мерах государственной поддержки программы организации производства семейства новых легковых автомобилей ВАЗ-2110 в акционерном обществе «АВТОВАЗ»: Указ Президента Российской Федерации от 7 октября 1993 г. № 2276 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_3240/ (дата обращения 16.03.2024).

41. О награждении государственными наградами Российской Федерации работников акционерных обществ, предприятий и организаций:

Указ Президента РФ от 18 октября 1995 г. № 1053 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=240380&cacheid=> (дата обращения 19.10.2023).

42. О награждении Почетным знаком Губернатора Самарской области «За труд во благо земли Самарской» Каданникова В. В.: Постановление губернатора Самарской обл. от 29 октября 2007 г. № 198 // Волжская коммуна. – 2007. – 02 нояб. – № 205. – С. 4.

43. О назначении управляющего от Российской Федерации в Международном банке реконструкции и развития и Многостороннем агентстве по гарантиям инвестиций: Указ Президента РФ от 19 февраля 1996 г. № 207 // Президент России: официальный сайт Президента РФ. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8906/print> (дата обращения 16.03.2024).

44. О первом заместителе Председателя Правительства РФ: Указ Президента от 25 января 1996 г. № 100 // Ельцин Центр: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://yeltsin.ru/archive/act/36620/> (дата обращения 16.03.2024).

45. О персональном составе Совета по промышленной политике при Совете Министров – Правительстве РФ и его президиуме: Распоряжение Совета Министров – Правительства РФ от 23 октября 1993 г. № 1891-р // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901103605> (дата обращения 03.03.2024).

46. О подписании Договора о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Хабаровского края 24 апреля 1996 г. в г. Хабаровске: Распоряжение Президента РФ от 23 апреля 1996 г. № 206-рп // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL:

<https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=238317#V>
(дата обращения 15.03.2024).

47. О подписании соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве в борьбе против незаконного оборота наркотических средств и психотропных веществ и злоупотребления ими: Постановление Правительства РФ от 29 апреля 1996 г. № 530 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-29.04.1996-n-530>
(дата обращения 23.03.2024).

48. О подписании соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве в области мирного использования атомной энергии: Постановление Правительства РФ от 22 апреля 1996 г. № 490 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-22.04.1996-n-490>
(дата обращения 18.03.2024).

49. О подписании соглашения между Правительством Российской Федерации и Правительством Китайской Народной Республики о сотрудничестве и взаимной помощи в области валютного контроля: Постановление Правительства РФ от 22 апреля 1996 г. № 491 // Гражданское законодательство: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://lawnotes.ru/pravitelstvo/postanovlenie-pravitelstva-rf-ot-22.04.1996-n-491>
(дата обращения 21.03.2024).

50. О подписании Соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования проекта ремонта автодорожных мостов: Постановление Правительства РФ от 21 мая 1996 г. № 617 // Кодификация.РФ: сайт.

[Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/government/Postanovlenie-Pravitelstva-RF-ot-21.05.1996-N-617/> (дата обращения 19.03.2024).

51. О подписании Соглашения между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития о займе для финансирования мероприятий в рамках правовой реформы в Российской Федерации [Текст]: Постановление Правительства Российской Федерации от 19 июня 1996 г. № 719 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 26. – ст. 3154.

52. О подписании Соглашения между Российской Федерацией и Федеративной Республикой Германией об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы и имущество: Постановление Правительства РФ от 28 мая 1996 г. № 644 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=EXP&n=235083&demo=1> (дата обращения 15.03.2024).

53. О поощрении активных участников организации и проведения выборной кампании Президента Российской Федерации 1996 года – кураторов избирательных кампаний в субъектах РФ от федеральных органов исполнительной власти: Распоряжение Президента РФ от 17 июля 1996 г. № 365-рп // Кодификация.РФ: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rulaws.ru/amp/president/Rasporyazhenie-Prezidenta-RF-ot-17.07.1996-N-365-rp/> (дата обращения 15.03.2024).

