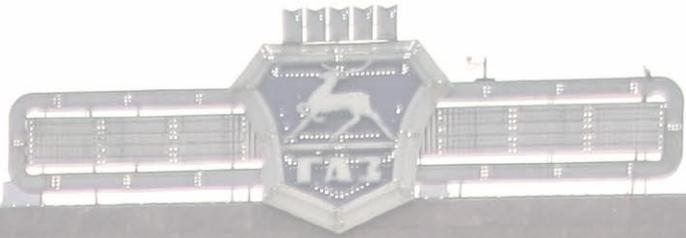




К юбилею президента ПАО «ГАЗ»
Николая Андреевича Пугина



АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЗАВОД

ОСНОВАН В 1932 ГОДУ

80 ЛЕТ "ГАЗ"
ПРИВЕТСТВУЕМ УЧАСТНИКОВ АВТО-ШОУ
"ЛЕГЕНДЫ И СОВРЕМЕННОСТЬ"





К юбилею
президента ПАО «ГАЗ»
Николая Андреевича
Пугина

Специальный выпуск

Опережая время

Николай Андреевич Пугин принадлежит к тому поколению, судьба которого теснейшим образом вплетена в историю Отечества. Послевоенное развитие нашей страны и большая часть современной истории обеспечены и выстраданы именно этими людьми.

Николай Андреевич Пугин — не просто часть своего поколения, он из плеяды именно тех соотечественников, кто выстраивал историю страны. Рассказывая о Пугине, можно за точку отсчета брать любое из восьми десятилетий его жизни, и в каждом из них будет ощущаться дыхание эпохи и отголоски этого личного строительства страны.

Можно заглянуть в деревню Муханово, что у самой границы Сосновского и Павловского районов, где в предвоенный год родился Николай Пугин. Деревня и поныне жива, на двух порядках можно насчитать около сотни домов. По сути — дачный поселок для города: на кроссовере из центра Павлово до Муханово сегодня можно добраться быстро, через Ясенцы километров 20 будет. А по прямой, через поля, перелески и речушку Валгму навигатор рисует стрелу почти в 12 километров. Эту дюжину верст пешком туда и обратно, а по зиме — на старых, отцом сработанных охотничьих лыжах, подросток Коля Пугин, поступивший после окончания семилетки в Павловский индустриальный техникум и живший в общежитии, преодолевал как минимум пару раз в неделю.

После войны Николай остался единственным ребенком у матери, младший брат и старшая сестра войну не пережили, а отец в 1942 году пропал без вести подо Ржевом. На селе, как известно,

в качестве оплаты за работу практиковались трудодни и натуроплата — зерном, корнеплодами, поэтому всю стипендию он отвозил матери: надо было скопить денег на постройку дома. Его и построили, в 1960 году, когда Николай уже два года работал на Горьковском автозаводе,

и за два года добросовестной работы станочником на автозаводе скопить денег и, двадцати лет от роду, построить для матери добротный дом.

Но мы возьмем за исходный другой период — начало девяностых годов.



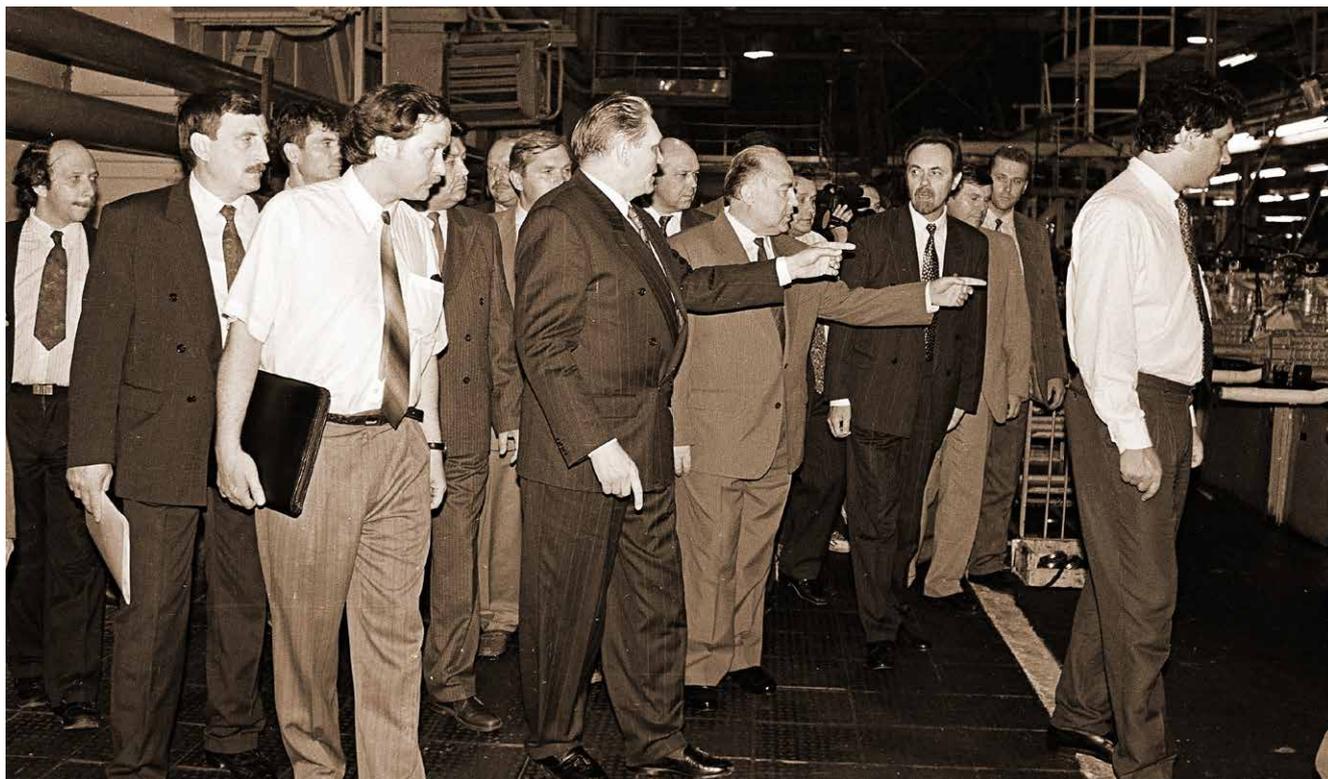
Закончено производство «Волги ГАЗ-21». На конвейер встает новая «Волга ГАЗ-24». Июль 1970 г.

куда попал как один из лучших выпускников индустриального техникума. *«Я был молодой деревенский парень, — рассказывает об этом периоде Н. А. Пугин, — работал очень много, часто оставался во вторую и в третью смену для того, чтобы заработать побольше денег и отдать их матери на строительство дома».*

Точка отсчета, важная и для личной истории, и в качестве иллюстрации судьбы поколения: на ученическую стипендию

«Мы — дети Советского Союза»

Н. А. Пугин, в 1986 году возглавивший министерство автомобильной промышленности СССР, в 1988 году преобразованное в министерство автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения, — в гуще всех пореформенных событий, реализуемых командой М. С. Горбачева, с которым у Николая Андреевича складываются хорошие отношения. По решению



Премьер-министр РФ В. С. Черномырдин знакомится с производством, 1994 г.

ЦК КПСС министр автопрома СССР Пугин организовал и провел в августе 1990 года акционирование КАМАЗа, готовил акционирование Ростсельмаша, Харьковского тракторного завода и других крупных предприятий министерства. Да, перестраивала страну на рыночные рельсы именно Коммунистическая партия СССР!

Но в 1991 году Советский Союз исчез с карты мира.

«Я был самым молодым министром советского правительства, когда разрушился Советский Союз, и для меня это было очень тяжелое время. Мои коллеги министры кто как это разрушение Союза восприняли: у кого случился инфаркт, у кого печень отказала, у кого язва желудка открылась, кто пить начал, кто повесился. А я думал: что же мне делать, чем заняться?»

Молодые реформаторы девятидесятых годов считали, что машиностроение стране не нуж-

но. Более того, многие молодые государственные деятели вполне серьезно тогда утверждали, что лучшее, что можно сделать с советской промышленностью, — это разрушить ее. Мы очень много на эту тему говорили с Гайдаром. Я доказывал, что они неправильно рассуждают, считая, что главное — иметь деньги, на которые можно «всё купить», забывая при этом про людей, которым нужны рабочие места, чтобы обеспечить достаток семьям. И позже, когда Кудрин и Греф в моём присутствии говорили одни и те же

на, что у нас 80 % промышленности составляет обработка?!» Но мы обрушили свое машиностроение в угоду каким-то ложно понятым рыночным принципам. И теперь нам приходится прилагать большие усилия, чтобы восстановить свои позиции».

В этих словах Н. А. Пугина прослеживается совершенно четкая позиция человека, ответственного не только за свою судьбу, но и за свое поколение, и за состояние родной страны.

Кстати, в книге воспоминаний «50 лет с Горьковским авто-

Мы обрушили машиностроение в угоду каким-то ложно понятым рыночным принципам

слова о неэффективности машиностроения, я всегда взрывался: «Слушайте, вы не знаете, что за этим стоят десятки миллионов человек, вы не понимаете, что мы — машиностроительная стра-

но», написанной в 2008 году, Николай Андреевич намеренно не говорит подробно о московском периоде жизни. Приводимые здесь цитаты взяты из наших интервью с Николаем

Андреевичем для книги «Ассоциация с историей», подготовленной к 30-летию Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей. В этой сдержанности видно его ответственное отношение к своему слову. «Я был членом ЦК КПСС, мы — дети Советского Союза. И ни одного слова про Советский Союз плохого я не скажу» — заявил свое кредо Николай Андреевич спустя три десятилетия после тех событий. И это — тоже позиция. И грань характера.

«Мы должны работать и жить лучше»

Советский Союз распался, не стало ни министерств, ни ведомств. Н. А. Пугин, оказавшийся не только самым молодым, но и последним в списке министров советского автопрома,

в своем прежнем министерском кабинете в Москве занимается развитием Автосельхозмашхолдинга, созданного руководителями предприятий на базе министерства автомобильной промышленности и сельхозмашиностроения Союза ССР.

Вот как об этом рассказывает Николай Андреевич:

«Когда объявили о том, что Советского Союза нет, когда ушло в отставку советское правительство, никаких союзных министерств больше не стало. И я пригласил всех директоров заводов на последнюю коллегию и спросил, что мы будем делать? Мне коллеги сказали: «Николай Андреевич, надо сохранять автомобильное и сельскохозяйственное машиностроение». А как у нас было поставлено дело? К примеру, стартеры для наших машин производились

в Белоруссии, медная проволока для намотки стартеров каталась на Украине, куда медь приходила из Казахстана. Машины выпускают у нас в Горьком, а топливную аппаратуру делают в Вильнюсе, там работал завод топливной аппаратуры. Но Прибалтика первой улетела из Союза, вслед за восточным блоком стран СЭВ, где размещались десятки заводов по производству комплектующих для наших автомобилей.

Будучи министром, я облетел все республики, знал все предприятия. У министерства было очень много заводов, этот потенциал хотелось сохранить. И вот директора на коллегии решили, что не надо печалиться: было министерство — станет холдинг, нужно поддерживать связи, которые существовали к тому времени, и сохранять производство.



Первая «ГАЗель». Июль 1994 г

И мы учредили Автосельхозмашхолдинг, АСХ, предприятия всех бывших республик Союза вошли в него. А я стал руководителем этого холдинга».

Мы сегодня можем только представлять, какой бы могла стать страна, если бы развитие ее пошло по эволюционному пути, которого придерживались промышленники, за который ратовали Пугин с соратниками. Но, увы... «Новая власть, — с сожалением напишет в своей книге Николай Андреевич, — вопреки всем принципам здравого смысла отказывалась признавать тот опыт, те наработки, что были сделаны за годы существования Советского Союза».

