

Николай Андреевич  
**Пугин**

### **Я понимал, что надо искать решения...**

В октябре 1986 года я был назначен министром автомобильной промышленности. Это был разгар перестройки, объявленной М. С. Горбачевым. Перед машиностроителями стояла задача обновления продукции. Такая цель была поставлена перед каждым заводом страны, в том числе и в автомобильной промышленности. Также одним из направлений развития было удвоение выпуска легковых автомобилей ГАЗ, ВАЗ, АЗЛК, ЗАЗ, строительство нового завода в Елабуге и обновление модельного ряда выпускаемых грузовых автомобилей.

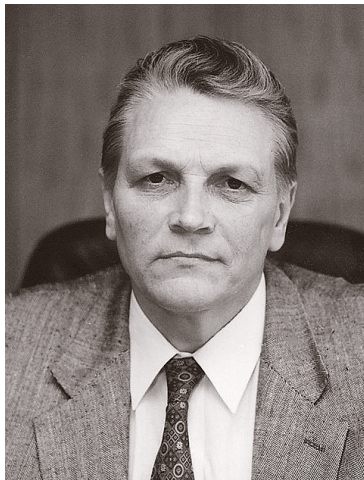
Мы понимали, что предприятия за счет собственных средств и государственной поддержки не смогут финансировать такие крупные программы, и начали искать решение по созданию банка для поддержки и кредитования развития этих направлений.

15 февраля 1988 года я написал письмо председателю Совета министров СССР Н.И. Рыжкову о необходимости создания банка автомобильной промышленности, целью которого должны были бы стать поиск и аккумулярование свободных средств для решения отраслевых задач. Планировалось выдавать кредиты на возвратной основе с уплатой процентов за пользование заемными средствами. Предложили название — «Отраслевой кредитный центр (акционерный банк Автопромбанк)». Мне же хотелось, чтобы банк стал хорошим партнером автомобильных предприятий страны по решению финансовых проблем.

Противником создания нашего банка тогда выступил председатель правления Промстройбанка Михаил Семенович Зотов. Он считал, что раз есть Промстройбанк, то ни к чему создавать еще один промышленный банк. То есть он понимал, что создание прецедента разрушит монополию. Мы с Михаилом Семеновичем встречались дважды, в итоге в качестве альтернативы он предложил открыть Автопромбанк при Промстройбанке, но я на это не пошел. Заниматься нами премьер-министр поручил первому заместителю председателя Межведомственной комиссии по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма страны Степану Арамаисовичу Ситаряну. Однако ему не удалось привести нас к согласию. Наш спор с Зотовым смог разрешить только Николай Иванович Рыжков, поддержавший нас, сказав-

## Н. А. Пугин

ший Михаилу Семеновичу: «Мы не можем отказать Министерству автомобильной промышленности в их просьбе помочь создать банк!». 4 ноября 1988 года Комиссии по совершенствованию хозяйственного механизма одобрила предложение о создании нашего банка. А 19 ноября с предложениями Комиссии согласился Совет министров СССР. Соответствующую резолюцию дал Н. И. Рыжков (ПП-24660).



### Н. А. Пугин

#### 1981–1983

Технический директор производственного объединения «ГАЗ»

#### 1983–1986

Генеральный директор производственного объединения «ГАЗ»

#### 1986–1988

Министр автомобильной промышленности СССР

#### 1988–1991

Министр автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР

#### 1991–1994

Президент АО «Автосельхозмашхолдинг»

#### 1994 — наст, время

Президент ОАО «ГАЗ», член совета директоров ОАО «ГАЗ»

Создание банка стало беспрецедентным случаем. Впоследствии нашим опытом воспользовались другие министерства и предприятия. В частности, были созданы АвтоГАЗбанк, АвтоВАЗбанк и др.

Председателем наблюдательного совета банка я предложил сделать своего заместителя по экономике Виктора Викторовича Новикова. Назначить А. И. Мишина председателем правления Автобанка нам посоветовали кураторы из отдела машиностроения ЦК партии. Хотя я был уверен, что эта работа не для него, тогда возражать не стал. Слишком много времени ушло на работу с оппонентами, и вступать в спор еще и с ЦК КПСС очень не хотелось.

Работал с нами по этому вопросу зам замотдела Виктор Дмитриевич Полетаев, поддержал его заведующий отделом Аркадий Иванович Вольский. Будущие события подтвердили мою правоту. Мишин очень любил презентации, а там было слишком много искушений. Человек не выдержал испытания. До Мишина мы предлагали председателем правления назначить начальника финансового управления министерства Э. М. Абызова, но ЦК кандидатуру Эдуарда Михайловича не утвердил.

Большой удачей было то, что нам удалось привлечь в банк из Министерства финансов и Центробанка профессиональную «женскую команду», во главе с Н. А. Раевской. Период, связанный с ней, можно назвать расцветом банка. Работоспособность, высокий профессионализм в работе Натальи Алексеевны сыграли большую роль в превращении банка в одно из крупнейших кредитных учреждений страны.

Могу с уверенностью сказать, что этот банк серьезно помог многим заводам автомобильной промышленности в сложный экономический период конца 80-х — начала 90-х годов. Когда я уже стал министром автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения и многие заводы отрасли были в плохом финансовом положении, этот банк участвовал в их льготном кредитовании. Банк никогда не отказывал в помощи, безусловно, когда видел, что его средства не уйдут в песок. Конечно, и мы не оста-

вались в долгу и все основные финансовые вложения делали в Автобанк. В 90-х годах, когда я перешел на работу на Горьковский автозавод, я стал председателем наблюдательного совета банка. Тогда ГАЗу сотрудничество с банком очень помогло. В то время страна перешла на бартерные отношения, у предприятий практически не было денежной массы. Автозаводу была оказана серьезная помощь, а вскоре была сформирована финансово-промышленная группа «Нижегородские автомобили», в которую вместе с ОАО «ГАЗ» вошел Автобанк. Наталья Раевская стала членом Совета директоров «ГАЗа».