54. О поощрении и взаимной защите капиталовложений: Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Итальянской Республики от 09 апреля 1996 г. // Консорциум Кодекс: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://docs.cntd.ru/document/8314550?section=text> (дата обращения 15.03.2024).

55. О приватизации Волжского объединения по производству легковых автомобилей (АВТОВАЗ): Распоряжение Госкомимущества РФ от 05 января 1993 г. № 1-р // Право.Левоневский: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <http://pravo.levonevsky.org/bazaru09/raspor/sbor48/text48559.htm> (дата обращения 22.04.2024).

56. О признании утратившими силу, изменении и дополнении некоторых решений Президента Российской Федерации: Указ Президента РФ от 14 марта 1996 г. № 381 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9750/2011a123b16a58aa919bb52261df7e3ee94сабе3/ (дата обращения 16.03.2024).

Периодические издания

Газеты

57. 3 сентября Владимиру Каданникову – 60 лет: краткая биография и профессиональная деятельность // Волжский автостроитель. – 2001. – 01 сент. – № 164. – С. 1–2.

58. Акимова Н., Вдовин В., Шарафеева Л., Рачкова О. За неделю / Н. Акимова, В. Вдовин, Л. Шарафеева, О. Рачкова // Коммерсантъ. – 1996. – 03 апр. – № 12. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/19657> (дата обращения 15.03.2024).

59. Артемьев Р. Чего ждать от власти? / Р. Артемьев // Коммерсантъ. – 1996. – 14 мая. – № 77. – С. 8. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/132400> (дата обращения 16.03.2024).

60. Бабенков В., Вязов А., Панина Т. Последний «Жигуль» / В. Бабенков, А. Вязов, Т. Панина // Российская газета. – 2005. – 29 окт. [Электронный ресурс] – URL: <https://rg.ru/2005/10/29/kadannikov-otstavka.html> (дата обращения 21.04.2024).

61. Барановский М. Владимир Каданников хочет вернуться туда, где находится его сердце, – в Тольятти: [Каданников возглавил координационный совет тольяттинской Торгово-промышленной палаты] / М. Барановский // Площадь Свободы. – 1998. – 24 апр. – № 72. – С. 2.
62. Бездетный Ю. Каданников перестал быть счастливым человеком: [анализ первых дней деятельности на посту первого вице–премьера и прогноз на будущее] / Ю. Бездетный // Тольятти сегодня. – 1996. – 16 мая. – № 87. – С. 2.
63. Бикулова Н. Вернулись живыми, но героями не стали. 30 лет назад тольяттинцы покорили Эверест / Н. Бикулова // Вольный город. – 2022. – 27 мая. – № 20. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.vgorod-tlt.ru/n20-22/?n=9102> (дата обращения 16.03.2024).
64. Вардуль Н. Курсовая политика / Н. Вардуль // Коммерсантъ. – 1996. – 19 июл. – № 122. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/236751> (дата обращения 15.03.2024).
65. Ведомости // Коммерсантъ. – 1996. – 17 авг. – № 133. – С. 3. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/237724> (дата обращения 15.03.2024).
66. Владимир Каданников награжден орденом Ярослава Мудрого: [за выдающиеся личные заслуги перед Украиной в сфере государственного строительства, развития экономики и пр.] // Волжский автостроитель. – 2005. – 03 февр. – № 19. – С. 1.
67. Гаврюшенко А. Владимир Каданников убежден, что ВАЗ будет жить и работать: из биографии Каданникова. Производственно–экономические и финансовые проблемы ВАЗа / А. Гаврюшенко // Волжский автостроитель. – 1997. – 03 июл. – № 119. – С. 4–5.
68. Гогин С. АВТОВАЗ попросил о налоговой амнистии / С. Гогин // Коммерсантъ. – 2003. – 26 авг. – № 152. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/406584> (дата обращения 15.03.2024).