Здесь уместно одно наблюдение. Если из 62 лет общего трудового стажа Пугина вычтешь неполных восемь лет работы в Москве в составе союзного правительства и руководителем АСХ, останется 54 года. Из них 28 лет приходится на годы работы на автозаводе советского периода, за которые Николай Андреевич прошел путь от станочника до генерального директора. И 26 лет — на годы работы уже в новой России, на родном автозаводе, президентом ОАО «ГАЗ». Это и есть тот самый бесценный опыт, позволяющий Николаю Андреевичу прагматично отмечать то хорошее, что было в советском периоде, и судить о том, что делалось неправильно:

**Революционный
подход нацелен на
слом, инженерный
— на строительство
нового**



Роботизированная линия сварки кабин «ГАЗелей NEXT»

«Я в восьмидесятых годах часто принимал оборудование для автомобильной промышленности, будучи зампотехом, много побывал за границей. Я объехал весь мир, и в Японии был, и в Штатах, видел и знал, как развивается промышленность в мире, как живут западноевропейские страны. Мне было с чем сравнивать нашу реальность. И мне залезла в голову мысль, что мы не глупее их, и должны работать и жить лучше. И к тому времени, как я стал директором автозавода, я понимал, что на ГАЗе так дальше работать нельзя».

Николай Андреевич может привести в подтверждение своего тезиса «так дальше работать было нельзя» множество примеров. Но поставить диагноз «так нельзя», на этом успокоиться и не пытаться сделать «как надо» — не в его характере. Другой подход свойствен промышленникам, потому как развитие — это движение вперед, и успешно идти по этому пути можно лишь тогда, когда усваиваются и устраняются ошибки и недоработки прошлого. Все крупные промышленники — прагматики, встретить в дирек-

торском корпусе догматиков и рутинеров — редкость.

Вот один характерный в этом плане эпизод, рассказывающий об уровне междомственного кооперационного взаимодействия в советской промышленности последних лет, свидетельствующий, по мнению Пугина, о том, как нельзя было работать уже не только на автозаводе, но и в целом в стране.

В начале восьмидесятых годов — Николай Андреевич в это время был генеральным директором ГАЗа — заводу надо было решать вопрос с производством пластиковых кузовных деталей и мягкого полиуретана для автомобильных сидений. «Мы хотели разместить эти заказы на профильных предприятиях, чтобы не заниматься химией, — вспоминает эту историю Н. А. Пугин. — И с этой целью вместе с первым секретарем обкома Христорадновым поехали в Дзержинск, где, как известно, развито химическое производство. Но мы не смогли договориться! «Нам все планирует наше министерство, — сказали нам дзержинцы, — мы плотно сидим в «оборонке» и вряд ли смо-



На конвейере — «ГАЗель NEXT» полной массой 4,6 тонны

жем с вами работать». Я побывал с этим вопросом и в их министерстве, но тщетно. Поэтому мы были вынуждены всё организовать сами: купили в ФРГ необходимое оборудование и наладили производство пенополиуретана. Потом купили термопластавтоматы, и в итоге организовали крупнейшее химическое производство у себя на ГАЗе. Нужно было это нам? Только от безысходности!»

Инженерная закваска

Николай Андреевич Пугин — инженер. По складу ума и образу действий. Будь он революционером или просто политиком, за ним бы непременно пошла масса сторонников. И в девяностых годах в столице он собирал бы целые площади под свои знамена. Но он — инженер, поэтому всякий раз в заданной системе, то есть, в существующих экономических условиях, он конструирует иную среду, свою, работоспособную. Автосельхозмашхолдинг был именно таким конструктом, позволявшим в новой системе

координат развивать промышленное производство.

В 1986 году, когда Н. А. Пугин только вошел в суть руководства автозаводом, только запустил модель развития ГАЗа, пробив на самом верху нужные для этого решения, он, по собственному признанию, не хотел уходить в министерство, потому что хотелось здесь все обновить, построить и запустить в работу на новых условиях. Одним из аргументов, склонивших-таки Пугина к переходу в Москву, стало предложение В. И. Долгих, секретаря ЦК КПСС, отвечавшего в то время за промышленность и металлургию, реализовать во всей отрасли все те новации, которые Пугин наметил для ГАЗа. Долгих, до секретарей ЦК работавший генеральным директором Норильского горно-металлургического комбината, понимал устремления и внутреннюю мотивацию Пугина.

И эта же инженерная закваска уже в 1994 году, когда Николай Андреевич вернулся на ГАЗ, подтолкнула к жизни появле-

ние финансово-промышленной группы «Нижегородские автомобили», в которой предполагалось на новом уровне реализовать идеи кооперации российских предприятий и развития промышленности. То есть, в экономической среде, не лояльной и порой даже агрессивной по отношению к отечественным предприятиям, культивирующей установку на их разрушение, Пугин пытается создать систему, имеющую прямо противоположные цели, настроенную на развитие промышленного производства. Если угодно, этот метод можно определить как инженерно-конструкторский подход, который по определению может быть направлен только на созидание и развитие. Революционный подход нацелен на слом, инженерный — на строительство нового.

Конференция трудового коллектива автозавода, на которой в структуру управления обществом были внесены изменения и Н. А. Пугин был избран президентом ОАО «ГАЗ», проходи-

ла 8 апреля 1994 года. А всего неделей ранее в Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей, активно участвовавшей в судьбе автозавода, ставшего одним из создателей НАПП, состоялось заседание, на котором основным вопросом значилась оценка состояния дел на промышленных предприятиях Нижегородской области. Промышленники говорили о том, что спад производства за первые два месяца года на предприятиях машиностроения составила около 40 %, что зарплата не выплачивается в течение трех месяцев и «имеют место массовые акции работников предприятий, недовольных своим положением». По итогам заседания они направили в Государственную думу свои требования о корректировке законодательства. А уже в мае на повестке дня расширенного собрания НАПП рассматривался единственный вопрос: «О критической ситуации на предприятиях Нижегородской области». Обсудив положение дел, руководители предприятий направили открытое письмо президенту страны Борису Ельцину, в котором, в частности, говорилось, что «экономическое и финансовое положение абсолютно большинства промышленных предприятий находится в угрожающем, критическом состоянии», что «по причине неплатежей останавливаются заводы, и основным неплательщиком является государство».

«Наши многочисленные обращения к руководителям всех государственных структур с конкретными предложениями остаются без внимания. Создается ощущение пустоты в отношениях между регионами и руководителями

государства», — высказывали промышленники свою оценку причин создавшегося положения. А дальше следовал перечень предлагаемых промышленниками мер, среди которых был и вот такой дерзкий пункт: «Обязать Правительство РФ рассчитаться с долгами и впредь их не допускать».

Государство было одним из якорных заказчиков для Горьковского автозавода. Но оно же оказалось и его главным должником

Вот таков был наш дивный мир. К концу 1994 года долги только министерства обороны нижегородским предприятиям составляли более 200 миллиардов рублей. Эта сумма равнялась годовой оплате труда более чем 75.000 человек.

ФПГ «Нижегородские автомобили»

Государство было одним из якорных заказчиков и для ГАЗа. Но завод, производивший в советское время более 300.000 грузовиков в год, на 1994 год получил госзаказ в объеме трех тысяч (!) штук. По сравнению с последней советской пятилетней объем сократился более чем в 100 раз!

Несмотря на то, что с начала девяностых годов на ГАЗе стахановскими темами наращивали выпуск «Волги» (если в 1990 году выпускалось около 75.000 легковых машин в год, то в 1992 году было реализовано около 120.000), и конвейер работал в три смены, в апреле 1994 года, когда Н. А. Пугин вернулся на ГАЗ, родной завод был по уши в долгах. Здесь не место разбирать при-

чины такого положения, но промышленники, предъявившие в своем письме президенту Б. Н. Ельцину основные претензии за создавшуюся ситуацию государственным управленцам, были очень близки к истине.

Что делать в этой ситуации инженеру Пугину? Нет денег, спрос упал катастрофически,

к тому же разрушены кооперационные линейки, а власть требует платежей в бюджет, а люди хотят работы и зарплаты.

В 1994 году по инициативе Николая Андреевича создается финансово-промышленная группа «Нижегородские автомобили». «Да, это была моя идея, она действительно много дала, мы тогда очень хорошо поддерживали заводы, — подтверждает Н. А. Пугин, — но не надо меня возводить на какой-то пьедестал, я этого просто не люблю».

Но мы все же скажем, что Н. А. Пугин, еще будучи в Москве поддерживал идею формирования финансово-промышленных групп, которая обсуждалась в экспертной среде и в Госдуме как механизм стабилизации экономики. Александр Иванович Цапин, бывший в то время депутатом Госдумы, именно по поручению Пугина плотно занимался в Думе формированием законодательства о ФПГ. Так или иначе, в декабре 1993 года Борис Ельцин издал указ «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации». ФПГ позволяла решать

многие вопросы, связанные с кооперацией, оптимизацией использования материальных и финансовых ресурсов. Это была конструкция, нацеленная на созидание, позволявшая в новых рыночных условиях восстановить наработанные советским автопромом и выстроить новые связи и оптимизировать весь процесс производства. В созданную ФПГ «Нижегородские автомобили», президентом которой был избран Н. А. Пугин, вошло более 30 предприятий, причем, не только нижегородских и российских. Этот проект очень быстро получил в прессе название «Российский Детройт». А к середине девяностых годов он стал локомотивом нижегородской промышленности.

«Мы начали подтягивать прежде всего предприятия ОПК, оставшиеся без заказов, к решению задач автозавода, — рассказывает о реализации этой идеи В. Н. Цыбанев, генеральный директор НАПП, которая активно участвовала в реализации проекта «Нижегородские автомобили». — Поскольку значительная часть заводов, поставлявших комплектующие на ГАЗ, оказалась за границами России, нам пришлось заниматься организацией производства комплектующих на предприятиях области.

Во времена СССР в области было всего восемь предприятий-партнеров автозавода, а к середине 90-х поставщиками ГАЗа стали более сотни нижегородских предприятий

К примеру, наладили производство автомобильных радиаторов на «Теплообменнике», акустических систем — на Заводе имени Петровского



Соратники. Президент Группы ГАЗ В. Н. Сорокин и президент ПАО «ГАЗ» Н. А. Пугин

и так далее. Во времена СССР в нашей области было всего восемь предприятий-партнеров автозавода, а к середине девяностых поставщиками ГАЗа стали более сотни нижегородских промышленных предприятий».

У этой истории два конца. На региональном уровне проект все девяностые годы позволял сохранять тысячи рабочих мест и вытягивал нижегородскую промышленность. жив он и поныне. А на федеральном ФПГ «Нижегородские автомобили» приказала долго жить. Николай Андреевич, чутко относящийся к людям и очень ответственно — к своим словам, написал:

«Идею ФПГ я пытался поднять до общероссийского уровня. Уве-

ся со мной, но... поручил ведение вопроса ФПГ Анатолию Чубайсу, а тот нашу идею мягко «спустил на тормозах». Это признание — хорошая иллюстрация к рассуждению о роли в отечественной истории революционеров и инженеров.

ГАЗ вывезла «ГАЗель»

Но ГАЗ стал локомотивом региональной промышленности и катализатором роста кооперации нижегородских промышленных предприятий потому, что при катастрофическом исчезновении с рынка в начале девяностых годов традиционных потребителей заводской продукции, предприятие запустило в серийное производство новую полуторку — «ГАЗель». Первая машина сошла с заводского конвейера 13 июля, а до конца года было произведено уже 13 тысяч грузовичков, сразу ставших очень популярными. Через 10 лет, в августе 2005 года, с конвейера завода сошла уже миллионная «ГАЗель».

20 июля 1994 года посмотреть на новую полуторку приезжал председатель правительства Виктор Степанович Черномырдин — он кивал, соглашал-

дин, с которым Николай Андреевич был дружен еще с министерских времен. Надо сказать, что с Черномырдиным у нижегородских промышленником связано много воспоминаний. В частности, в тот приезд главы правительства на ГАЗ промышленники передали Виктору Степановичу обращение, связанное с необходимостью внесения изменений в действовавший Гражданский Кодекс. Статья 855 ГК РФ не позволяла руководителям предприятий выплачивать зарплату рабочим и служащим до тех пор, пока не будут внесены все платежи в бюджет, не перечислены все налоги, не выплачены все пени и штрафы. Денег у предприятий не было, налоговые задолженности и пени снимались со счетов автоматически, как только появлялась какая-то сумма, и средств на зарплату практически не оставалось. Премьер-министр тогда активно посодействовал решению этой проблемы: в 1995 году в Гражданский Кодекс были внесены изменения, и выплата заработной платы получила приоритет.

Помог Черномырдин Н. А. Пугину и в вопросе реструктуризации долгов автозавода. А губернатор Немцов, уговаривавший Николая Андреевича вернуться на ГАЗ, посодействовал, чтобы долги ГАЗа в областной бюджет были отнесены на более поздний срок. Это облегчало финансовое бремя автозавода, но не решало вопрос с финансированием производства «ГАЗели». А ведь ГАЗ вслед за бортовым грузовичком готовил запустить производство цельнометаллического фургона. Автозаводцы нашли решение (заметим, действующее в рыночных условиях), выпустив обли-

гации автомобильного займа на 200 миллионов рублей, что было равно 10 процентам планируемого объема продаж на 1995 год. В ноябре 1995 года из главной проходной завода вышел первый цельнометаллический фургон «ГАЗель».

