



## Николай БЕХ:

**«Управлять – значит предвидеть  
и осознавать всю полноту ответственности»**

**«Я знаю: саду цвести!...»**

По России пронеслось страшное разрушение. Быть может, такое, какое ей еще не приходилось переживать. В конце прошлого столетия рухнула основа основ благосостояния народа – промышленное производство. Почти все, что создано было непосильным трудом на протяжении многих десятилетий. И за последние годы мы уже как-то привыкли к раздирающим душу картинам: развалины промышленных гигантов, запустение их некогда цветущих городов и поселков – жуткие следы национальной трагедии. Под их руинами погребены сотни тысяч людских судеб, надежды и чаяния народа на достойную созидательную работу, дающую обеспеченную жизнь.

Тогда, в начале 90-х годов, всему миру казалось, что на российской промышленности навсегда можно поставить крест. Но минуло десятилетие, и она, в который уже раз за ее многострадальную историю, как тяжелобольной, начинает робко возвращаться к жизни. Это похожее на чудо исцеление происходит сейчас, на наших глазах. И сотворили это чудо удивительные люди. Соль земли русской, ее надежда, ее опора. Среди них – собеседник нашего корреспондента Светланы Коломеец – Николай Иванович Бех. По его биографии можно изучать новейшую историю отечественной промышленности с ее взлетами и падениями, блестящими победами и полным обнищанием. Он из тех сильных духом людей, что не сломался, выстоял под разрушительными ударами эпохи перемен, сохранил лучшие традиции отечественного промышленного предпринимательства, чтобы передать их молодым своим соратникам, которыми окружен. И пока есть у нас в стране такие люди, она будет жить. И надежда, что все в ней наладится и возродится вновь былое могущество российского промышленного производства, обязательно обретет реальность.



## БЕХ Николай Иванович

**Генеральный директор ОАО «Звезда Энергетика» Николай Иванович Бех родился 2 января 1946 года в городе Коростель Житомирской области. Окончил Киевский политехнический институт, Международную академию бизнеса (Киль, ФРГ), Высшие курсы Академии генерального штаба. Доктор технических наук, профессор, академик Российской и Международной инженерных академий, Академии транспорта РФ и Международной академии бизнеса.**

**Награжден орденами за заслуги перед Отечеством III степени, Трудового Красного Знамени, Дружбы народов, Знак Почета, медалью лауреата Национальной премии Академии бизнеса и предпринимательства в номинации «Патриарх бизнеса», премией Правительства РФ в области науки и техники, высшей общественной наградой России – Золотым почетным знаком «Общественное признание».**

**Профессиональная деятельность. С июля 1969 по июль 1980 года – Волжский автотавол, город Тольятти: инженер-технолог, начальник бюро, начальник отдела, главный инженер металлургического производства. С июля 1980 года по август 1984 – директор литейного завода КамАЗ, город Набережные Челны. По май 1987 – генеральный директор Камского тракторного завода, город Елабуга. Десять лет, по сентябрь 1997 года, – генеральный директор КамАЗа, город Набережные Челны. С сентября 1977 года по февраль 2001 – советник мэра и правительства Москвы по промышленной политике, генеральный директор Московской управляющей финансовой компании. С февраля 2001 по апрель 2002 года – старший вице-президент АК «Сибур».**

**Общественная работа. Народный депутат СССР, депутат Верховного Совета ТАСССР, вице-президент РСПП, заместитель председателя Совета по промышленной политике при Правительстве СССР, член попечительского совета Независимой организации «Гражданское общество».**

**Дополнительные сведения. В 1992 году Николаю Ивановичу американскими экспертами было присвоено звание «Человек XX века» в области бизнеса. А двумя годами позже в списке 50 наиболее влиятельных предпринимателей российского бизнеса, опубликованного в «Независимой газете», фамилия Бех значилась под номером 10.**

**Из высказываний соратников, сослуживцев, коллег. «Когда Николай Иванович увидел баланс компании «Звезда Энергетика» с кассовым разрывом, составляющим ее годовой оборот, он мне сказал: «Да, я за это возьмусь». Я всегда уважал людей, которые рискуют, но делают это осмысленно, понимая, что они справятся».**

**«Николай Иванович по своей натуре лидер, способен увлечь за собой людей, захватить их идеей созидания. Они безраздельно доверяют ему, потому что он обладает высшей степенью надежности. И, знаете, когда говорят: с человеком можно пойти в разведку, так это про него. Николай Иванович никогда не подведет, никогда не изменит своему слову».**