69. Долоскова А. Здесь он хозяин, а там кто?: как ВАЗовцы не хотели отпускать народного директора Владимира Каданникова в Белый дом: [обзор статьи 26 января 1996 года] // Площадь Свободы. – 2023. – 26 янв. – № 3. – С. 15.
70. Дятчин В. Почему в Москве пишутся новые сказки: обзор негативных публикаций в центральной печати о ВАЗе, В. Каданникове // Площадь Свободы. – 1997. – 22 апр. – № 74. – С. 3.
71. Зеленина Т. Владимир Каданников: «Мы не можем оставаться в изоляции»: [материалы Интернет пресс-конференции с председателем совета директоров АО «АВТОВАЗ» В. Каданниковым, проведенной информационным агентством «РосБизнес–Консалтинг» 6 июля 2001 года] / Т. Зеленина // Площадь Свободы. – 2001. – 20 июл. – № 130. – С. 4.
72. Иностраные дела // Коммерсантъ. – 1996. – 11 апр. – № 61. – С. 4. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/130699> (дата обращения 17.03.2024).
73. Иткулов Р. Оставить имя в памяти потомков / Р. Иткулов // Городские ведомости. – 2007. – № 101. – С. 4.
74. Каданников В. Лучшая помощь – не мешать: Экономическое состояние АвтоВАЗа / записала Маркова Р. // Волжский автостроитель. – 1998. – 17 дек. – № 233. – С. 2.
75. Каданников В. «Сломать» завод можно на налогах и переделе собственности: [О встрече В. Каданникова с представителями вазовских СМИ. Экспортные поставки, финансовое состояние предприятия, перспективы] / записала Демина Е. // Площадь Свободы. – 1999. – 20 окт. – № 196. – С. 1, 3.
76. Карасев И. Владимир Каданников: пенсионер номер один: [Председатель Совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» подал в отставку] / И. Карасев // Площадь Свободы. – 2005. – 29 окт. – № 205. – С. 1, 3.

77. Кольцова Т. В. Совет с ветеранами / Т. В. Кольцова // Волжский автостроитель. – 1991. – 8 февр. – № 27. – С. 1, 4–5.
78. Костюков А. На АвтоВАЗ опять налетел циклон: автор «Общей газеты» приводит версию В.В. Каданникова о сообщениях прессы по возбуждению уголовного дела против руководства ВАЗа / А. Костюков // Площадь Свободы. – 1999. – 05 мар. – № 39. – С. 1–2.
79. Куц А., Иванов В. Реформа пенсионного обеспечения / А. Куц, В. Иванов // Коммерсантъ. – 1996. – 08 мая. – № 76. – С. 2. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/132340> (дата обращения 15.03.2024).
80. Ланге К., Остапов Е. Завершилось создание Волжско-Камской ФПП / К. Ланге, Е. Остапов // Коммерсантъ. – 1995. – 12 янв. – № 3. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/99043> (дата обращения 15.04.2024).
81. Мухортова И. Каданникову некогда судиться с ФОГФ: к проблеме о несостоятельности компании «AVVA» / И. Мухортова // Площадь Свободы. – 1998. – 03 апр. – № 59. – С. 2.
82. Николаев А. Не надо во всем винить Каданникова: [ответы на вопросы Генерального директора АВТОВАЗа во время телефонной «прямой линии»] / записал Русов С. // Площадь Свободы. – 1996. – 30 нояб. – № 226. – С. 3.
83. Первое собрание акционеров АО «АВТОВАЗ»: пресс-конференция журналистов // Волжский автостроитель. – 1994. – 27 июл. – № 137. – С. 3–6.
84. Пресс-конференция Владимира Каданникова // Коммерсантъ. – 1996. – 17 февр. – № 25. – С. 1. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/127131> (дата обращения 16.03.2024).
85. Соларев А. Пенсионный возраст / А. Соларев // Клаксон. – 2005. – № 21. – С. 6.