«Наши люди могут освоить всё!»

Что же привнес на ГАЗ Н. А. Пугин, вернувшись на завод с огромным багажом связей (в том числе, по его признанию, «очень дружил с президентом завода «Fiat» Паоло Кантареллой и частенько бывал у них там как свой человек»), с колоссальным опытом министра огромной страны и практическими знаниями, чем и как живет автомобильный мир?

«Николай Андреевич выработал такую стратегию, — рассказывает Г. А. Суворов, в 1994 году ставший советником президента ОАО «ГАЗ», — что каждый год на заводе должна появляться хотя бы одна новая модель и несколько ее модификаций. Над этим вначале посмеивались на заводе, потому как ранее десятилетиями выводили только одну модификацию, а теперь в условиях кризиса предлагалось ежегодно выпускать новую модель. Но эта стратегия была выдержана: каждый год завод выпускал новую модель грузовиков или легковых автомобилей».

Направление развития было понятно ему давно, еще с восьмидесятых годов, когда приходилось слышать от западных партнеров упреки в том, что мы не сможем работать по их технологии. «Это частенько происходило за ужином, но я всегда с ними спорил, потому что я знаю, что наши люди могут сделать

и освоить все», — вспоминает те встречи Николай Андреевич. Эти упрямые споры в западных ресторанчиках тоже можно считать гранью его характера. Поэтому Пугину, вернувшемуся на автозавод уже в рыночную экономику, сохранившему отношения с западными коллегами и взявшемуся за реализацию целой череды совместных проектов, хотелось доказать им свою правоту.

«Сейчас, — говорит Пугин, — когда у нас на заводе большое количество роботов, которых в мои времена практически не было, я радуюсь, потому что вижу, как наши люди всё это освоили. И рабочие, и мастера, и конструкторы, и технологи всё освоили превосходно».

И еще одно высказывание Николая Андреевича Пугина:

«ГАЗ — так сложилось исторически — развивался как натуральное хозяйство, но в наше время так работать нельзя. Надо поменять классическую для автопрома схему: сварка, сборка, окраска автомобиля или какого-то узла, остальное всё производство надо размещать на стороне».

«ГАЗель» считается самым дорогим автомобильным брендом России

Не надо самому делать, к примеру, все детали двигателя, делать надо четыре-пять деталей: коленчатый вал, распределительный вал, допустим, блок цилиндров и головку шатуна, всё остальное может быть со стороны. Поршень, поршневые кольца и прочее, это должны делать заводы малого и среднего бизнеса,



Н. А. Пугин у прототипа «ГАЗона NEXT»

но у нас таких заводов еще мало. Им нужны деньги на создание современных технологий, а денег нет. И надо набраться терпения, чтобы дождаться результата, надо набраться терпения, чтобы сделать это всё именно так».

Похоже, что терпение, к которому призывает Пугин, — еще одна из сущностных черт его характера. Каково было высококлассному инженеру и управленцу, доподлинно знающему, как и что нужно делать, чтобы добиться необходимого результата, изучившему лучшие мировые практики отрасли, выслушивать убогонькие мысли о «невыгодности» отечественного автомобилестроения!

«Я доволен, что идеи наших реформаторов, считающих, что собственное машиностроение невыгодно, нам удалось потеснить, — признается Нико-

лай Андреевич. — Я достучался до Путина, он приехал сюда к нам в начале века, проехал на нашем автомобиле, посмотрел на производство, послушал наши доводы. И мы ему тогда доказали, что автопром — это отрасль, не только создающая рабочие места в смежных производствах, но и дающая очень серьезный экономический эффект от валового продукта. После этого правительство с нашей подачи сделало программу развития. И мы заработали».

...Четверть века спустя после постановки полуторки на конвейер специалисты подсчитали, что на основе «ГАЗели» у нас в стране создано около 400 модификаций различных автомобилей. И тот класс, что в автомире называют «легкий коммерческий автомобиль» (LCV), в России уже давно именуют «газелькой» — как

«ксероксом» называют принтеры всех производителей, а «джи-пом» внедорожники любой марки. Сегодня «ГАЗель» считается самым дорогим автомобильным брендом России. А Николай Андреевич Пугин признается, что «ГАЗель NEXT» — его «самый любимый современный автомобиль». И рассказывает, что в Австралии пару лет назад закрыли свой последний автозавод и решили все привозить из-за границы. «Но мы же — не Австралия, мы без своего не сможем...»

Эта крепкая позиция Николая Андреевича Пугина по развитию отечественного автомобилестроения и разработке собственных продуктов сейчас воплощается в жизнь новым поколением инженеров, производственников и руководителей Горьковского автозавода.

Вадим Сорокин, президент Группы ГАЗ:

«Имя Пугина стало брендом Нижнего Новгорода»

Вадим Сорокин начал работу в Группе ГАЗ в 2008 году в должности первого заместителя председателя правления компании. В 2009 году он возглавил дивизион «Легкие коммерческие и легковые автомобили» Группы ГАЗ, затем отвечал за стратегию развития всей Группы. 31 декабря 2013 года назначен президентом и генеральным директором одного из крупнейших российских автопроизводителей — Группы ГАЗ.

— В одном из телерепортажей 1997 года президент ПАО «ГАЗ» Н. А. Пугин говорил: «Эти трудолюбивые ребята не из Москвы, а из Павлова, из провинции доказали, что они могут работать. Они с первых дней поняли, что присутствовать на рынке можно только с высоким качеством. У нас в России есть таланты. Один из них — Вадим Сорокин. Как быстро выросли наши люди и стали работать так, как надо работать!»

Вадим Николаевич, получается, что Николай Андреевич давно интересовался Вами, наблюдал за развитием Вашей карьеры. А Вы когда узнали или услышали первый раз о своем знаменитом земляке?

— Павловчане бесконечно уважают Николая Андреевича Пугина и гордятся своим земляком. И это не мудрено: человек из глубинки стал президентом крупнейшего в стране автозавода и федеральным министром. Слышал я о Николае Андреевиче еще во время учебы в техникуме, а познакомился с ним, будучи начальником специального конструкторского бюро «Мехинструмент». Я тогда часто бывал в министерстве автомобильного и сельскохозяйственного маши-

ностроения, которое возглавлял Николай Андреевич Пугин.

В начале 90-х на базе «Мехинструмента» вместе с ГАЗом мы создали российско-американское совместное предприятие «Инструм-Рэнд» по производству пневматического инструмента. И очень быстро ощутили «прелесть» рыночной экономики, когда вдруг все потребители остановили работу, и наша продукция стала не нужна в России.

**Эта особенность
Николая
Андреевича —
дойти до сути —
восхищает меня
до сих пор**

Тогда американцы предложили поставлять гайковерты в США. Но радоваться было рано: из первой же партии заокеанские партнеры забраковали 65,9 %. Мы ночевали на заводе, чтобы справиться с массовыми дефектами. Потом пришло понимание, что надо вовлекать в процесс весь коллектив. А для этого нужно, чтобы люди перестали скрывать информацию о проблемах. Чтобы мотивировать людей выявлять брак, мы начали реализовывать систе-

му «Бриллиант» — так мы называли любую деталь, которая имеет отклонение. Выявленный дефект — это самое дорогое, что есть у любой компании, ведь он несет информацию о том, что в процессах не так. Через семь лет наше предприятие стало в один ряд с лучшими мировыми производителями пневмоинструмента.

Наша борьба за качество привлекла внимание Николая Андреевича Пугина. Однажды он провел у нас на производственной площадке целый день, изучая подробности выстраивания процессов и вовлечения людей. Мы гордились, что интересны руководителю столь высокого ранга, авторитетнейшему человеку. Сначала Николай Андреевич внимательно выслушал нас, узнал, как мы реагируем на проблемы, а потом стал задавать конкретные и острые вопросы. Чувствовалось его знание темы, стремление глубоко погрузиться в специфику производства. Вот эта особенность Николая Андреевича — дойти до сути — восхищает меня до сих пор. Именно тогда он отметил, что у нас новая деловая философия, что «не станки, а люди определяют качество».

— Трудно не заметить сходство ваших биографий: Пав-

ловский техникум, Горьковский политех, инженерный и производственный рост. Две трети Вашей жизни связаны с производством; Николай Андреевич, с перерывом на министерскую должность, более 50 лет отдал автозаводу. Что еще вас объединяет?

— Пожалуй, огромное чувство ответственности за дело, которому мы служим. ГАЗ тебя не отпускает ни днем, ни ночью, это и тяжелая ноша, и радость побед. Чтобы добиться успеха на открытом автомобильном рынке, нужен конкурентоспособный продукт. Под руководством Николая Андреевича Пугина коллектив ГАЗа осваивал рыночные механизмы хозяйствования и выпускал новую продукцию. Семейство принципиально новых автомобилей «ГАЗель» и «Соболь» буквально вывело завод из кризиса в 90-е годы. Востребованная техника придала новый импульс развитию малого и среднего бизнеса в стране — и теперь это наши основные потребители. В настоящее время легкие коммерческие автомобили марки «ГАЗ» — самые популярные в стране, на их основе создано около 400 модификаций для различных отраслей экономики.

— Да, Николай Андреевич сыграл большую роль в запуске народного автомобиля «ГАЗель». Но и многие другие заслуги Н. А. Пугина нельзя не отметить. Какие из них Вы считаете самыми значимыми?



— Законотворческую деятельность. Наиболее важные законы, инициированные и поддержанные Николаем Андреевичем Пугиным, способствовали увеличению инвестиций в экономику области. Благодаря ему был принят закон «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Нижегородской области». В рамках этого закона соглашения по приоритетным инвестиционным проектам Группы ГАЗ способствовали реализации программ сотрудничества с компаниями мирового автопрома, развитию совместных производств с глобальными производителями автокомпонентов, коренной модернизации производства, масштабному обновлению модельного ряда.

Современные модели флагманской линейки «NEXT» проектируются после детального

изучения мнения потребителей. Нам важно предложить потенциальным владельцам максимально удобную, функциональную и быстро окупаемую технику. Сегодня нет ни одного зарубежного бренда, которому не хотелось бы продавать свою продукцию на рынке LCV. И мы успешно соперничаем с именитыми компаниями, которые десятилетия работают в условиях рыночной экономики. «ГАЗель NEXT» сегодня на порядок опережает по объему продаж в России все ведущие мировые бренды. Также мы наращиваем свое присутствие за рубежом.

— И Вы, и Николай Андреевич — инженеры по духу и компетенциям. Что из богатого опыта Пугина можно перенять и зрелому, и молодому поколению?

— Горьковский автозавод для Николая Андреевича намного больше, чем просто место работы. Это его жизнь. Яркая, трудная, вдохновляющая. Он всегда верил, что ГАЗ был и останется

В настоящее время легкие коммерческие автомобили марки «ГАЗ» — самые популярные в стране

ся флагманом автомобилестроения, и прикладывал все усилия для обеспечения лидирующих позиций предприятия на рынке. Самоотверженность, патриотизм, забота о людях снискали ему огромное уважение в деловых кругах и признание среди простых людей. Его профессионализм, увлеченность и упорство являются достойным примером для всех поколений.

Н. А. Пугин обладает еще одним талантом — он умеет разглядеть перспективных сотрудников. Для многих Николай Андреевич стал мудрым наставником. Он и мне привил вкус к разработке новых моделей.

— Николай Пугин всегда был активным общественником. Как Вы оцениваете его роль в том, что ГАЗ и сегодня распространяет свое влияние далеко за пределы заводских проходных и является социально ответственным предприятием?

— Социальная ориентированность Н. А. Пугина известна далеко за пределами не только завода, но и региона. Его имя ассоциируется со стабильностью, надежностью, с заботой о благополучии людей, наполнении их жизни смыслом в широком понимании этого слова: интересным трудом, полезным досугом, комфортом проживания, спокойствием в семьях. По сути, имя Н. А. Пугина стало таким же брендом Нижнего Новгорода, как и его любимые автомобили марки «ГАЗ». Конечно, мы продолжаем традиции, заложенные руководителями ГАЗа, развиваем спорт, проводим культурно-массовые мероприятия и профессиональные конкурсы. По-прежнему

открыты для всех нижегородцев объекты спортклуба «Торпедо», Дворец культуры «ГАЗ», заводская медсанчасть. Мы начали масштабную реконструкцию Музея истории ГАЗа — визитной карточки города. И Николай Андреевич активно поддерживает этот проект.

