

## К 50-летию создания Камского автозавода



### Интервью Н. И. Беха, возглавлявшего КАМАЗ с 1987 по 1997 гг.

### Interview with N. I. Bech, who headed KAMAZ from 1987 to 1997

**Вопрос.** Николай Иванович, разрешите поздравить вас с юбилеем КАМАЗа, поскольку значительная часть вашей жизни связана с этим заводом. Но свою профессиональную деятельность вы начали на Волжском автомобильном заводе. Что это было за время? Какое влияние эта работа оказала на вашу последующую жизнь?

**Ответ.** Спасибо за поздравление! Для меня это – важный период в жизни, но у меня эта дата совпала с другим юбилеем: 50 лет назад, в 1969 г., после окончания Киевского политехнического института я был направлен на ВАЗ в металлургическое производство. В то время было счастьем попасть на всесоюзную ударную комсомольскую стройку в период окончания строительства, начала наладки оборудования и освоения технологии. Проект металлургического производства, которое включало ЧЛК (чугунно-литейный комплекс), ПЦЛ (производство цветного литья), кузнечное производство, РЛЦ (ремонтно-литейный цех), РКЦ (ремонтно-кузнечный цех) и производство инструмента и оснастки выполнил ФИАТ, Италия, литейное производство которого в 70-е годы было одним из самых передовых не только в Европе, но и в мире. Мы, молодые специалисты ВАЗа, практически все прошли стажировку на ФИАТе. Помимо уникального оборудования и технологии, меня поразило качество применяемых литейных материалов: обогащенные пески (с 0,2% глины), бентониты с прочностью 1,6...1,8, все ферросплавы – дроблённые и упакованные фирмой ФОСЕКО для печного и ковшового модифицирования.

Закупленное для ВАЗа оборудование было не хуже, а где-то и более совершенное, чем на ФИАТе. Встал вопрос: «А где брать материалы?».

В стране была разработана огромная программа, в которой принимали участие все министры, а возглавляли её два заместителя председателя правительства СССР – Новиков В.Н., курирующий промышленность, и Новиков И.П. – председатель Госстроя СССР. Её сегодня назвали бы «импорто-замещение». Ведь надо было замещать не только литейные материалы, но и автокомпоненты, запчасти к импортному оборудованию, светотехнику, резинотехнические изделия и т.д. Это – отдельная тема, и она требует осмысления по прошествии 50 лет и, на мой взгляд, может отчасти быть применена и сейчас при решении проблем локализации сборочных предприятий Минавтопрома.

Для литейного производства были вновь построены фабрики обогащения песков (1-ая очередь для ВАЗа, 2-ая очередь для КАМАЗа), Дашукровский комбинат бентонитов (тоже две очереди, с учётом КАМАЗа), для производства гранулированного угля организовано производство в Донбассе и т.д. Некоторые предприятия не успевали вводить мощности, и для запуска ЧЛК песок поставляли из Италии. Таким образом, к началу запуска КамАЗа в стране была создана материально-техническая основа для производства совершенно другого уровня. Между пуском ВАЗа и КАМАЗа прошло 6 лет (ВАЗ выпустил первый автомобиль к юбилею В.И. Ленина в 1970 г., КАМАЗ – в 1976 г.). Все это время специалисты проходили практику на ВАЗе, где для этого был создан Институт повышения квалификации (ИПК), через который прошли все руководители Минавтопрома, а потом и страны. Преподавателями в ИПК были руководители ВАЗа, в том числе и я, как главный инженер металлургического производства.

**В.** Но вернемся к КАМАЗу. Расскажите, что вас привело на КАМАЗ и что он представлял собой в это время?

**О.** С КАМАЗом вазовцы в те годы установили тесные связи – они у нас проходили стажировку, а мы ездили на первую плавку, запуск линии СПО. Но уезжать я никуда не собирался. И вдруг однажды – 1980-й год, я – в Москве, предстоит длительная командировка в Италию, а меня приглашает Поляков – уже Министр автопрома СССР. «За границу собрался? Есть предложение – тоже за границу, только поближе. Директором литейного завода на КАМАЗ. Там проблемы с литейным производством». – Возражать не имело смысла. – «Когда?» – говорю. – «Вот сейчас и езжайте». Я вы-шел – и прямо из министерского кабинета полетел на КАМАЗ и на 18 лет оказался в Татарстане.