86. Сплотиться и помочь // Понедельник. – 2023. – 03 апр. – № 6. – С. 6.
87. Тимофеев Ю. Опять Каданников в числе избранников / Ю. Тимофеев // Площадь Свободы. – 1994. – 22 авг. – С. 1.
88. Трифонов В. Новая «зачистка» на ВАЗе / В. Трифонов // Репортер. – 2002. – 25 янв.
89. Три эпохи Владимира Каданникова // Коммерсантъ. – 2005. – 27 дек. – № 245. – С. 21–22.
90. Шаврин А. Припадая к истокам своим: [о благотворительной деятельности председателя Совета директоров АвтоВАЗа Каданникова В.В. по восстановлению церкви в Нижегородской области] / А. Шаврин // Волжский автостроитель. – 2005. – 03 сент. – № 164. – С. 3.
91. Этапы строительства Преображенского Собора // Церковный вестник. – 2022. – № 7. – С. 5.

Журналы

92. Аркуша В. Владимир Каданников: Верю в коллективный разум: очерк о президенте АО «АвтоВАЗ» В. Каданникове / В. Аркуша // За рулем. – 1995. – № 1. – С. 4–5.
93. Варшавская Е. Выбор длиною в жизнь: Владимиру Каданникову – 60 лет / Е. Варшавская // За рулем. – 2001. – № 9. – С. 24–25.
94. Сдал вахту: [информация об отставке В. Каданникова, председателе Совета директоров ОАО АвтоВАЗ] // За рулем. – 2005. – № 12. – С. 12.

Интервью

95. Жилкин С. Отставка Каданникова: [интервью с ректором ТГУ об отставке В. Каданникова] / записал Зильперт А. // Программа «Город». – 2005. – 01 нояб.

96. Жуков В. Самыми ценными для меня всегда были маршруты, которые еще никто не покорял: [интервью с основателем Торгово-промышленной палаты Тольятти Владимиром Жуковым] / записала Матвеева К. // Понедельник. – 2021. – 19 апр. – № 7. – С. 6.

97. Каданников В. Нам надо всем определиться [интервью с Генеральным директором АО «АВТОВАЗ» В. В. Каданниковым о состоянии завода] / записали Уланов А., Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1993. – 17 июн. – С. 2–6.

98. Каданников В. Одним автомобилем стало не прожить: [ситуация в стране и на заводе: интервью с генеральным директором АО «АВТОВАЗ» Владимиром Каданниковым] / записала Варанкина О. // Площадь Свободы. – 1994. – 03 нояб. – № 211. – С. 1, 3.

99. Каданников В. Если не хочешь жить, то займись чем-нибудь другим: [интервью с Президентом АО «АВТОВАЗ» о состоянии завода] / записали Уланов А., Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1995. – 04 мая. – № 80. – С. 2–5.

100. Каданников В. В. Зачем выписываться из одного сумасшедшего дома, чтобы попасть в другой: [интервью Президента АО «АВТОВАЗ» «Общей газете»: такова точка зрения В. В. Каданникова на выборы] / записал Яковлев Е. // Тольятти сегодня. – 1995. – 29 июн. – № 118. – С. 2.

101. Каданников В. Вся Россия в Майами не уедет: [интервью с Президентом АО «АВТОВАЗ» о проблемах на предприятии] / записал Дятчин В. // Волжский автостроитель. – 1995. – 24 окт. – № 200. – С. 3–5.

102. Каданников В. Без акций и траста, но знающий стоимость реформ: [интервью о себе и современном положении завода] / записал Шемякин В. // Площадь Свободы. – 1997. – 30 апр. – № 80. – С. 4–5.

103. Каданников В. В. Над АвтоВАЗом пронесся циклон: [интервью председателя совета директоров АО «АВТОВАЗ» по поводу массовой проверки на заводе и информационного прессинга] / записал Костюков А. // Волжский автостроитель. – 1998. – 28 янв. – № 15. – С. 2.

104. Каданников В. Проблема отечественного автомобилестроения – сам факт его наличия: [интервью с Председателем Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» о проблемах инвестирования завода] / записал Дятчин В. // Площадь Свободы. – 2000. – 30 авг. – № 157. – С. 1, 3.