Сейчас президент ПАО «ГАЗ» Н. А. Пугин является председателем Совета Торгово-промышленной палаты Нижегородской области, недавно его пригласили стать членом консультационного совета федерального Минпрома, где он руководит рабочей группой по вопросам развития автомобильной промышленности.

Николай Андреевич встречается с самими разными людьми: рабочими и руководителями, ветеранами и молодежью. И с каждым собеседником он находит общий язык и старается помочь. Именно ему нижегородцы доверили возглавить комиссию по вопросам помилования на территории нашей области. Н. А. Пугин пользуется огромным уважением в нашей компании. Производственники постоянно советуются с ним, я также регулярно консультируюсь с Николаем Андреевичем по самым разным вопросам.

Общеизвестна и его благотворительная деятельность. Он помогал и простым семьям, и тяжело больным детям, и спортивным клубам, и храмам Нижнего Новгорода. В лицее № 165 много лет существует фонд «Наследники». Более 50 лучших учеников получают от него персональную стипендию. Остается только восхищаться благородством этого человека, его деятельным участием в судьбах самых разных людей, которых он

поддерживает в лучших традициях русского меценатства.

— Н. А. Пугин часто повторяет, что не представляет своей жизни без завода, и Вы говорите о том же. Чем же ГАЗ притягивает таких руководителей?

На ГАЗе почетно и престижно трудиться. Это место силы

— На ГАЗе почетно и престижно трудиться. Это место силы. Поэтому целые трудовые династии находят себя здесь в профессии. У нас работает талантливый коллектив, с которым можно запускать невероятно сложные и безумно интересные проекты. Думаю, нет таких задач, которые не могли бы решить автозаводцы. Признаться, я не знаю другого такого предприятия, сотрудники которого так ему преданы — от руководителя до рабочего. Это и есть знаменитая ГАЗовская закалка, которая появляется у тех, кто, однажды переступив проходную Горьковского автозавода, проникся его духом, его ритмом, сказал: «Это мое» и стал считать завод своим вторым домом.

Главное о Главном

Вадим Сорокин, президент Группы ГАЗ:

— Легенда российского автопрома и бренд ГАЗа. У Николая Андреевича огромные заслуги и множество наград, но он не почитает на лаврах, а активно действует — на заводе и в органах власти, в общественных организациях и на промышленной площадке. ГАЗу повезло, что у него на службе такой стратегический ум, тонкое инженерное чутье и бесценный опыт, который с годами еще более востребован.



Елена Маршупа, директор по персоналу Группы ГАЗ:

— Огромное внимание к образованию и воспитанию молодежи. Николай Андреевич считает важным развивать у молодых людей инженерное мышление, прививать им навыки робототехники, знания высоких технологий, чтобы у руля промышленных предприятий встали лидеры нового поколения.



Андрей Софонов, директор дивизиона «Легкие коммерческие и легковые автомобили»:

— Защита ГАЗа на всех уровнях и потрясающая доброта к людям. Николай Андреевич отстаивает интересы завода и готов биться до последнего, чтобы компания могла реализовать инвестиционные проекты на благо всей страны. Но он с таким же горячим участием и чуткостью относится к обычным людям. Для него нет деления на «великое» и «малое».

«Каковы, на Ваш взгляд, основные качества Николая Андреевича Пугина?»



Елена Матвеева, директор по корпоративной политике и коммуникациям:

— Обостренное чувство справедливости, умение достучаться до любого собеседника, до любой аудитории. Убежденность Николая Андреевича, его колоссальные знания во многих сферах экономики и законодательства, его искренняя аргументация помогают находить правильные подходы и выработать правильные решения, направленные на развитие ГАЗа.





Оксана Исакова, директор по развитию производственной системы Группы ГАЗ:

— Глубокое уважение к людям: сотрудникам и ветеранам, руководителям и рабочим, студентам, школьникам и многим другим, кому посчастливилось встретить Николая Андреевича Пугина на своем жизненном пути. Ему действительно важна судьба каждого.

Евгений Морозов, председатель рабочих советов Группы ГАЗ:

— Умение слышать мнение простых рабочих. Удивительно, как впечатляющий масштаб личности и непререкаемый авторитет Николая Андреевича органично сочетаются с открытостью и простотой в общении. Он принимает близко к сердцу проблемы каждого.



Виктор Кадылкин, директор дивизиона «Автокомпоненты»:

— Высочайшее чувство патриотизма, преданность родному ГАЗу и всему коллективу автозаводцев. Вся жизнь Николая Андреевича полностью пронизана Горьковским автозаводом, его событиями, проектами, каждым вздохом. Это связывает судьбы завода и Николая Андреевича.

Сергей Солодов, председатель профсоюзной организации Горьковского автозавода:

— Николай Андреевич всегда выступает за развитие российских производства, за локализацию. Чтобы отечественные предприятия осваивали новые виды продукции, работали в полную силу, чтобы создавались новые рабочие места, а люди были уверены в завтрашнем дне.



Владимир Свешиников, председатель совета ветеранов Горьковского автозавода:

— Кристальная честность и истинная порядочность. От Николая Андреевича всегда слышишь только правду. Он в курсе всех событий, постоянно встречается с ветеранами. И это всегда разговоры по душам, а также конкретная помощь работникам, которые отдали годы жизни ГАЗу.





Дмитрий Краснов, заместитель губернатора Нижегородской области:

«Как Пугин сказал, так и нужно сделать»

В 1994 году было принято решение о создании региональной Торгово-промышленной палаты. Николай Андреевич Пугин стал одним из ее основателей.

— По закону за создание Палаты должны высказаться не менее 15 предприятий — учредителей, вокруг которых и создается палата, после чего все эти предприятия становятся ее рядовыми членами. Именно Николай Андреевич Пугин проявил тогда мудрость и дальновидность, четкое понимание того, для чего нужен такой инструмент, как ТПП. Предприятия, малый и средний бизнес должны объединиться и сообща отстаивать свои интересы. Обладая огромным опытом министра СССР, руководителя крупнейшего предприятия, он всегда очень хорошо знал и точно, ясно прогнозировал процессы экономического развития. Поэтому было очень важно, что именно такой авторитетный руководитель вошел в состав правления палаты, и с того самого времени — вот уже более четверти века — он долгие годы был членом Правления, а теперь является председателем Совета ТПП.

Должен отметить, что Николай Андреевич никогда не занимался задачами, стоящими перед ТПП, формально. Он всегда детально вникал во все проблемы, в том числе, в проблемы малого бизнеса. Именно он озвучил идею «подключать» малые предприятия к большим, чтобы те, как мощные буксиры, тянули их за собой, давали заказы на про-

изводство изделий конвейерной сборки и при этом еще и сэкономили за счет сокращения затрат на непрофильное производство. Сам он очень плотно занимался этой темой. При автозаводе были созданы десятки малых предприятий, которые работали с уверенностью в завтрашнем дне, потому что понимали, что такое мощное предприятие, как ГАЗ, преодолет любые сложности.

Именно Пугин озвучил идею «подключать» малые предприятия к большим, чтобы те, как мощные буксиры, тянули их за собой

Таким образом был запущен долгосрочный проект, требующий от малых предприятий и соответствующего интеллектуального вклада, и подготовки людей, и обновления технологической цепочки — то есть, постоянного развития, чтобы соответствовать требованиям своего основного заказчика. Это было очень дальновидное решение.

Потом по тому же пути пошли многие предприятия, но первым был именно Пугин, предложивший такое решение и воплотивший его в жизнь на ГАЗе.

Николай Андреевич хорошо известен и в структуре ТПП России. У него сложились очень добрые, принципиально открытые и эффективные отношения с руководством палаты — и с Евгением Максимовичем При-

маковым, и с Сергеем Николаевичем Катыриным. Все 180 региональных палат знают Николая Андреевича как надежного партнера, учителя и человека, который всегда готов и подсказать, и помочь. Его авторитет незывблем в масштабах всей нашей страны. Пугин — это пример настоящего производственника и настоящего движителя многих общественных идей. Мож-

но вспомнить решение вопроса о вступлении России в ВТО, который долго-долго, около пяти лет, обсуждался. Понимая, что есть движение России в международном экономическом пространстве, где нам предстоит завоевывать свое место, с одной стороны, и все сложности и неприятности, связанные со вступлением в ВТО — с другой, он нашел те слова, что объяснили необходимость такого шага, подчеркнув при этом, какие меры мы должны предпринять, чтобы все-таки закрыть возможность для недобросовестной конкуренции в отношении российских предприятий. Он проявил при этом философскую мудрость и доскональное знание тончайших нюансов этой сложной международной юридиче-



ской проблемы, и его мнение, его взвешенная позиция послужили большим подспорьем при принятии решения по очень непростому вопросу. Я с огромным уважением и почтением могу говорить о Николае Андреевиче как о своем учителе, как о человеке, который никогда не откажет в добром совете, вникнет до мельчайших подробностей в любое дело. За те десятилетия, что мы работали вместе с Пугиным, много раз я советовался с ним и по вопросам, касающимся Торгово-промышленной палаты, и по вопросам, касающимся лично меня. Никогда не считаясь со временем, Николай Андреевич искренне, с душевной теплотой стремился найти решение, помочь, дать совет. У меня никогда даже мысли не возникало усомниться в его советах, потому что на многочисленных примерах я уже давно убедился: как Пугин сказал, так и нужно сделать, потому что именно это и будет правильно. Таково одно из многих его уникальных качеств.

Нельзя не сказать и о том, что Николай Андреевич всегда помогает людям. Сколько я его знаю — по совместной работе и в Законодательном собрании, и в ТПП — он очень внимательно относится к людям, верит в них и старается по мере своих возможностей помочь каждому, кто к нему обратится, не считаясь ни с личным временем, ни с бюрократическими препонами, которые при этом придется преодолевать. Это уникальной доброты и высокой порядочности человек. Он с государственных позиций относится к каждому и не считает, что вопрос, с которым к нему обратились, — что бы это ни было — не его дело. Всё, что он берет



в свои руки — ЕГО дело. Настоящий государственный Николай Андреевич Пугин. Поражают уникальная скромность, порядочность и высочайшая ответственность Николая Андреевича за то, что он принял на себя. Никогда не заставляет себя упрашивать, добиваться встречи, при первом же звонке: «Нужна Ваша помощь», — отвечает: «Приезжайте» или приезжает сам. Он — прекрасный пример того, как нужно общаться с людьми, как следует системно заниматься решением их вопросов, чтобы непременно добиться нужного решения, и лично я многое от него почерпнул. Думаю, что таких благодарных учеников у него десятки.

В моей жизни было немало поворотных моментов, когда я приходил именно к Николаю Андреевичу за советом, и мы подробно обсуждали с ним сложившуюся ситуацию. Он не раз принимал участие в моей судьбе, и всякий раз это было неформально, очень доброжелательно, внимательно, очень сопереживательно, и я никогда не забуду его поддержку в эти важные для меня моменты жизни. Величайшее счастье, что на своем жиз-

ненном пути я встретил такого человека. Надеюсь, что его поддержка будет со мной еще долгие-долгие годы. Что еще отличает Н. А. Пугина от многих руководителей — это его совершенно осознанный, хорошо продуманный тезис: «Надо двигать молодых!» Надо развивать промышленность — и делать это должны молодые люди. Надо развивать общественную работу — это тоже должны делать молодые люди. У него очень много воспитанников, которым он реально дал путевку в жизнь: помог, поднял, подсказал. Так он действует всю свою жизнь. Но «двигать молодых» — это одно, надо же еще и отвечать за тех, кого ты двигаешь. И Николай Андреевич отвечает, сопереживает, соучаствует, и делает это не по чьему-то указанию, а по призванию души. Не всем присущи такие качества.

Поэтому я искренне, как младший товарищ и его ученик, передаю слова признательности и низкий поклон Николаю Андреевичу Пугину в связи с юбилеем, желаю крепкого здоровья и огромного счастья этому уникальному человеку.



Валерий Цыбанев, генеральный директор Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей:

«Автозаводская школа заставляла нас делать невозможное»

В. Н. Цыбанев — ГАЗовский человек. Начиная в 1971 году мастером на Горьковском автозаводе, прошел все ступени до секретаря парткома и заместителя директора в 1990 году. К тому времени Н. А. Пугин уже пять лет как работал в Москве в должности министра автомобильной промышленности СССР.