**«Я позволю себе, на первый взгляд, немножко спорное заявление, но я убежден, что такие люди, как Николай Иванович, рождаются нечасто и существуют вне времени. Это такие глыбы, такого калибра люди, такой силы природы, что им подвластно и людей организовать, и промышленным гигантом управлять, и науку двигать. И при этом оставаться скромными и простыми в общении.**

**...Они своей энергией способны повлиять на глобальные процессы. Они, с их характером и качествами, востребованы в любое время. Неважно, какой век, какая эпоха и какой год»...**

И вдруг совершенно неожиданно (мне тогда шел двадцать седьмой год) – звонок из приемной генерального директора ВАЗа Полякова Виктора Николаевича. Я его знал только издали: он постоянно в субботу приезжал на каждый из своих четырех заводов, встречался со всеми работниками. Виктор Николаевич – своеобразный человек, это вообще личность уникальная. Для меня он учитель и беспрекословный авторитет на всю жизнь. Так вот, мне позвонила его бессменный помощник, Елена Павловна и говорит: «Вас Виктор Николаевич к себе приглашает. Чтобы через полчаса были у него». Я удивляюсь: «Как же я успею с завода доехать до дирекции в старый город?» А она говорит: «Там внизу вас уже ждет его машина». Я вмиг домчался к генеральному. В его кабинете меня ждала ошеломляющая неожиданность: «Мы приняли решение назначить Вас главным инженером». Эти слова Полякова звучали, как приказ. Я начал было что-то сбивчиво и не совсем впопад говорить, вроде того: «Как же я смогу? Ведь мои подчиненные чуть ли не вдвое все старше меня?». А он так твердо меня прерывает: «Идите и работайте. Мы рискуем гораздо больше, чем Вы». И вот меня, совершенно ошарашенного, привезли обратно в цех, а там все уже знает о моем назначении. Конечно, прежде чем принять такое решение, он все изучил, взвесил, сто раз советовался со всеми моими руководителями.

И начался период длиною в целую жизнь какой-то сумасшедшей, совершенно невероятной работы. Ведь мне, по сути, мальчишке, было оказано такое высокое доверие. Я должен был во что бы то ни стало его оправдать. Жил, чуть ли не ночевал на производстве. И всякий раз утром, подъезжая к заводу, еле сдерживал желание выскочить из машины и бежать впереди нее, потому что она, мне казалось, ехала очень медленно.

**– А какие, интересно, Вы строили планы относительно своей карьеры в институте?**

### Под счастливой звездой

**– Николай Иванович, какое событие в своей жизни Вы могли бы назвать главным в своей судьбе?**

– Тот день, когда я, молодой специалист, зеленый инженер, после института получил распределение на строящийся автогигант в Тольятти. Мы все тогда мечтали участвовать в этой стройке века. И вот он ВАЗ. В чистом поле. Было, где молодым развернуться, себя реализовать. Это была большая удача. Мне был двадцать один год. Все молодые специалисты работали на стройке и занимались подготовкой технической документации. Потом за шесть лет я прошел школу «молодого бойца», работая технологом, мастером, начальником бюро, начальником отдела на одном из четырех заводов ВАЗа – металлургическом, литейно-кузнечном.

Н.И Бех всегда был публичным человеком





С первым президентом России Б.Н. Ельциным, во время вручения очередной государственной награды

– Когда учился в институте, моей самой смелой мечтой было лет в 50 стать начальником цеха. После назначения меня на ВАЗе замучили вопросами, не родственник ли я Полякову? Долгое время по заводу ходили и такие слухи, что моя жена его племянница. Смешно. Она, знаете ли, у меня сирота, да к тому же из деревни. В общем, просто цирк какой-то. Мой карьерный взлет ни в какую привычную в то время схему не укладывался.

**– И какое продолжение имела эта чудесная история?**

– Она повторилась еще раз и почти в таком же удивительном варианте. В 80-м году меня и еще трех главных инженеров заводов ВАЗа должны были послать в Турин, на стажировку в Италию на год. Мы уже собрали чемоданы и должны были ехать в Москву. И вот, как сейчас помню, в субботу, в шесть утра – звонок. Тогда уже Поляков был министром, а та же баба Лена, как мы ее называли, была у него все тем же помощником. По телефону мне Елена Павловна сообщает о вызове в министерство. Захожу в кабинет Полякова, а присутствующие улыбаются: «Собрался, значит, за границу?» Да, говорю, спасибо. А Виктор Николаевич и сообщает: «Вот мы Вам предлагаем поехать тоже за границу, но несколько поближе: на КамАЗ директором литейного завода». Я от неожиданности опять стал что-то невнятное возражать: «Но я ведь еду в Турин, все же знают, как же так?» Он опять не дал мне продолжить: «Вы странный человек, Бех. Причем тут Италия? Вам предлагается большое самостоятельное дело, а я что-то радости не вижу». Ну, короче, в итоге я спросил: «Куда и когда мне доехать?» «Вот это по-нашему! – он обрадовался, – Ну, вот тут сидит

генеральный КамАЗа, у него самолет свой стоит под парами. Прямо сейчас и отправляйтесь».