**В.** Ваша работа на Литейном заводе началась с решения серьёзных проблем. Что это были за проблемы и как вы их решали?

**О.** С заводом я был знаком, многих руководителей знал по стажировкам на ВАЗе. Много интересного опыта мне передал Трубкин В.М. Пока он был на КАМАЗе, я исполнял обязанности директора на ВАЗе, и поэтому некоторый опыт управления у меня уже был. КАМАЗ в то время использовал для автомобильных деталей заготовки из ковкого чугуна с чёрной сердцевиной, прежде всего, для картера редуктора заднего моста, что требовало сложной термообработки – ТО (36 ч в среде защитного газа при 960°C).

С учетом необходимости двойной дробеструйки до и после ТО, а также времени на заливку, охлаждение и обрубку, это занимало ~ 3 сут., плюс доставка на Агрегатный завод, обработка, сборка, на главный сборочный конвейер картер попадал только через 5 дней. К тому же, любая остановка в технологии на Литейном заводе приводила к остановке конвейера.

Прибавлялась и проблема с термическими печами фирмы Lindberg (США), поскольку в то время США ввели эмбарго на поставки в СССР, в том числе, и на КАМАЗ. Поддоны сложнейшей конструкции, ажурные, чтобы хорошо обдувались отливки 36 ч при 960°C, которые требовались особой прочностью (из жаропрочной стали с ниобием), у нас не производили. Все попытки приводили к низкой стойкости и «козлению» в печи, и, как следствие, к остановкам и браку отливок. Надо было искать выход.

На должность главного инженера я пригласил с ВАЗа В.П. Абросимова – начальника чугунолитейного цеха, молодого, прогрессивно мыслящего

инженера, с первых дней участвовавшего в запуске оборудования и освоении технологии ЧЛК. К этому времени подобрался хороший, дружный коллектив единомышленников и на КАМАЗе.

Огромное количество принятых в то время решений обеспечило литейному производству КАМАЗа превосходство. Вот некоторые из них.

Поиски решения проблемы с ковким чугуном (КЧ) привели к изучению возможности применения вместо него высокопрочного чугуна (ВЧ), не требующего такой длительной и высокотемпературной обработки. Ещё на ВАЗе я много работал с ВЧ. В проекте ФИАТа все ответственные отливки (коленвал, распредвал и т.д.) производили из ВЧ (перлитного, перлитно-ферритного и ферритного). Первый требовал ТО улучшением (4 ч при 880°C), а 2-й и 3-й её не требовали. Началась долгая, трудная, но, в итоге, успешная работа. Работа, требующая изменения шихты – для КЧ: 1,9...2,1%С, для ВЧ– 3,6...3,8%, в ВЧ<0,2%S, <0,2% Cr и т.д. Температура разлива: ВЧ – 1530°C, КЧ – 1460°C и т.д. Из-за их разных усадок нужна была новая оснастка. Потребовалась замена инструмента на Агрегатном заводе, но зато использование ВЧ позволило увеличить скорость резания.

КАМАЗ работал тогда по заготовкам: сколько отливок из чугуна, столько и автомобилей. Мы шутили, что у нас семичасовой рабочий день: с семи утра до семи вечера. Освоив новый чугун, мы полностью поменяли ситуацию с заготовительным производством: изменили технологию, резко сократилась трудоёмкость. Постепенно Литейный стал ведущим заводом на КАМАЗе.

**В.** В прошлом году исполнилось 70 лет с разработки одновременно, у нас и в США, технологии получения этого уникального материала. КАМАЗ стал пионером в его освоении. Почему, на ваш взгляд, эта технология все ещё плохо приживается на наших заводах?

**О.** Производство ВЧ требует электроплавки, чистоты шихтовых материалов с низким содержанием хрома и серы. Такие условия, к сожалению, отсутствуют на многих производствах нашей страны. Высокопрочный чугун – великолепный материал. Например, трубы из ВЧ для водоснабжения служат 120 лет, а пластмассовые – 25 и т.д.

**В.** Какие еще перспективные технологии стали применять на Литейном заводе, когда вы были его директором, и что это принесло всему КАМАЗу?

**О.** На заводе много других производств. Литейный – это 416 тыс. т чугуна, 90 тыс. т стали,

7,3 тыс. т точных стальных отливок, 54 тыс. т отливок из цветных сплавов, производство инструмента и оснастки, станкостроение, ремонт оборудования и т.д. Был разработан комплексный план стратегического развития. К примеру, по литью стали успешно осуществлён перевод ряда отливок на ВЧ, с применением холодного процесса получения стержней вместо горячего; использование при плавке вторичного алюминия и стружки; освоение систем ремонтного обслуживания ВАЗа и контроля качества продукции и т.д.