— Валерий Николаевич, в 1991 Вы стали генеральным директором Ассоциации предприятий и организаций Нижегородской области. Николай Андреевич вернулся в Нижний в 1994-м и был избран президентом ОАО «ГАЗ». Как он сам говорил: «НАПП начиналась без меня; когда я вернулся, у них тут уже все кипело»...

— Ну, это он, как обычно, скромничает. Мы же с ним все равно контактировали, когда он был в Москве, и он с родным заводом и городом связи не терял, неоднократно сюда приезжал, будучи министром.

— А какова Ваша собственная история знакомства с Пугиным?

— Я как-то пытался вспомнить, когда же мы встретились с Николаем Андреевичем, так сказать, с профессиональных позиций. Это был, кажется, 1973 год, или 1974 год. Он работал заместителем начальника механосборочного цеха № 2 — это на автозаводе такой знаменитый цех, который в ГАЗовской истории считается неким «инкубатором», школой, потому что оттуда вышли многие крупные руко-

водители. Например, именно там Пилюгин был техническим директором в свое время, а Федосов заместителем технического директора — легендарные люди для завода. И Николай Андреевич тоже прошел школу второго механосборочного. Я тогда только начинал работать заместителем начальника цеха, а Пугин к тому времени был уже матерый руководитель. Мы поставляли им в цех детали после термообработки. На одном из совещаний я первый раз и увидел его: молодой, симпатичный, высокий, даже статный человек, очень грамотный и квалифицированный, что видно было по его предложениям. Я тоже тогда выступил с одним предложением, связанным с некоторой технической тонкостью. Он мое предложение поддержал — так и состоялось первое знакомство. А потом по жизни нам пришлось идти практически рядом. И я благодарен судьбе, что так сложилось.

— Что Вы имеете в виду под этими словами?

— Прежде всего, работу на ГАЗе. Он старше меня и очень квалифицированный технарь (мы себя так называли — технар-

ми). И я ориентировался на него, на то, как он обсуждает проблему, как выстраивает аргументацию. Это и есть опыт общения, которого не почерпнуть в книжках и учебниках. Его можно получить и перенять, только когда работаешь практически рядом.

Потом волею судьбы я перешел на партийную работу. Этот период нашей совместной работы тоже интересен, потому что Пугин не только технически образованный и высококвалифицированный инженер, но он по натуре своей общественник. Николай Андреевич всегда очень активно участвовал в общественной жизни, многие годы работал в партийном комитете завода, возглавлял комиссию по качеству. Туда приглашали руководителей производств и других подразделений, рассматривали вопросы повышения качества автомобилей. А это ведь многокомпонентный продукт, качество его зависит от многих составляющих. И Николай Андреевич проявлял себя не только как знаток всех технологических операций, как квалифицированный и авторитетный инженер, но и как психолог. Он умел убеждать. Такой сплав инженерной, тех-



нологической образованности и большой социальной активности и ответственности довольно уникален. У Пугина он работает. К примеру, будучи директором ГАЗа, причем, очень молодым по тем временам, он стал инициатором постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР о техническом перевооружении Горьковского автомобильного завода. Ведь завод к восьмидесятым годам по технологиям, оборудованию уже морально устарел. У нас были цеха, где стояли паровые молоты, на которых ковал еще Бусыгин в период второй советской пятилетки.

Пугин, если что-то пообещал, выполнит в любом случае

Словом, автозавод требовалось модернизировать. И Пугин инициировал постановление правительства, предполагавшее проведение модернизации без остановки действующего производства и без снижения темпов выпуска продукции. Этот проект под его руководством очень серьезно реализовывался, причем, не только в части производственной модернизации, но и социальной. В итоге вышли на строительство жилья для работников завода в объеме 200 тысяч квадратных метров в год, а это четыре тысячи квартир! Поэтому очередь на получение жилья — а его тогда отдавали бесплатно, как мы знаем — двигалась на заводе весьма ощутимо.

— Какие бы Вы назвали основные черты Пугина-руководителя?

— Первое — это приобретенное: технологический опыт,

навыки и знания. Но самое главное — это обязательность. Николай Андреевич, если что-то пообещал, выполнит в любом случае или проконтролирует весь ход дела от начала до конца. Скажем, те постановления ЦК КПСС и Совмина, о которых я в начале говорил, появились спустя дней двадцать после того, как комиссия ЦК уехала с завода. То есть, он заранее простроил всю линейку принятия нужного решения!

Понятно, что работа на ГАЗе, автозаводская школа заставляла нас делать невозможное. Всегда считалось, что нет и не может быть никаких ни внешних, ни внутренних причин, которые бы помешали исполнить то, что намечено, к примеру, суточный график сборки автомобилей. Я помню одну оперативку, на которой коммерческий директор докладывал Пугину о том, что нет листового металла для производства автомобилей, по-моему, из Череповца. Коммерческий объясняет, что там, на металлургическом комбинате, вышла из строя линия и там тут ничего не поделать. «Что ты мне говоришь?! — возражает ему Пугин, — Пошлите туда бригаду квалифицированных слесарей, чтобы помогли быстрее восстановить линию. Денег им надо на запчасти, на закупку оборудования? — найдем денег. Ты говори мне, что надо СДЕЛАТЬ, чтобы решить вопрос с металлом». Вот такой подход у автозаводцев, при том, что мы никогда не были избалованы, в отличие от «придворного» завода ЗиЛ. И вот этот настрой, эта обязательность — уникальные его качества.

— Как в дальнейшем выстраивалась ваша работа?

— Николай Андреевич очень поддерживал нас в Законодательном собрании, когда был заместителем председателя Комитета по экономике, промышленности и поддержке предпринимательства. Как правило, когда в ассоциации появляются варианты решения каких-то серьезных проблем, мы выносим их на комитет, а комитет уже выносит эту проблему на уровень Законодательного собрания. Так что здесь мы всегда шли вместе, что называется, плечом к плечу.

— А общие увлечения?..

— Николай Андреевич всегда проповедовал здоровый образ жизни, занимался спортом. Когда-то он жил в седьмом, «бусыгинском», квартале на Кирова, а я в последнем доме по тому же проспекту Кирова. Зимой каждый выходной можно было видеть Пугина, который с лыжами за плечами уходил кататься за трамвайное кольцо. Он меня и сподвиг на это дело, я тоже начал кататься на лыжах. У него самое главное увлечение в жизни — это дело, автомобилестроение. Поэтому он технологично настроил себя на занятия спортом, чтобы было здоровье и позволяло ему сутками заниматься любимым делом. Он всегда поднимал на оперативках эту тему: «Хотите нормально работать, а не чихать и грипповать, займитесь спортом». И подавал личный пример.

Сердечно поздравляю Николая Андреевича с юбилеем и желаю ему крепкого здоровья и бодрости духа на многие годы! ГАЗовская закалка никогда не подведет!

Александр Цапин, заместитель генерального директора
Торгово-промышленной палаты Нижегородской области:

«Некабинетный» руководитель

Благодарен судьбе за то, что она предоставила мне возможность учиться у Николая Андреевича Пугина государственному подходу в производственной, управленческой и законотворческой деятельности.



Первое знакомство мое с Николаем Андреевичем состоялось в 1980 году. Тогда в металлургическом производстве автомобильного завода «ГАЗ» сложилась критическая ситуация. Было много проблем, основная из которых — устаревшее морально и физически оборудование. Например, в литейном цехе № 1, где я в то время работал начальником цеха, формовочные станки «Осборн» и «Николс» эксплуатировались ещё со дня основания завода. А ведь металлурги ГАЗа обеспечивали литыми заготовками и свой завод, и многие предприятия СССР.

В связи с возникшими проблемами в работе нашего и других заводов к нам приехал министр автомобильной промышленности СССР Виктор Николаевич Поляков. Под его руководством готовились предложения по оперативным и стратегическим решениям. План действий конструктивно разрабатывался и обсуждался с участием специалистов Министерства автомобильной промышленности СССР и автозавода, а также начальников литейных цехов.

В этой работе активное и результативное участие принимал Николай Андреевич, тогда главный инженер Завода коробок скоростей ГАЗа. Его идеи

были системными и стратегическими. В кратчайшее время были решены и оперативные вопросы (зарплата, кадры и др.), и главное — вопросы технического перевооружения литейных цехов.

Впоследствии Николай Андреевич уже в должности технического директора и генерального директора ГАЗа энергично обеспечивал реализацию этих решений с максимальным использованием возможностей завода по проектированию, изготовлению, монтажу и пусконаладочным работам современного оборудования литейных цехов.

Причем, Николай Андреевич и в дальнейшем всегда помогал металлургам, в том числе и в нестандартных ситуациях. Был такой случай. Наверное, 1981-82 годы. В это время по поручению Пугина я перешел в литейный цех № 5 на должность начальника цеха. Лето, суббота, литейный цех № 5 работает сверхурочно в первую смену. В конце смены сложилась аварийная ситуация, и мы с Константином Наумовичем Эпштейном, заместителем начальника цеха по технической части, приняли решение слить на пол цеха остатки жидкого чугуна из вагранки (плавильный агрегат). Но главная опасность заключалась в том, что на ули-

це шел дождь, а ливневая канализация в цехе была неисправна, и под вагранкой находилась вода. А вода и металл с температурой 1350 градусов Цельсия — это угроза взрыва. Но если не слить металл, плавильный агрегат выйдет из строя, и возникнут проблемы с работой цеха и завода на следующей неделе.

Решили слить металл, минимизировав риски. Сухим песком подсушили всю площадку под вагранкой, отвели всех работников на безопасное расстояние. Мы с Константином Наумовичем встали в проходе с двух сторон, чтобы исключить проход людей и проезд техники. Подготовились, еще раз все просмотрели, убедились, что в опасной зоне, кроме нас, никого нет. Дали команду на слив металла. Но так как влага на полу оставалась, произошел взрыв намного сильнее, чем мы ожидали. С перекрытий, ферм, металлоконструкций с высоты от 10 до 30 метров сошла туча пыли и гари. Кромешная тьма. И по мере оседания этой тучи видим перед собой Николая Андреевича — тогда технического директора ГАЗа и его заместителя Ефима Рувимовича Паркмана в сильно потемневших костюмах.

Мы стоим, как ошалелые, — откуда они появились? Они к нам: «Что случилось? Все живы?»



Слава богу, никто не пострадал. В понедельник работали по графику. Оказалось, Николай Андреевич и Ефим Рувимович прошли в цех через шихтовый двор, через который редко кто ходит, так как постоянно работают грузоподъемные машины. Надо отдать должное Николаю Андреевичу: вместо нотаций и ругани он вник в проблему, дал все необходимые поручения службе энергетики ГАЗа, и работоспособность ливневой системы была восстановлена в кратчайшие сроки. Это пример некабинетного стиля работы Николая Андреевича.

Конечно, мы очень гордились, что Николай Андреевич был назначен министром автомобильной промышленности СССР (впоследствии министр автомобильной промышленности, транспортного и сельскохозяйственного машиностроения). Но и работая в Москве, Николай Андреевич оставался доступным для нас. Мы с ним нередко общались, получали консультации и помощь.

В 1994 году Николай Андреевич вернулся из Москвы с огромным опытом и знанием ситуации.

С декабря 1993 по январь 1995 года мне довелось быть депутатом Государственной Думы первого созыва. В этот период Николай Андреевич принял стратегическое решение о выстраивании отношений с партнерами в новых политико-экономических условиях в формате финансово-промышленной группы.

По его поручению я принял активное участие в разработке и принятии федерального закона «О финансово-промышленных группах» и был докладчиком в Госдуме по проекту этого закона. ФПГ «Нижегородские автомобили» была создана в 1994 году. По

возвращении из Госдумы я был назначен Н. А. Пугиным директором ОАО «ФПГ «Нижегородские автомобили» в ранге заместителя генерального директора ОАО «ГАЗ». Члены ФПГ обладали определенными льготами по снижению НДС, таможенными льготами при внутригрупповых поставках. Это очень помогло всем членам группы сохранить в тот период устойчивую деятельность. Всего в России в то время было создано больше 70 финансово-промышленных групп. ФПГ «Нижегородские автомобили» была одной из лучших по финансово-экономическим показателям по данным Госкомстата.