Так я стал директором литейного завода гигантского производства большегрузных автомобилей. Литейка там тогда переживала сложный период. Опять для меня началась круглосуточная работа. Опять я ночевал в кабинете. А в 84-м году наш завод уже стал занимать передовые позиции среди заводов КамАЗа.

**– А после этого уже можно было перевести дух?**

– Как бы не так! Однажды меня приглашает секретарь обкома и говорит: «Есть постановление ЦК и Совмина о строительстве в Татарии тракторного завода – такого же гиганта, как КамАЗ, но больше. Страна построила лидера в легковом автомобилестроении – ВАЗ, в грузовом – КамАЗ, а теперь будет строить такое же предприятие для тракторной промышленности. Этот завод будет делать для всей отрасли тракторного сельскохозяйственного машиностроения двигатели, топливную аппаратуру, турбокомпрессоры. И собирать тракторы. Ты едешь туда генеральным».

Я собрал свою команду, и начали строить новый гигант. Причем опережали по темпам строительства КамАЗ. Площади ВАЗа были в миллион квадратных метров, КамАЗа – пять миллионов, а этот «Камский тракторный» уже семь с половиной миллионов квадратных метров. Мы успели построить гигантские корпуса, когда в 87-м году ЦК и Совмин приняли решение заморозить строительство, в силу сложившейся финансовой ситуации. В стране началась перестройка. Тогда Поляков пригласил меня к себе, первым замминистра.

Не успел я приступить к своим обязанностям, как получил другое назначение. Секретарь обкома КПСС Усманов пригласил меня и сказал: «Никаким замминистра ты не будешь. Спокойной жизни не жди. Завтра едешь на КамАЗ генеральным директором».

## Битва в пути

**– Насчет спокойной жизни это он, наверное, попал в точку? В условиях перестройки и тотального социалистического дефицита руководителю такого сложного производства покой, небось, мог только сниться...**

– Это вы правильно подметили. В то время невозможно было, скажем, получить металл, не говоря уж обо всем остальном. Но на КамАЗе был свой самолет, поэтому я каждый месяц начинал с того, что облетал все металлургические заводы, уговаривал, договаривался, уламывал, чтобы металл поставляли бесперебойно. К счастью, в то время меня избрали народным депутатом СССР. Это давало большие возможности решать сложные вопросы снабжения предприятия. Значок народного депутата СССР был, как своеобразный «ледокол» – проламывал любые препятствия.

**– Продукция АО «КамАЗ» составила славу советского автомобилестроения. А легко ли быть руководителем социалистического предприятия?**

– Чтобы ответить на этот вопрос, приведу один пример, а вывод сделаете сами. Прибыль КамАЗа была такая же, как ВАЗа, «Москвича» и ЗИЛа вместе взятых, а оставляли нам лишь три процента от нее. Все же остальное изымали. Под такую разрушительную политику существовала даже своя идея. Считалось, что вся страна строила КамАЗ, все вкладывали в это деньги. Поэтому для вставшего на ноги предприятия наступила пора отдавать долги, чтобы поддержать ЗИЛ, ГАЗ и другие заводы. Я всегда возражал против этого, утверждая, что за счет этих денег те заводы не поддержать, а КамАЗ, разорив и лишив возможности развиваться, можно опустить до уровня этих заводов. Но сломать систему частично удалось позже, только после того как мы сумели акционироваться. Хотя тогда ни закона, ни вообще ничего подобного еще не было: мы были первыми. Я обратился к Рыжкову, к Абалкину. Они помогли. Но борьба была, конечно, очень тяжелая. И вот в конце 90-го года мы акционировались. А к 93-му накопили средства, достаточные для того, чтобы поставить на конвейер новую машину. Начали осваивать новый двигатель, коробку передач; сделали новую кабину. Выпустили партию очень красивых машин. За рубежом раздалась крики, что такого быть не может, что мы у них скопировали что-то. Потом проверили – нет, у нас



свои, совершенно оригинальные конструкции. В это же время мы утвердили долгосрочную программу стратегического развития предприятия.