Все эти меры и, прежде всего, использование ВЧ, позволили Литейному заводу стать устойчивым поставщиком заготовок не только КАМАЗу, но и ЗИЛУ, и на экспорт.

**В.** *В 1987 г. вас назначили Генеральным директором КАМАЗа. Каким он тогда был и какие проблемы пришлось сразу решать?*

**О.** В отличие от ВАЗа, где при организации производства взяли за основу существовавшую на ФИАТе и где прообразом автомобиля был ФИАТ-124, экономически более целесообразным был признан путь применения собственных разработок, и это решение утвердил А.Н. Косыгин. Все корректировки по проектированию, строительству были уже по ходу дела, поскольку у КАМАЗа изначально не предусматривалось даже собственной конструкторской базы, не говоря уже об испытательных стендах, полигонах.

Когда приезжал Форд, он предложил мне на полгода поменяться местами. А побыв три дня и посмотрев, чем мы занимаемся, от этой идеи отказался: у него же не было на балансе 140 садиков, 20 подсобных хозяйств, городского трамвая! Когда же, говорит, вы автомобилем-то занимаетесь?

И, тем не менее, тогда был выпущен и миллионный КАМАЗ, и автогигант достиг пика, выйдя практически на проектную мощность и собрав почти 127 тыс. автомобилей и ~ 200 тыс. двигателей. Продажи в то время были понятием условным, была даже шутка: «Мы дадим вам не то, что вам хочется, а то, что вам надо!», т.е. диктовал завод-изготовитель. Просто купить КАМАЗ было невозможно, такие были очереди за машинами.

**В.** *На время вашего директорства пришлось акционирование КАМАЗа, и здесь вы были также одними из первых в стране. Что это дало заводу в последующем, в тяжелое перестроечное время?*

**О.** 1988 г. мы завершили с прибылью, равной той, что в сумме дали МАЗ, ГАЗ, ЗИЛ, вместе взя-

тые. А в распоряжение нам оставили только 3%. И вот тогда мы решили пойти на акционирование. К этому времени у нас сформировалась команда единомышленников. Мы разработали программу стратегического развития, под которую нужны были серьёзные деньги, и вышли в правительство с таким предложением. Первое, что услышал – «в тюрьму посадят»: в частные руки – самое крупное госпредприятие! Но нашлись и такие люди – академик Л.И. Абалкин, вице-премьер по экономике Н.И. Рыжков, в ЦК – А.И. Вольский, которые нас поддержали.

Хотя было трудно: документов не хватало, практика отсутствовала. Всё было впервые. Была приглашена команда экспертов – советских и зарубежных. Это был риск, но мы были молоды, впереди видели цель – КАМАЗ с созданием АО получал возможность распоряжаться собственной прибылью. В стратегической программе было предусмотрено создание совместных производств: по двигателю – с Cummins, по коробке передач – с ZF и т.д.

Но наступило 14 апр. 1993 г. – пожар на заводе двигателей. Это был ужас. Пожар «съел» всё: и заработанные нами деньги, и кредиты... Молодые В.В. Конопкин, директор завода, и С. Галкин, главный инженер, вовремя приняли правильное решение: залили подвал водой, и взрыва не произошло. Могло весь КАМАЗ разнести. 10 дней всё ещё горело, и это было ужасно. Единственное, повезло – не было ни одного смертельного случая.

Прибыл С.К. Шойгу, тогда только назначенный председателем Комитета по ЧС, который нам здорово помог. Огромную поддержку в эти незабываемые дни оказали российский премьер-министр В.С. Черномырдин, президент Татарстана М.Ш. Шаймиев: КАМАЗ в период восстановления был освобождён от ряда внутренних налогов, получил гарантии по банковским кредитам. Не говоря уже о том, что на само тушение пожара были мобилизованы все пожарные республики.

Но были и такие умники, которые рекомендовали не восстанавливать завод. Так, министр финансов Фёдоров, например, предлагал купить двигатели. Я объяснял: тогда и Литейный не нужен, и вообще, половина КАМАЗа. Двигателей в таком объёме никто в стране не производил. В тот период мы не остановили завод. Я обратился ко всем союзным министрам – волевым решением мы собрали все камазовские двигатели, находившиеся на складах – их было достаточно много, организовали их восстановление, я давал расписку тем, кто брал новые автомобили с такими моторами – если выйдет из строя, бесплатно заменим на новый.