Вместо нотаций и ругани он вник в проблему, дал необходимые поручения, и работоспособность системы была срочно восстановлена

Огромный опыт Николая Андреевича, государственный подход, выдержка, возможность контактов и консультаций на любом уровне в стране и за рубежом, доверие коллег позволили ему сохранить ГАЗ, в отличие от АЗЛК и ЗИЛа. И конечно, огромную роль сыграло быстрое освоение производства «ГАЗелей» в это сложнейшее время.

Мне довелось видеть и влиятельную роль Николая Андреевича Пугина как депутата Законодательного собрания нескольких созывов. В составе депутатов всегда были высокопрофессиональные руководители промышленных предприятий и бизнеса. Скоординированная деятельность депутатов от реального сектора экономики совместно с Нижегородской ассоциацией

промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленной палатой Нижегородской области обеспечивала своевременное принятие законов и решений по поддержке промышленности и предпринимательства в Нижегородской области. Многие из них принимались раньше, чем во многих других субъектах Российской Федерации и в целом по стране на федеральном уровне. Большая роль в этом принадлежит Николаю Андреевичу, глубоко знающему региональные проблемы и оптимальные варианты проработки на федеральном уровне. Его мнение всегда значимо и для депутатов, и для правительства области.

Как заместитель генерального директора ТПП Нижегородской области я очень рад, что Николай Андреевич избран председателем Совета торгово-промышленной палаты области. Именно в Совете происходит профессиональное обсуждение наиболее актуальных решений по вопросам предпринимательства. Позиция Николая Андреевича всегда очень значима для членов Совета ТПП. Деятельность Н. А. Пугина, истинного государственника и патриота, значима и для Нижегородской области, и для всей России.

Искренне желаю Вам, глубокоуважаемый Николай Андреевич, еще долгих лет активной жизни! Это очень важно для всех нижегородцев!



Геннадий Суворов, член Общественной палаты Нижегородской области:

Министрами не рождаются

В пятнадцать лет Николай Пугин мечтал стать автомобилестроителем. Не министром, конечно. Хотел работать на ГАЗе. Для этого и поступил в Павловский индустриальный техникум. Мечта сбылась: именно на ГАЗ его и распределили по окончании техникума в далеком 1958 году. С тех пор его судьба неразрывно связана с Горьковским автозаводом и автомобилестроением



На снимке внизу Николай Андреевич в кабинете министра автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР встречается с делегатами XX съезда комсомола. Рядом с ним — автор этих строк и секретарь комитета ВЛКСМ ВАЗа Леонид Калашников, ныне депутат Государственной Думы.



Н. А. Пугин стал самым молодым членом правительства Н. И. Рыжкова. А перед этим прошел путь от станочника до генерального директора ПО «ГАЗ». В чем секрет успеха деревенско-

го паренька из села Муханово? В необыкновенном трудолюбии, целеустремленности, умении работать в команде, видеть перспективу, далекую и близкую. И еще в доброте к людям.

Он многим помогал и продолжает помогать. Делится своим опытом, советами, решает бытовые проблемы. Часто использует

водцев и многое-многое другое.

Вспоминаю небольшой эпизод. 1997 год. Зима. Поздним вечером уезжаем из заводоуправления ГАЗа. На выходе между дверями к калориферу жметесь небольшая собачонка. Спрашивает у охранника:

— Чья собачка?

— Ничья, дворняга приходит иногда погреться. А что, Николай Андреевич, нельзя?

— Можно. Надо всем помогать.

К удивлению присутствующих взял несчастную собачку к себе в машину:

— Дома у меня погретая.

И грелась эта собачка в доме у президента ГАЗа много лет. Повезло ей!

В 1975 году Н. А. Пугин был переведен из МСЦ-2 на Завод коробок скоростей главным инженером. Одновременно был назначен и новый директор завода — Николай Иванович Туркин. Им вдвоем предстояло вывести завод из тяжелейшей ситуации. После демобилизации из рядов Советской Армии я пришел на этот же завод наладчиком токарных полуавтоматов. Потом работал мастером, технологом, старшим технологом



механического цеха № 6. Видел, как новые руководители наводили порядок. Николай Андреевич многому учился у старшего по возрасту фронтовика Туркина. Каждое утро — обход цехов завода. Особое внимание проблемным участкам. У Николая Андреевича была своя система, он все вопросы записывал на отдельные листочки, которых у него в кармане было в изобилии. Вернувшись в кабинет, раскладывал их на рабочем столе и тут же принимал решения. По каким подготовить приказ, по каким провести совещание, по каким позвонить руководителям объединения...

Когда я работал уже в подчинении главного инженера старшим технологом цеха, осмелился спросить:

— Николай Андреевич, зачем Вы всё записываете?

— А ты знаешь, что незаписанная мысль — это потерянный клад? И потом, все, кто высказывал замечания, ждут по ним решений! Надо контролировать исполнение.

С тех пор и я стал пользоваться этой «системой кладов». А порядок на ЗКС был наведен. Коллектив завода стал получать призовые места в производственном соревновании. В 1981 году Н. А. Пугин был назначен техническим директором всего объединения «ГАЗ», а в 1983 году, после ухода Ивана Ивановича Киселёва на заслуженный отдых, стал генеральным директором. На своем уже немалом веку я повидал много руководителей. Но то, что делал Николай Андреевич в качестве директора огромного многофункционального производственного объединения, до сих пор вызывает восторг и удивление. Как удавалось? Провести техническое перевооружение

металлургического производства, повысить качество автомобилей, начать строительство нового завода дизельных силовых агрегатов, завершить строительство больницы № 13! Решать многие накопившиеся социальные проблемы многотысячного коллектива!

Как ему удалось добиться поддержки Политбюро ЦК КПСС по жилищному строительству? Ведь даже министр автопрома был против!

Наконец, как ему удалось добиться поддержки Политбюро ЦК КПСС по жилищному строительству? Ведь тогда даже хорошо к нему относившийся министр автомобильной промышленности В. Н. Поляков был против! А это, не забывайте, были советские времена со строгой дисциплиной руководителей. Он сумел! Постановление Политбюро было принято. Открыто финансирование, выделены лимиты. Коллектив автозавода начал строить по 200 тысяч кв. метров жилья в год! На территории предприятия был построен еще один непрофильный завод — крупнопанельного домостроения ЗКПД-70.

После работы в Москве в 1994 году Николай Андреевич вернулся на родной завод в качестве президента. Его неуправляемая энергия, умение видеть дальнюю перспективу позволили сохранить завод, коллектив, завоевать рынки сбыта. Мне лично он говорил:

— Сейчас я чувствую себя намного уверенней, свободней. Я могу принимать решения самостоятельно. Мы обязательно выйдем в лидеры!

Коллективу руководителей была поставлена стратегиче-

ская задача: каждый год производить новую модель и несколько модификаций! И эта задача неуклонно выполнялась! Сегодня улицы российских городов заполняют «ГАЗели», «Соболи», «Садко», микроавтобусы, кареты скорой помощи...

В девяностые годы в Ниже-

городской области ГАЗ был не островком — огромным островом стабильности. Большая часть бюджета области — налоги автозавода. Вспомнилась старая поговорка: «Если ГАЗ чихнет, вся область должна говорить: «Будьте здоровы!» Николай Андреевич придерживался мнения, что надо, по возможности, загружать нижегородские заводы производством комплектующих. В областной ассоциации промышленников проводил встречи, рассказывал о перспективных планах. На заводе для директоров и специалистов организовывал выставки деталей, узлов, новых моделей автомобильной техники. Многие предприятия вошли в технологическую цепочку автозавода, выжили. В прессе того времени даже термин появился — «Российский Детройт».

Николай Андреевич! Дорогой мой Учитель! В день Вашего юбилея примите самые сердечные поздравления! Главное — здоровья Вам и Татьяне Николаевне! Всегда с благодарностью буду вспоминать годы совместной работы. Горжусь, что работал с Вами! Благополучия Вам на долгие годы!



«Умные» автомобили создаются умными инженерами



Нижегородские политехники гордятся тем, что Николай Андреевич Пугин является выпускником нашего вуза и не забывает свою альма-матер. Благодаря его вниманию многолетнее сотрудничество крупнейшего предприятия региона и технического университета развивается и дает зримые результаты.

Сотрудничество ГАЗа и НГТУ началось еще в 1932 году, когда при автозаводе было организовано вечернее отделение на правах филиала для подготовки инженерных кадров без отрыва от производства. С тех пор для Горьковского автозавода в НГТУ были подготовлены тысячи специалистов, большинство из которых добились значительных успехов на производстве, и многие в разные годы возглавляли основные структурные подразделения ОАО «ГАЗ».

В 90-х годах XX века, когда резко сократилась количественная потребность в специалистах, но возросли требования к качеству их подготовки, руководство ОАО «ГАЗ» обратилось к НГТУ с просьбой создать на базе вечернего факультета Автозаводскую высшую школу с дневной формой обучения. В начале 1995 года между президентом ОАО «ГАЗ» Н. А. Пугиным и ректором НГТУ К. Н. Тишковым был подписан договор о подготовке специалистов для автозавода. 10 апреля 1995 года была открыта Автозаводская высшая школа управления и технологий (АВШ) с дневной и вечерней формами обучения. В 2000 году за программу «Элитарная подготовка специалистов для машиностроительных предприятий» АВШ стала Лауреатом премии Нижнего Новгорода.

Чтобы добиться повышения качества подготовки специалистов, необходимо было создавать специальные подразделения с участием заказчика и потребителя. По этому пути сейчас идут крупнейшие зарубежные фирмы: FORD, FIAT, MOTOROLA, NISSAN и другие. НГТУ и Горьковский автозавод были одними из первых в этом направлении в нашей стране.

Сегодня особую роль в этом сотрудничестве играет базовая кафедра НГТУ им. Р. Е. Алексеева в Объединенном инженерном центре Группы ГАЗ, которая помогает максимально приблизить процесс обучения к потребностям российской автомобильной промышленности, привить студентам практические навыки, необходимые для успешной работы на современном промышленном предприятии.



В последние годы НГТУ и ГАЗ реализовали новую модель взаимодействия «вуз — предприятие», в основе которой совместная работа не только в области подготовки кадров (что было и остается ключевым направлением сотрудничества), но также и в сфере перспективных разработок по созданию ADAS — систем и «умных» автомобилей, без которых невозможно развитие современной автомобильной отрасли России. Наши преподаватели и студенты, получившие опыт



НГТУ является полноправным партнером крупнейшей российской автомобильной компании «Группа ГАЗ»

в работе над подобными проектами, становятся ключевыми участниками научных коллективов университета, которые совместно с Группой ГАЗ ведут целый ряд разработок:

электроплатформы, системы помощи водителю, беспилотные автомобили. Поэтому сегодня у нас есть все основания считать, что университет и впредь будет вносить свой вклад в развитие автомобильной промышленности нашей страны.

Мы с гордостью отмечаем, что в настоящее время большинство поисковых исследовательских работ Группы ГАЗ выполняются учеными и студентами НГТУ им. Р. Е. Алексева. Это показатель не только высокого уровня доверия и большой ответственности, но и гарантия устойчивого развития как в сфере образования, так и в области прикладных научно-исследовательских и конструкторских работ.

Совместная работа опорного вуза региона с ГАЗом над решением инновационных задач позволяет молодым инженерам приобретать бесценный опыт, который в будущем станет основой для новых идей и новых проектов. Сегодня университет является полноправным партнером крупнейшей российской автомобильной компании «Группа ГАЗ».

Мы признательны Николаю Андреевичу Пугину за внимание, которое он как президент ПАО «ГАЗ» проявляет к родному вузу, поддерживая кооперационные проекты в области подготовки кадров и совместных научных разработок. Это является примером по-настоящему государственного подхода к решению актуальных проблем обеспечения экономики современными кадрами. Уверены, что сотрудничество крупнейшего предприятия автомобилестроения и Нижегородского государственного технического университета будет развиваться и впредь.

Глубокое уважение вызывает также и та общественная деятельность, которую ведет Почетный гражданин Нижнего Новгорода и Нижегородской области Н. А. Пугин, с принципиальных позиций последовательно отстаивая интересы региона и его жителей.



Уважаемый Николай Андреевич! От имени коллектива Нижегородского государственного технического университета и от себя лично сердечно поздравляю Вас с юбилеем!

Позвольте выразить Вам искреннюю признательность за выдающийся вклад в развитие автомобильной промышленности России. В день Вашего славного юбилея политехники от всей души желают Вам, уважаемый Николай Андреевич, доброго здоровья, успехов, счастья и осуществления всех Ваших планов!