**– И тогда произошло то драматическое событие, узнав о котором, содрогнулась вся страна?**

– Да, это пожар. Я был в Москве в командировке. Получив сообщение о нем, ночью прилетел на самолете. Неделю горел завод. Официальная версия случившегося: взорвался трансформатор, выбросило горячее масло, загорелась крыша. Но других самых разных домыслов было очень много, как это бывает в подобных случаях. Мне и сейчас еще трудно говорить на эту тему, извините.

Это, конечно, был ужас: 93-й год, в экономике страны хаос, все деньги, которые мы накопили, пошли на ликвидацию последствий этого бедствия. Чтобы начать работу предприятия, нужны были кредиты. Кредиты тогда давали под 240 процентов. Сейчас кому-нибудь скажи об этом – удивлению не будет предела, да? Сегодня можно взять кредиты западные под 9 процентов, в России – 12–14. А может ли понять сегодня молодой бизнесмен, что такое 240 процентов кредита и как их потом отдавать? Но ведь такое было... Так вот, пошел я просить помощи. Обратился к Федорову (помните, был такой министр финансов?), к Гайдару. А они и говорят: «Слушай, ну зачем нам твой завод? Все равно у нас в стране машины плохие; нам их надо покупать за границей – и грузовые, и легковые. А мы должны делать лишь только то, что мы умеем делать хорошо».

Я просто задохнулся от возмущения: «Знаете, что такое город в 600 тысяч человек? Вы подумали, чем он будет жить? Как будут кормить свои семьи 150 тысяч человек, работающих на КамАЗе? Ну, как вы не понимаете? КамАЗ – это вертикально интегрированный завод. Литейное производство – самое крупное в мире. Оно поставляет для заводов 80 процентов литья. Кузница крупнейшая. Если остановить сборку двигателей – это надо ликвидировать литейный и кузнечный заводы, половину прессового производства. Это же коллапс, это трагедия!» Но идея полностью не восстанавливать завод сидела в руководящих умах крепко. Им, кто тогда руководил экономикой страны, было не до экономики: их всех захлестнула революция, голову кружила внезапно свалившаяся на них власть. Они были, как дети.

И все равно мы приняли бой. До этого КамАЗ выпускал 128 тысяч машин и 200 тысяч двигателей. А сейчас 25 тысяч автомобилей и 40 тысяч двигателей. За этими цифрами – огромная работа в очень сложное время. Надо было зарабатывать деньги, чтобы эти безумные кредиты отдавать. И это в условиях полного падения спроса на продукцию предприятия. Армии государство денег не дает,

и она вообще прекратила что-либо у нас покупать. А в прежние времена она брала в год 40 тысяч машин. Село централизованно забирало 38 тысяч автомобилей. Но и оно тоже в одночасье оказалось неплатежеспособным. Это был, конечно, тяжелейший период, но тем не менее завод восстановился. И сегодня работает. Вчера буквально я разговаривал с генеральным об этом. На предприятии выравнивается финансовое положение. Значит, все это надо было пережить, значит, мы боролись и спасли завод для России не зря.

**– А что было потом?**

– Меня пригласил Юрий Михайлович Лужков. Я ушел в правительство Москвы его советником по промышленности и по развитию, потом создал «Московскую управляющую финансовую компанию», которая занималась реконструкцией и реорганизацией производственных предприятий Москвы. Потом меня пригласили старшим вице-президентом в «СибУр». Это тоже была очень интересная работа.

**Второе дыхание**

**– Расскажите, пожалуйста, о Вашем нынешнем предприятии. Что такое «Звезда Энергетика»? Интересно было бы узнать о его коллек-**

**тиве, особенностях производства, перспективах развития.**

– Компанию «Звезда Энергетика», в которой я сегодня тружусь, создавали три года назад не без моей помощи. После того как она проработала пару лет, меня пригласили в нее генеральным директором. Это очень интересное направление в российской экономике, имеющее колоссальную перспективу, – малая энергетика, производство различных электростанций: дизельных, газопоршневых, газотурбинных. Спрос на них огромный.

Предприятие компактное, на нем работают 450 человек. Они заняты в производстве, в сервисной части, в проектировании и конструкторских работах. Заказ мы выполняем «под ключ»: разрабатываем проект, изготавливаем оборудование, поставляем, налаживаем и запускаем его. А сейчас многие компании нам поручают еще и эксплуатацию. Скажем, для «Сибнефти» мы построили, причем с гарантией, очень интересную станцию, которая работает на попутном газе. Раньше его сжигали, а сейчас этот газ наша станция перерабатывает, дает нефтяникам электричество и тепло. Утилизация попутного газа сохраняет и окружающую среду от загрязнения. Для экологии это имеет

С президентом Татарстана Минтимером Шаймиевым





1995 г.  
Николай Иванович  
с Виктором  
Николаевичем  
Поляковым

Н.И. Бех  
с Н.Н. Озеровым

цо, по имени-отчеству, знаком даже с их семейными проблемами и успехами. Когда я всякий раз приезжаю на предприятие, то всегда стараюсь встретиться с рабочими.