105. Каданников В. Известный и незнакомый: [интервью с председателем совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» и ЗАО «ДжЭм-АВТОВАЗ» В. Каданниковым о его жизни] / записала Шемякина И. // Площадь Свободы. – 2003. – 08 окт. – № 185. – С. 4–5.

106. Каданников В. Промышленные кластеры: [интервью с Председателем совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В. Каданниковым о способах развития национальной экономики] / записал Болдырев Н. // Российская газета. – 2004. – 26 февр. – № 3414. [Электронный ресурс] – URL: <https://rg.ru/gazeta/rg/2004/02/26.html> (дата обращения 15.04.2024).

107. Каданников В. В текущих условиях в Тольятти лучше, чем где-либо: [интервью с бывшим председателем Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» о первом директоре АВТОВАЗа В.Н. Полякове, современном положении автозавода и страны] / записал Саймаков А. // Понедельник. – 2013. – 04 мар. – № 7. – С. 3–4.

108. Почему на 100-летие не приехал Каданников?: [интервью с ветераном завода Ю. Целиковым] / записал Липов А. // Вольный город: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.vgorod-tlt.ru/n15-15/?n=5985> (дата обращения 15.11.2023).

109. Целиков Ю. Мы навернули с Каданниковым несколько кругов по тюремному двору: [интервью с ветераном ВАЗа Ю. Целиковым о роли В. Каданникова в судьбе постсоветского автопрома и в российской политике] / записал Здобнов А. // Блокнот-Самара: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://bloknot-samara.ru/news/my-navernuli-s-kadannikovym-neskolko-krugov-po-tyu-1353511> (дата обращения 22.04.2024).

110. Целиков Ю. С Каданниковым я познакомился... в тюрьме: [интервью с ветераном автозавода Ю. Целиковым о бывшем председателе Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В. В. Каданникове] / записал Калинин Т. // Вольный город. – 2021. – 11 июн. – № 22. – С. 11.

111. Целиков Ю. Такой неоднозначный Каданников: [интервью с ветераном автозавода Ю. Целиковым о личности бывшего председателя Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ» В. В. Каданникова] / записал Калинин Т. // Вольный город. – 2016. – 02 сент. – № 34. – С. 2, 5.

Воспоминания

112. Грачев Л. Гендиректор, министр, вице-премьер: о В. В. Каданникове – председателе Совета директоров АО «АвтоВАЗ» // Волжская коммуна. – 2002. – 03 сент. – № 161. – С. 2.

113. Захаров В., Уткин Н. Там, где нужен... / В. Захаров, Н. Уткин. – Тольятти, 2017. – 634 с.

114. Колосов В. Владимир Каданников. И это всё о нём...: [воспоминания заслуженного работника культуры Самарской области В. Колосова о В. Каданникове] / В. Колосов // Вольный город. – 2022. – 02 сент. – № 34. – С. 4.

115. Ляченков Н. В. На гребне перемен. Фрагменты моей жизни: автобиографическое повествование / Н. В. Ляченков. – Тольятти, 2022. – 720 с.

116. Пахута Л. Один из нас: [3.06.2021 г. ушел из жизни В. В. Каданников: из биографии] / Л. Пахута // Свежая газета. Культура. – 2021. – 25 авг. – № 15/16. – С. 52–53.

117. Штрих Н. Я. ВАЗ – моя путеводная звезда / Н. Я. Штрих; ред., вступ. ст. Р.М. Фруминой. – Тольятти: Штрих Ру, 2015. – 368 с.

118. Ярыгин С. В руках Каданникова была «трубочка» с фотографиями несоответствий: [воспоминания С. Ярыгина (главного инженера дирекции по качеству АВТОВАЗа с 1998 по 2010 годы) о четвертом генеральном директоре ВАЗа В. Каданникове во время освоения производства «Лада Калина»] / С. Ярыгин // Вольный город. – 2022. – 22 июл. – № 28. – С. 4.