**С глубоким уважением,
ректор НГТУ им. Р. Е. Алексева
Сергей Дмитриев**



Благодаря Пугину наш город остался на автомобильной карте страны и мира

Есть люди, про которых говорят — человек-легенда. В случае с Николаем Андреевичем Пугиным это не художественное преувеличение, а простая констатация факта. Вся его жизнь связана с Горьковским автомобильным заводом. Там Николай Андреевич прошел путь от рабочего до руководителя предприятия, а затем встал у руля всей автомобильной промышленности СССР.

Николай Пугин является одним из самых ярких «антикризисных» управленцев 1990-х годов. Во многом благодаря его труду Нижний Новгород остался на автомобильной карте страны и мира. Удалось не только сохранить уникальное производство, но и создать новые направления развития. Николай Андреевич обладает редким умением — понимать, что нужно людям, и прикладывать все усилия для того, чтобы воплотить эти идеи в жизнь.

Николай Пугин обладает колоссальным опытом не только в автомобильной отрасли, но и в сфере повышения производительности труда. Его отличает умение создавать настоящие команды, готовые решать самые сложные задачи.

Огромную роль сыграл он в развитии Нижнего Новгорода и Автозаводского района. Никогда не ослабевало его внимание к проблемам благоустройства, развитию спорта, культуры и образования.

Мне хочется пожелать Николаю Андреевичу здоровья и энергии! Благодаря таким людям мы можем еще больше гордиться Нижним Новгородом и регионом в целом!



Губернатор Нижегородской области
Глеб Никитин



Человек **безупречной репутации**

Сердечно поздравляю Николая Андреевича Пугина с юбилеем!

Вся его жизнь является ярким примером служения своему делу, верности своим принципам, неустанной работы по укреплению нижегородской промышленности.

Опыт Н. А. Пугина, его профессионализм, государственное мышление составили ему репутацию руководителя, способного эффективно решать самые сложные задачи и при этом никогда не забывающего о рабочих людях, о насущных нуждах простых нижегородцев.

За десятилетия успешной плодотворной деятельности на производстве, на руководящих должностях, на общественной работе в качестве депутата областного Собрания, городской Думы он завоевал искреннее уважение и признание коллег, подчиненных и избирателей.

Как депутату мне особенно приятно отметить его выдающийся вклад в формирование и совершенствование региональной нормативной правовой базы. Работая в нескольких созывах областного Законодательного собрания, Н. А. Пугин всегда последовательно защищал интересы реального сектора экономики, нижегородских промышленных предприятий.

Искренне желаю Николаю Андреевичу всего самого наилучшего: крепкого здоровья, энергии, оптимизма, огромных успехов, благополучия! Верных друзей и единомышленников!

Председатель Законодательного собрания
Нижегородской области
Евгений Лебедев



Умение добиваться успеха

Многоуважаемый Николай Андреевич, примите мои искренние поздравления с юбилеем!

Вы внесли важный вклад в развитие автомобильной промышленности в стране, многое сделали для формирования системы торгово-промышленных палат в Российской Федерации и создания ТПП Нижегородской области, снискали уважение всех, кто работал рядом с Вами и видел Ваши целеустремленность и преданность делу, умение ставить и решать задачи и всегда добиваться успехов.

Для меня большая радость общение с Вами в течение многих лет. От всей души желаю Вам здоровья, благополучия и неиссякаемых сил.



**Президент Торгово-промышленной палаты Российской Федерации
Сергей Катырин**



Высочайший уровень культуры и интеллекта

С 1993 года я руководил компанией «Россбел», которая была дилером ГАЗа. Помню, как на завод приехал новый руководитель — Николай Андреевич Пугин. Он вернулся в Нижний Новгород с федеральной министерской должности. Умный, сдержанный, предельно тактичный. Помню, как это поразило нас, предпринимателей тех самых «лихих 90-х».

И вот уже 20 с лишним лет я с большим удовольствием наблюдаю, как работает Николай Андреевич. Он щепетильно относится к любой мелочи в работе. Очень вдумчиво подходит к решению каждого вопроса. И все это с высочайшим уровнем культуры и интеллекта. В непростые 90-е годы он не просто удержал завод от банкротства, но развил его производственный потенциал. Абсолютно во всех сферах своей деятельности, в том числе в Законодательном собрании региона, в Торгово-промышленной палате области, Николай Андреевич показывал и показывает нам образец мудрости, умение видеть корень проблемы, вести переговоры, находить нестандартные решения.

В моей профессиональной деятельности Николай Андреевич во многом стал для меня учителем. И я очень благодарен ему за то, что на пути становления у нас перед глазами был и остается такой пример достойной работы и служения своему делу. Он очень много сделал не только для развития завода, но и для всего региона. Хочется пожелать Николаю Андреевичу долгих лет жизни, крепости духа и новых свершений, здоровья, счастья, благополучия!



**Уполномоченный по защите прав
предпринимателей в Нижегородской области,
председатель НРО «Деловая Россия»
Павел Солодкий**



Пугин — это целая эпоха



Огромный профессиональный и жизненный опыт Николая Андреевича Пугина, его твердая гражданская позиция воплотились в служении Отечеству, преданности делу всей жизни и на посту министра автомобильной промышленности СССР, и на должности президента ПАО «ГАЗ». Имя Пугина и его деятельность для российского автомобилестроения — это целая эпоха.



Для него всегда было важно работать не только для настоящего, но и на перспективу. И результаты деятельности красноречивее слов говорят о том, как много было сделано Н. А. Пугиным для будущего региональной и отечественной промышленности. Своей энергией и авторитетом он привлекал многих неравнодушных, талантливых руководителей и объединял усилия каждого на своем рубеже, чтобы внести посильный вклад в сохранение и развитие промышленного и интеллектуального потенциала нижегородских предприятий, повысить их способность выстоять в стремительно меняющемся мире. Как никто другой он ощущал первостепенную значимость инновационного развития производств и преемственности традиций, обеспечения предприятий высококвалифицированными кадрами. Мы по сей день продолжаем эту работу, равняясь на Николая Андреевича как на мощный ориентир профессионала высочайшего уровня, неравнодушного человека и настоящего патриота родного города и Отчизны.

Тепло и искренне поздравляя Вас, уважаемый Николай Андреевич, с 80-летием, от всей души желаем доброго здоровья, оптимизма и бодрости! Примите пожелания долгих лет активной жизни, чтобы так же щедро делиться с нами знаниями, профессиональным опытом и мудрыми советами! Благополучия и всего самого доброго Вам и Вашим близким!

**Председатель Совета директоров
АО «Арзамасский приборостроительный
завод имени П. И. Пландина»
Олег Лавричев**

**Генеральный директор
АО «Арзамасский приборостроительный
завод имени П. И. Пландина»
Андрей Капустин**





Служим великой стране

Совсем не часто встречаешь на своем пути людей, близких тебе по взглядам, по духу, по видению решения тех или иных задач. С годами этот круг становится всё уже, и я искренне рад, что на протяжении многих лет мы не теряем деловых, товарищеских, человеческих связей с президентом ПАО «ГАЗ» Николаем Андреевичем Пугиным.



Конечно, сегодня я с особой гордостью и теплотой вспоминаю нашу совместную работу в Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей, членом Совета директоров которой Николай Андреевич является до сих пор. Мы вместе стояли у истоков её создания и очень активно взаимодействовали, иначе было не спасти ни заводы, ни коллективы. Помню решимость, с которой Николай Андреевич включался в преодоление всех наших проблем. И это понятно. По сути, ГАЗ — это город в городе, ответственность колоссальная. С самого начала работы в качестве руководителя завода Николай Андреевич активно занимался не только производством, но и социальным благополучием автозаводцев.

Меня всегда подкупала самоотдача Николая Андреевича в работе, я всегда прислушивался к его мнению. Ведь человек на самом деле сам себя сделал, прошел выдающийся путь: от станочника до министра автомобильной промышленности огромной страны. Это надо иметь и способности соответствующие, и личностный масштаб.

С начала 2000-х годов мы с Николаем Андреевичем вели активную работу в Попечительском совете Нижегородского театра оперы и балета. Частенько собирались, обсуждали, чем можем помочь театру. Добрая половина нынешнего репертуара создавалась при непосредственном финансовом участии промышленных предприятий города и области. Эти спектакли живут и радуют нижегородцев до сих пор.

Сегодня с Николаем Андреевичем мы пересекаемся в региональной Торгово-промышленной палате, в Комитете по присвоению звания «Почетный гражданин Нижегородской области». Я рад, что он сохранил присущую ему активность, что по-прежнему продолжает оставаться в курсе всех дел.

Сейчас у многих предприятий непростые времена: заказов не хватает, объемы выпуска профильной продукции сокращаются. Я очень ценю, что в такой ситуации руководство ГАЗа поддержало завод «Гидромаш» заказами на детали для флагманской «ГАЗели NEXT». Мы достаточно быстро освоили их в производстве, получили возможность загрузить людей и оборудование. Такая поддержка и помощь во все времена дорогого стоит.

Я от всей души поздравляю Николая Андреевича с юбилеем! Желаю доброго здоровья, душевного спокойствия, жизнеутверждающего оптимизма! Уверен, что у нас еще будут возможности, чтобы послужить нашей великой стране, и нам хватит опыта, знаний и сил, чтобы реализовать наши планы.

**Президент НПАО «Гидромаш»,
Герой Социалистического Труда,
лауреат Государственной премии СССР
Владимир Лузянин**



Главный принцип деятельности: «За всем стоят люди»

Уважаемый Николай Андреевич! От имени коллективов Нижегородского завода 70-летия Победы, Нижегородского машиностроительного завода и от себя лично поздравляю Вас с замечательным юбилеем!



Все свои знания, энергию, опыт Вы посвятили развитию российской автомобильной промышленности. Начав свою трудовую деятельность станочником, спустя 25 лет Вы заняли пост генерального директора Горьковского автомобильного завода, а в 1986 году стали самым молодым в истории Советского Союза министром автомобильной промышленности. Возглавив ОАО «ГАЗ» в непростые для страны 90-е годы, Вы сумели не только уберечь завод от банкротства, но и поднять его производственный потенциал, сохранить коллектив. «Можно говорить о прорыве в технологиях, о глобальной автоматизации и роботизации производств, но за всем этим стоят люди», — этот тезис был и остается главным и неизменным принципом Вашей работы.

Под Вашим руководством на Горьковском автомобильном заводе всегда осуществлялась деятельность, направленная на инновационные преобразования, расширение сотрудничества с передовыми предприятиями мира, в рекордно короткие сроки освоено производство принципиально новых автомобилей. Благодаря Вам продукция предприятия поднялась на высокий уровень конкурентоспособности. Вы заложили фундамент того, что география продаж автомобилей марки «ГАЗ» — это вся Россия, страны СНГ и дальнего зарубежья.

Вас всегда отличали трудолюбие, упорство в достижении целей, умение прогнозировать и разрешать любую ситуацию. И сегодня Ваш многолетний опыт продолжает быть бесценной сокровищницей знаний для Ваших коллег. Производственная и управленческая школа ГАЗа высоко ценится в отечественном автомобилестроении, и в руководстве многих заводов страны сегодня трудятся выходцы с Горьковского автомобильного.

Ваш вклад в развитие отечественного автопрома по достоинству оценен правительством страны, Ваши заслуги перед родным городом очень важны для жителей Нижнего Новгорода. Вы — один из самых опытных депутатов Законодательного собрания Нижегородской области. С самого момента основания этого органа Вы всегда вели активную работу и в комитете по промышленности, и в комитете по социальной сфере, отстаивая интересы промышленников, способствуя развитию предприятий, которые обеспечивают занятость и стабильный доход для многих тысяч нижегородских семей. Доверие нижегородцев позволило Вам возглавить комиссию по вопросам помилования на территории Нижегородской области и долгие годы успешно работать в ее рамках, способствуя торжеству законности и правопорядка.

В этот праздничный день желаю Вам, уважаемый Николай Андреевич, доброго здоровья, долгих лет жизни, успехов во всех начинаниях. Пусть каждый Ваш день будет по-новому прекрасен, а сердце будет согрето вниманием, заботой, душевным теплом близких и друзей!



**Генеральный директор
АО «НЗ 70-летия Победы», АО «НМЗ»
Василий Шупранов**



Пример безукоризненной работы

Николай Андреевич Пугин внес неоспоримый выдающийся вклад в развитие автомобилестроения России.