Я всегда твердо знал и сегодня убежден, что без обеспечения нормальных социальных условий для рабочих, для коллектива нет и не может быть высокопроизводительного труда. И руководитель социальные вопросы должен ставить во главу угла наряду с производственными. Он должен доказать свое право руководить людьми. Для этого надо не только уметь предвидеть и быть профессионалом, но и быть ответственным в своих решениях. Первое, с чего я начал, когда пришел в компанию, это собрал и подсчитал все ее задолженности

большое значение. Сейчас это очень перспективное направление. Я считаю, за ним будущее.

В прошедшем году мы уже вышли на прибыль, выполнили свой план. Реализовано продукции на один миллиард 200 миллионов рублей. По итогам года получили уже один миллиард шестьсот. Средства, достаточные для развития и для поощрения коллектива. На этот год рассмотрен план – 2 миллиарда 200 миллионов. Рост в 2004 году против предыдущего года – 46 процентов, а на 2005 год заложен рост 28 процентов. Рынок компании огромен. И я считаю, что благодаря поддержке Российского союза промышленников и предпринимателей перспективы у коллектива хорошие. Мы продвигаем свою продукцию за пределы России. Ею заинтересовались в Туркмении и в Казахстане. В Украине тоже. Недавно я летал на Сахалин сдавать станцию 20 мегаватт по электричеству и 8 мегаватт по теплу. Это составная часть проекта Сахалин-2, мы в нем работали по японскому заказу. Есть наши крупные станции и в Якутии. Мы там участвуем в очень интересных проектах, тоже связанных с применением и использованием попутного газа. По существу, ведь он бесплатный, поэтому экономический эффект от применения нашего оборудования огромен. То, что считалось отходами на нефтепромыслах, что загрязняло атмосферу, теперь работает «в мирных целях», дает людям тепло и электричество. И в районах нефтепромыслов улучшается и экология. Свои перспективы в сфере использования и утилизации отходящих газов мы связываем с такой крупной компанией, как «Газпром», которая является гарантированным покупателем электроэнергии и соответственно выделяет площади для создания генерирующих мощностей.

**– Вопросы сбыта продукции являются основными для любого производства. А что Вам помогает их решать так успешно?**

– Очень большое значение имеет деловая репутация руководителя. Ведь



еще с социалистических времен моими партнерами, друзьями, коллегами были специалисты, которые сейчас занимают ключевые посты в российском производстве. Они поддерживают нас, доверяют нашим обязательствам. Очень много в нашей стране зависит от человека, который возглавляет дело. Ему доверяют или не доверяют. И сегодня разные залого имущества, даже залого в виде целых заводов значат гораздо меньше, чем доверие к руководителю, к его твердому слову.

У меня достаточно большой круг знакомств в промышленных и деловых кругах. Им я обязан своей многолетней работой в Российском союзе промышленников и предпринимателей.

**– Хочу спросить Вас о социальных программах компании, если таковые имеются. Ваше производство наращивает обороты, а как успехи предприятия отразились на благосостоянии его сотрудников? Люди их почувствовали на себе, на своем кошельке? Это прибавляет им желание работать еще лучше?**

– Знаете, когда ты руководил коллективом в 150 тысяч человек и знал большинство из них, то 450 работников – это как семья для тебя. Я каждого знаю в ли-

перед каждым конкретным работником. А поскольку предприятие было на грани банкротства, их накопилось очень много. Мы влезли в долги, но с людьми рассчитались полностью.

Второе, что мы сделали сразу же, это создали необходимые бытовые условия на производстве: наладили систему отопления, пошили для всех цехов спецодежду. И только после этого я имел моральное право ставить перед людьми задачи, и требовать их безусловного выполнения, мог рассчитывать на доверие и понимание со стороны своих сотрудников.