Кинофотофонодокументы

119. Кто за?.. [Видеозапись]: документальный фильм / ЦСДФ (РЦСДФ). – Куйбышев, 1989. – URL: <https://www.net-film.ru/film-9720/> (дата обращения 20.04.2024).

Электронные ресурсы

120. Дроглева Ю. Каданников и сейчас дал бы фору многим топ-менеджерам»: земляки о легендарном главе АВТОВАЗа // Тольятти онлайн. – 2021. – 12 июн. [Электронный ресурс] – URL: <https://tolyatty.ru/text/business/2021/06/12/69965123/> (дата обращения 26.08.2023).

121. Игнашов А., Сидорова Н. Владимир Каданников. Человек–эпоха: из интервью В. Каданникова разных лет / А. Игнашов, Н. Сидорова // Самарские судьбы: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://samsud.ru/upload/pdf/2021/7–2021.pdf> (дата обращения: 25.11.2023).

122. Мельник С. «Вертикаль» Каданникова: по материалам встречи с В. Каданниковым в эфире радио «Лада FM» / С. Мельник // Relga: научно–культурологический журнал. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.relga.ru/ENviro№/WebObjects/tguwww.woa/wa/Mai№?textid=3294> (дата обращения 25.08.2023).

123. Солдатов С. Бандоград на Волге / С. Солдатов // Русский предприниматель: сайт. [Электронный ресурс] – URL: <https://web.archive.org/web/20101114030135/http://www.ruspred.ru/arh/05/22rr.html> (дата обращения 15.11.2023).

124. Целиков Ю. Эпиграммы / Ю. Целиков // Артнива. Творчество нивоводов: сайт. [Электронный ресурс] – URL: https://art.niva4x4.ru/poetry/Cuzmich_01.html (дата обращения 18.11.2023).

Приложение Б

Визуализация частот совместной встречаемости упоминаний в воспоминаниях и СМИ

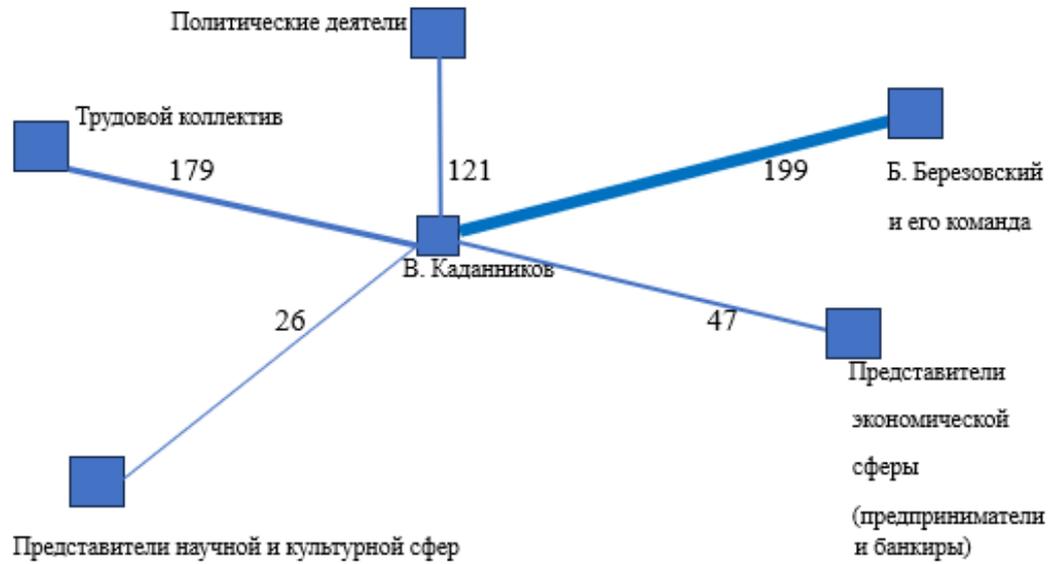


Рисунок Б.1 – Результат визуализации частот совместной встречаемости упоминаний в воспоминаниях и СМИ