Это спасло КАМАЗ: ведь конвейер сборки двигателей на заводе лежал бездыханной грудой искорёженного металла. А в стране уже был очень сложный период. С созданием объединения «КАМАЗ – Содружество» с металлургами, нефтяниками, газовиками в их лице мы обрели фактически кредиторов: они рассчитывались не деньгами, а документами на газ, жидкие нефтепродукты и т.д. Это был своеобразный бартер. Мы же в течение 3 мес. возвращали всё это им нашей продукцией. Если бы не такая услуга с их стороны, наверно, мы бы не выжили. Кредиты тогда были 200%. Ещё же и инфляция галопирующая. А нужно было и не останавливаться, и восстанавливаться. Отечественные банки стали кредитовать нас уже потом, под гарантии ККР.

Альтернативы не было никакой. Хотя – как? Закрывать завод, по логике Фёдорова и Гайдара. Страшный это был период, 1993...1994 гг. Поляков помог, хотя тогда он уже не был министром, но взялся за эту проблему, возглавил штаб, а я ездил в Лондон, Японию, убеждая, доставая эти кредиты. И, прежде всего, форма АО позволила сохранить собственность КАМАЗа при распаде СССР – а это заводы в республиках и сервисная сеть, 150 автоцентров. Не будь АО, госпредприятие не смогло бы получить никаких кредитов, зарубежных, в том числе. Так что это спасло завод.

**В.** *Сегодня многие автомобильные заводы, по сути, превратились в сборочные, и компоненты, в т.ч. литые детали, поставляются из-за рубежа. Как вы считаете, мог бы Литейный завод стать, своего рода, Центролитом для других автомобильных заводов, и есть ли в этом смысл?*

**О.** Не только мог бы, но и должен! КАМАЗ сегодня выпускает ~ 40 тыс. автомобилей, что составляет ~ 25% от проекта. Значит, 75% мощностей Литейного завода можно использовать для потребностей промышленности страны. КАМАЗу одному, естественно, нерентабельно содержать такие огромные площади, поддерживать оборудование и т.д. Литейный завод мог бы стать базовым для Ростеха, поставщиком заготовок для локализации автосборочных заводов, экспортным потенциалом. Конечно, все нужно считать. Необходим бизнес-план. Учитывая, что сегодня председателем Совета директоров КАМАЗа является С.В. Чемезов, это возможно.

**В.** *Какими проектами вы можете гордиться? Как вы оцениваете состояние КАМАЗа сегодня? Не уступил ли он свои позиции лидера при пере-*

*ходе к рыночным отношениям и каковы его перспективы?*

**О.** Если говорить о проектах, которыми мы можем гордиться и сегодня, то это, прежде всего, акционирование КАМАЗа. Далее – разработка и освоение полноприводного семейства – потрясающие машины, сколько новшеств! Не могу не сказать и о применении высокопрочного чугуна в объёмах, превышающих выпуск всего автопрома. Ещё один важный проект – газодизельный автомобиль. Их мы делали очень много, они находили применение в разных отраслях. Сейчас это направление переживает ренессанс, и это нужно развивать. Ну и, конечно, команда «КАМАЗ-мастер», созданная в 1988 г. и показавшая всему миру, что такое КАМАЗ.

Что касается социалки, висевшей на КАМАЗе – жилфонда, детсадов и т.д., то с их передачей городу всё лишь ухудшилось – ведь КАМАЗ направлял туда дополнительные средства. Но в советское время, когда утверждали цену автомобиля, эти затраты на него не ложились. А когда цены нет, т.е. её учреждает рынок, – соответственно, чем большая нагрузка на автомобиль, тем меньше прибыль предприятия, но есть решения и сегодня – например, в ведомстве РЖД детсады, школы остаются.

Меня очень тревожит надвигающаяся трагедия – отсутствие квалифицированной инженерной и рабочей силы, что для предприятий разрушительно. К счастью, и на этом «фронте» намечались изменения, видимо, потому, что руководство страны обратило на это серьёзное внимание. Вот и недавний чемпионат рабочих профессий, с таким размахом прошедший в Казани, тому хорошее подтверждение.

Что касается производства, то и сейчас многое делается по всем основным направлениям, в том числе, по заготовительным заводам, мне хорошо известна ситуация и по конструкторским разработкам. Думаю, что надо расширять диверсификацию продукции. Хочется видеть серийные автомобили премиум-класса, пилотные образцы, говорят, что выход на этот уровень возможен. В автомобилестроении есть вещи универсальные, а есть специальные, определяющие «лицо» автомобиля. Вот этой гармонии я и желаю нашему КАМАЗу – и предприятию, и автомобилю. А изменения, которые происходят постоянно, пусть будут не революционными, а инновационными.

*Спасибо за интересную и очень информативную беседу.*

Интервью взяла **И. Яскевич**