И теперь это свершившийся факт. Взвешенная социальная политика всегда положительно сказывается и на росте производительности труда, и на моральном климате в коллективе. На нашем предприятии высокая мотивация к труду. Хотя у нас достаточно хорошая зарплата, тем не менее каждый работник имеет вполне реальную перспективу получить к ней солидную прибавку. Для этого мы провели аттестацию всех сотрудников. Скажем, каждому инженеру установили так называемую вилку и написали обязательства, после выполнения которых он может рассчитывать на повышение оклада. Так что в обязанно-



сти каждого работника как бы входит постоянное повышение своей квалификации, проявление творчества в подходе к делу. Человек, таким образом, сам «кует свое счастье»: может поставить для себя цель идти к ней, запланировать свою карьеру, свою перспективу. Допустим, сотрудник хочет получать зарплату на порядок выше, соответствующую более высокой профессиональной категории. Чтобы ее получить, он должен пройти обучение, или должен выполнять какие-то более сложные работы. Он создает свой план, и постепенно, шаг за шагом идет к своей цели. И это очень важно быть хозяином своей судьбы. Это дает ощущение внутренней свободы, счастья творчества.

– **Помнится, в советские времена корпоративный патриотизм формировался в коллективе за счет проведения совместных культурно-массовых мероприятий, как тогда говорили. А сейчас как с этим?**

– С тех пор в человеке мало что изменилось. Ему и сейчас хочется на работе, где он проводит большую часть своей жизни, хороших человеческих отношений, взаимопонимания, чувства локтя. И у нас, как и в других уважающих себя фирмах, частенько во внеслужебное время организуются такие мероприятия. Ежеквартально мы подводим производственные итоги, после чего обязательно проводим какой-нибудь выезд на отдых или организуем развлекательную поездку куда-нибудь, скажем, на Валаам всем коллективом. Все праздники мы стараемся отмечать тоже вместе.

**Жила бы страна родная...**

– **Давайте поговорим об общественной работе. Вы были всегда**

**публичным человеком и всегда ею занимались. А совсем недавно вошли в состав руководящих органов Независимой организации «Гражданское общество». Позвольте Вас с этим поздравить. И это, вероятно, дает Вам возможность полнее использовать тот огромный опыт, который Вы накопили, являясь с 1992 года вице-президентом Российского союза промышленников и предпринимателей. Да? Скажите, а какую роль играет РСПП в развитии отечественного бизнеса?**

– В Российском союзе промышленников и предпринимателей я с первого дня его создания. Он пережил в своем развитии разные стадии. Вначале это была организация, куда можно было обратиться директору завода за помощью, за поддержкой. Сейчас таких частных вопросов она уже не решает, а сосредоточилась на общих, я бы сказал, глобальных. Этот общественный институт реально решает важные проблемы промышленного производства, для чего организует и ведет диалог с властью.

– **СМИ часто в последнее время задают вопрос, куда бы с наибольшей пользой употребить накопленные в стабилизационном фонде средства. А вот если бы Вам дали распорядиться ими, на что бы Вы их потратили?**

– Мне кажется, что тут особенно и мудрить-то не надо. Надо довести до ума хотя бы то, что запланировано. Ведь уже есть очень много программ, принятых правительством, но они не реализовываются. Была принята, например, программа поддержки автомобильной отрасли. Она и сама по себе огромная, да плюс ее заводы-поставщики – это очень большое число людей, занятых в этом бизнесе. А сегодня многие ее спе-

циалисты не у дел. Такая же программа была принята по лесотехническому комплексу. Она тоже осталась на бумаге. А ведь помимо развития самих отраслей программы имели и социальную направленность, потому что предусматривали создание новых рабочих мест.

Но, на мой взгляд, важнейшим направлением сейчас является развитие профтехобразования. От этого зависит будущее нашей промышленности. Нехватка квалифицированных рабочих – это сегодня одна из животрепещущих проблем. Ее острота будет нарастать с каждым годом, и серьезно затормозит подъем нашей промышленности. Необходимо заниматься созданием современного образованного рабочего класса. Ну и, конечно, созданием среднего класса: оказывать на деле, а не на словах поддержку малого и среднего бизнеса. А пока эти проблемы утонули в бесконечных разговорах. Все на всех уровнях только и говорят, что это надо, что это важно, потому что везде, во всем мире 80 процентов бюджета формирует малый бизнес, а у нас всего 10 процентов. Но какой прок от этих разговоров, если дело не движется?

– **Еще вопрос о проблемах экономики. Как Вы считаете, вхождение России в ВТО, по поводу которого мнения специалистов так резко разделились, было бы для нашей страны благом или же нанесло бы ей непоправимый вред?**

– Знаете, вначале многим казалось, что России надо немедленно вступать в ВТО. А когда начали глубже в это вникать, то пришло осознание того, к чему это может привести. Вот, в частности, по автомобильной отрасли. Была такая идеология, что в стране должно быть пять высокотехнологичных продуктов, которые были бы вне конкуренции, а все

1990 г.  
Первое Правление  
КАМАЗа после  
акционирования





**имеют возможности уделять достаточно внимания семье, детям. Вы попадаете под это правило? Насколько велико Ваше влияние на «погоду в доме»? И вообще, в личной жизни Вы так же счастливы, как и в профессиональной?**

– Ответу на все по порядку. Знаете, оглядываясь назад, видишь свои отцовские промахи. Я когда-то наивно, наверное, полагал, что лучшее воспитание – это собственный пример. И хотя результатом такого воспитания я доволен, полагаю, что детство двух моих дочерей было бы счастливее, если бы они чаще видели своего отца. Наверное, им не хватало моего участия в их жизни. Но они никогда не роптали. Они видели, что отец работает от зари до зари и полагали, что так и надо. Конечно, какого-то

остальное покупать за рубежом. Но это не для нашей страны. Скажем, сегодня наши автомобили неконкурентоспособны на мировом рынке. В то же время в настоящий момент в автомобильной отрасли занято где-то 15 миллионов человек. Плюс их семьи и работники предприятий, поставляющих комплектующие. И если, допустим, прекратить развивать автомобильную промышленность, это сразу приведет к потере рабочих мест и к колоссальной безработице. Обезлюдят целые города.

Если просто безоглядно войти в ВТО, нам будет сложно защищать собственный рынок. Нам нужен переходный подготовительный период. И сто раз взвесить, отмерить, а уж потом решать. Ведь как только мы войдем в ВТО, надо сразу выровнять цену на газ – ту, по которой мы продаем его на Запад, и внутреннюю. Конечно, это может привести к колоссальному социальному взрыву, потому что цена на газ потянет за собой рост цен на всю продукцию нашей промышленности.

Поэтому в переходный период особенно нужна взвешенная промышленная политика, которую у нас считают чуть ли ни пережитком советского прошлого. Дескать, не надо никакой промышленной политики, рынок сам все отрегулирует. Я неоднократно был в Японии, там гигантский комитет по государственному регулированию. Так что рынок – он, конечно, рынок, но по основному жизненно важным направлениям, безусловно, должно быть государственное регулирование. Тем более в такой стране, как наша, с гигантскими пространствами, с разными условиями и уровнем экономического развития ее многочисленных регионов.

**– Вы, как предприниматель, наверное, особенно остро ощущаете потребность в такой взвешенной и мудрой государственной промышленной политике?**

– Ну, конечно. Приведу простой пример. После такого простоя в 12–15 лет

Свадьба 13 марта 1973 г.

«Будут внуки потом, все опять повторится сначала...»



промышленность, особенно машиностроение, практически разрушена. Сейчас намечился подъем. Но на старом оборудовании, на старых технологиях невозможно наращивать производство. Считаю, что куда разумнее было бы не восстанавливать устаревшие технологии, не латать старые станки, а на пепелище создавать новые технологии, на старые производственные площади ставить новое современное оборудование. Но для этого нужны большие средства. Чтобы их предприятиям получить на приемлемых условиях, и нужна государственная промышленная политика.

### Погода в доме

**– Бех – звучная и редкая фамилия, и Вам удалось прославить ее на весь мир. А Вы знаете, откуда она пошла?**

– Я родился на Украине. Там, на Житомирщине, близ города Коростень, есть деревня Бехи. Все, кто оттуда родом, носят фамилию Бех. Говорят, что когда-то, давным-давно, ее дал всем своим крепостным людям местный помещик Бек. Со временем «к» стали проносить, как «х».

Мой отец был простым железнодорожником. У меня две сестры, одна – старше, а вторая – моложе меня.

**– Часто люди, занимающие высокие посты, из-за занятости не**

непосредственного участия в воспитании детей я в силу своей занятости не принимал. Дочерьми всецело занималась жена. За что я ей очень благодарен. Она с этим справлялась блестяще.

И вообще она у меня молодец. Сумела сделать так, что моя занятость на «погоду в доме», как вы удачно подметили, не сказывалась. В семье всегда царил мир и лад. Или как в шутку я говорю: «Дома все так четко отрегулировано, что хоть не приходи».

**– А как по части увлечений, Николай Иванович? Вы ведь нумизмат, не так ли? Что нового в Вашей коллекции? Правда, эти сведения добыты из Интернета, и прошу меня извинить, если они не совсем соответствуют действительности.**

– Ну, знаете ли, даже если я и был бы на самом деле нумизматом, то не решился бы, наверное, это афишировать. Опасно, как я полагаю. Но не стоит смущаться насчет неточных сведений, нумизматика – это не единственное, что я с удивлением узнаю о себе из СМИ. Тут как-то прочел, что я Толстого очень люблю. Потом из других источников, изумившись, узнал, чьими стихами зачитываюсь. А я вообще не очень понимаю, как это у кого-то может быть один любимый писатель или поэт. У меня их сотни, любимых. Все зависит от настроения. У меня прекрасная библиотека дома: десять ты-





Город Коростень.  
Встреча с земляками

Лучшего лекарства  
от стресса не бывает.  
Н.И. Бех  
на зимней рыбалке

сяч, может быть, томов. И я не могу из них выделить одну-единственную любимую книгу. Их у меня огромное количество...

### Порох в пороховницах

– Известно, что Вы – автор многих научных статей и книг, владеете немецким, итальянским. Чем Вы сейчас заняты в творческом плане? Или творчество – это в прошлом?

– Когда-то неплохо знал итальянский, немецкий. И сейчас я их быстро восстанавливаю, если выезжаю за рубеж. Что же касается научных статей, то как же без них? Я же доктор наук. А это не должность, это призвание. У меня есть книги, три монографии, огромное количество патентов, изобретений. Наука – это мое и прошлое, и настоящее, и будущее, надеюсь.

– А чему посвящена докторская?

– Тема докторской диссертации – специальный высокопрочный чугун для автомобильных деталей. В конце 2004 года за разработки в этой области я получил Государственную премию Правительства Российской Федерации. В номинации «За развитие науки и техники». Речь идет о специальных материалах, которые были внедрены на ВАЗе и на КамАЗе. Этому у меня посвящено много книг, научных статей. Я председатель редакционного совета журналов «Литейное производство», «Металлургия и машиностроение».

Потребности производства когда-то заставили меня заниматься наукой. Когда с ВАЗа я пришел на КамАЗ директором литейного завода, там не было высокопрочного чугуна. Я создал эту школу, и мы полностью перешли на высокопрочный металл. Это дало огромное снижение трудоемкости, поскольку ему не нужна термообработка. А в период, когда КамАЗ находился в тяжелом состоянии, это, по существу, решило многие его проблемы.

– Вам, Николай Иванович, 58.

### Уже или еще? Как Вам кажется?

– Я бы сказал даже, что не «еще», а всего лишь... В моем молодом окружении, а средний возраст руководства нашей компании где-то тридцать лет, я совсем забыл о возрасте. Чувствую себя ровесником своих молодых коллег.

– И все же, если смотреть правде в глаза, когда-то ведь надо будет уступить свое место ученикам и, сбавив обороты, трансформировать свою энергию во что-то другое, заниматься чем-то другим. Как Вы себе представляете это «золотое и счастливое» время?

– По поводу этого будущего могу сказать только, что я его не тороплю. Я не представляю себя без работы. Я всегда, даже в выходные дни, значительно комфортнее себя чувствую на работе. Хотя дома, казалось бы, прекрасная семья: внуки, дети, жена. Мне с ними очень интересно, уютно, и им, надеюсь, со мной тоже. Но я всю жизнь на работе. Так уж в моей жизни сложилось.

Но, конечно же, думал над вопросом: «А что потом»? И решил, что буду, когда наступит время уступить свое место молодым, заниматься наукой. Я ведь и сегодня продолжаю заниматься ею. Но сейчас времени для науки катастрофически не хватает. А задел у меня очень большой, есть много уже написанных материалов, много творческих планов. Так что, надеюсь, что «потом» скучать не придется. Работу никогда бросать не буду. У меня есть хорошие примеры. Вот Виктор Николаевич Поляков, бывший генеральный директор ВАЗа, бывший министр. Целая плеяда крупных руководителей отечественной промышленности и экономики, у кого мы учились работать, и сейчас полные сил, планов и энергии. Они, как и прежде, в гуще событий, в полной степени ощущают свою необходимость, свою востребованность. Они для меня колоссальный авторитет. И то, что продолжа-



ют работать очень активно, вдохновляет. Крупные руководители этого поколения, наши учителя, и в свои годы, а им уже за 80, продолжают оставаться в строю.

Они вне возраста, они прекрасно себя чувствуют, очень активно и очень полезно работают, причем не просто там бумажки перекладывают, а творчески работают.

– Значит, Вас ждут великие дела, Николай Иванович?

– Великие ли, не знаю, но то, что ждут действительно любимые и общественно полезные дела, не сомневаюсь. Так что я не собираюсь уходить на пенсию и копаться в огороде. Хотя я и к этому виду деятельности отношусь с большим уважением, но это просто-напросто не мое. Считаю, что только творчество и работа на благо общества позволяют человеку оставаться на плаву очень долго и сохранять полноценную трудоспособность.

Светлана КОЛОМЕЕЦ