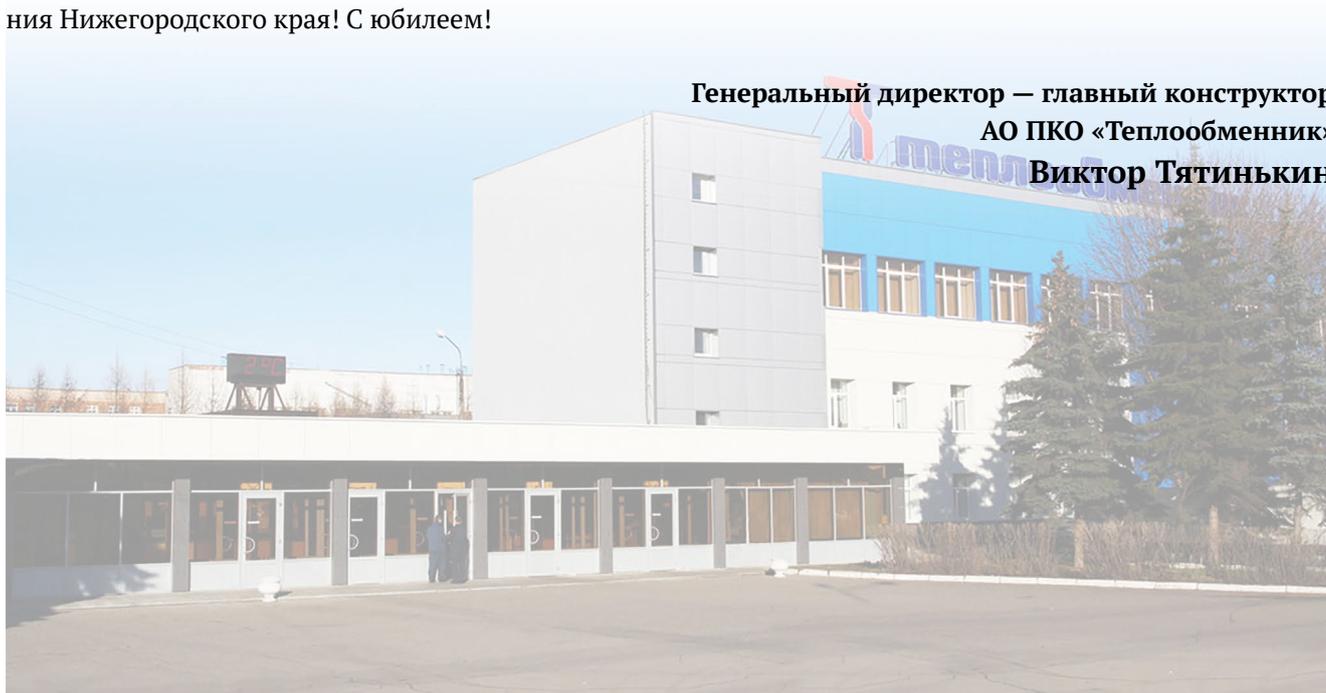
Его профессионализм и опыт человека, имеющего твердые убеждения, болеющего за настоящее и будущее нижегородской промышленности, заслуженно снискали ему авторитет и признание далеко за пределами Горьковского автозавода.

Вернувшись на завод в самый сложный для всей страны период, Н. А. Пугин сумел не только уберечь его от банкротства и сохранить рабочие места, но и сплотить многие нижегородские предприятия вокруг ГАЗа. На протяжении многих лет «Теплообменник» и ГАЗ связывают хорошие деловые отношения, получившие развитие именно в трудное лихолетье 90-х. В условиях резкого снижения заказов на авиационную продукцию «Теплообменник» все усилия направил на выпуск изделий гражданского назначения. Используя передовые авиационные технологии, завод проектировал и выпускал широкий спектр комплектующих для автомобильной промышленности, в том числе, и для Горьковского автомобильного завода.

Уважаемый Николай Андреевич! В этот знаменательный день коллектив Производственно-конструкторского объединения «Теплообменник» выражает Вам свою глубочайшую признательность и сердечно поздравляет с замечательным юбилеем!

Вы и сегодня — один из тех руководителей, кто создает благоприятный деловой климат в городе, ведет конструктивный диалог с органами исполнительной и законодательной власти, служит примером четкой и безукоризненной работы. Ваш вклад в развитие и укрепление различных сфер предпринимательства в нашем городе трудно переоценить.

Желаем Вам, уважаемый Николай Андреевич, отменного здоровья, огромного человеческого счастья, благополучия Вам и Вашим близким, исполнения самых смелых замыслов и проектов во благо процветания Нижегородского края! С юбилеем!



**Генеральный директор — главный конструктор
АО ПКО «Теплообменник»
Виктор Тятинькин**

Гордимся земляком!

Уважаемый Николай Андреевич! От коллектива АО «Сосновскагропромтехника» и от себя лично поздравляю Вас с юбилейным днем рождения!



Ваше имя тесно связано с Горьковским автомобильным заводом, автопромом региона и страны. Позвольте выразить Вам признательность за выдающийся и неопределимый вклад в развитие автомобильной промышленности России. Вы прошли путь от рабочего-станочника до министра автомобильного и сельскохозяйственного машиностроения СССР. За годы плодотворной работы Вы приобрели большой авторитет, искреннее уважение своих земляков. Гордимся тем, что из года в год на высоком уровне поддерживается производственный потенциал отечественного автомобилестроения благодаря самоотверженному труду и упорству нашего земляка-сосновчанина.

Ваша жизнь — яркий пример того, как ум, инициатива и трудолюбие приносят человеку успех и заслуженное уважение. Вас знают как руководителя высокого уровня, энергичного и ответственного человека, способного с успехом претворить в жизнь самые смелые планы, новые решения во имя процветания региона, достижения позитивных перемен в жизни. Сегодня Вы находитесь на самом плодотворном жизненном этапе, когда богатый опыт гармонично сочетается с мудростью и знанием жизни, когда сделано уже очень многое, а будущее наполнено новыми планами. Так пусть все задуманное осуществится самым наилучшим образом!

Желаем Вам долгих лет жизни, крепости духа и новых свершений, здоровья, счастья, благополучия Вам и Вашей семье! Пусть Вас окружают верные друзья и всегда сопутствует удача!

**Генеральный директор АО «САПТ»
Константин Галкин**



Государственный человек



Строительный комплекс ГАЗа был сформирован Н. А. Пугиным и его командой еще в середине восьмидесятых годов, до его перехода в министерство автомобильной промышленности СССР. В этот проект были вложены огромные средства.

Технические, производственные и даже многие кадровые решения нашей компании берут начало именно в том строительном комплексе ГАЗа, который создал и развил Н. А. Пугин в восьмидесятых годах. До сих пор действуют и специальные программы, связанные со строительством жилья для работников ГАЗа; последний построенный для них микрорайон мы назвали «Торпедо» — слово, значащее для автозаводцев многое.

А мое тесное общение с Николаем Андреевичем относится к началу 2000-х годов, когда я возглавил «ГАЗжилстрой», также занимавшийся строительством жилья для работников автозавода.

Я воспринимаю Николая Андреевича в первую очередь как государственника. Он — Государственный человек. По образу мысли, по эрудиции, по знанию и пониманию многих исторических, экономических процессов. По тому, как он принимает решения — а это никогда не связано с самопиаром, с поддержкой групповых и тем более личных интересов, — всегда можно увидеть это свойство его характера.

Второй отличительной чертой Николая Андреевича является его эрудиция, его кругозор и обширные знания во многих областях. Отбор на руководящие посты в период назначения Пугина министром автопрома, мощнейшей структуры Советского Союза, объединяющей огромное количество заводов, был очень серьезный. И масштаб личности Пугина тому подтверждение. Редко, но бывало, что он рассказывал о своих разговорах с Горбачевым, спорах с Черномырдиным или Рыжковым. Эти разговоры и споры велись о выборе той или иной стратегии, о принятии решения, которое сказывается до сих пор на жизни каждого из нас. Вот такой это масштаб личности. Государственным по мировоззрению можно быть и рядовому слесарю, но государственным человеком, я считаю, можно стать, только вырабатывая и принимая ответственность за решения, которые касаются всей страны. Именно этим Николай Андреевич отличается от нас всех. При этом о его корректности, его собранности уже ходят легенды. Николай Андреевич всегда выдержан и тактичен, он со всеми на «Вы». Даже если ему что-то не нравится в речи собеседника, он никогда не будет перебивать или панибратски похлопывать по плечу. Мы с ним долго работали вместе в Законодательном собрании, где бывали достаточно жаркие дискуссии и обсуждения, мягко говоря, сомнительных решений, но он никогда при этом не изменял уважительному отношению к людям.

Корректное и уважительное отношение ко всем и ответственность за каждый свой шаг и даже за каждое слово очень органичны Пугину. Приведу один пример. Дело было в конце девяностых годов. Николаю Андреевичу как Почетному нижегородцу была положена и предоставлена квартира. Но через некоторое время Пугин настоял на том, чтобы эта квартира, выделенная ему за огромный вклад в развитие города, была передана многодетной семье. Причем, он настаивал на этом своем требовании, потому как были противники такого решения. Он лично занимался всеми юридическими тонкостями, подремонтировал квартиру на свои средства, добился решения и передал ее многодетной семье.

Надо понимать, что это все не само собой далось человеку, который учился в обычной послевоенной сельской школе. Пугин так себя выстроил сам! Полнейший самоконтроль и жесткая самодисциплина сделали из обычного деревенского парнишки выдающуюся личность.

Дай бог Вам здоровья, дорогой Николай Андреевич!

**Директор ООО «Жилстрой — НН»
Евгений Березин**



От лица коллектива группы компаний «НМЖК» и от себя лично сердечно поздравляю Николая Андреевича Пугина с юбилеем!

Его жизненный путь — пример целеустремленности, настойчивости, умения деятельно менять мир к лучшему. Начав свою карьеру рабочим, благодаря своим выдающимся способностям, последовательной работе и сосредоточенности на развитии Николай Андреевич достиг впечатляющих высот. Для многих его пример стал вдохновением, помог поверить в свои силы.

Свой богатый и уникальный опыт он применил на благо страны, развивая автомобильную промышленность в масштабах всего Союза. Вместе с Н. А. Пугиным и его командой Горьковский автомобильный завод стал брендом, известным на весь мир, — синонимом надежности и качества. Под его руководством предприятие с честью прошло все испытания, которые приготовило для нас время: смену государственно-го строя, неопределенность переходного периода, возрождение промышленности и экономики. И сегодня ГАЗ — флагман машиностроения, предприятие, на котором работают молодые специалисты мирового уровня, гордость работников и нашего города.

Уважаемый Николай Андреевич! В сегодняшнем стремительно меняющемся мире я хотел бы пожелать Вам, в первую очередь, уверенности в своих силах, крепкого здоровья, а также новых достижений и успехов, благополучия Вам и Вашим близким! Поздравляю Вас с юбилеем!

С глубоким уважением,
председатель Совета директоров группы компаний «НМЖК»
Николай Нестеров

Эти заслуги нельзя переоценить

Для нашей компании имя Николая Андреевича Пугина связано прежде всего с созданием ФПГ «Нижегородские автомобили», которая собрала вокруг Горьковского автозавода сотни небольших предприятий и обеспечила их занятость.

Автомобильный завод «Чайка-Сервис» — одно из таких предприятий, обязанных своим становлением ГАЗу. На первых порах наша команда продавала автозапчасти, занималась автосервисом, тюнингом «Волг» и пассажирских «ГАЗелей». На сегодняшний день наше предприятие уже более 25 лет работает на рынке коммерческого транспорта и является одним из лидеров в России в своём сегменте рынка. На нашей производственной площадке собирается более 400 моделей спецтехники. На заводе работает около трехсот человек, и 80 сервисных станций в России и странах СНГ обеспечивают обслуживание произведенной здесь техники.

Но мы всегда помним истоки своей деятельности и выражаем огромную благодарность Николаю Андреевичу Пугину как человеку, который в очень сложное для своего предприятия время думал не только о самом автозаводе, но и о развитии нижегородской промышленности в целом. Его идеи вдохнули жизнь в сотни производств и позволили сохранить или создать тысячи рабочих мест. Эти заслуги невозможно переоценить.

От имени всего коллектива АЗ «Чайка-Сервис» сердечно поздравляю Николая Андреевича Пугина с юбилеем. Желаю крепчайшего здоровья и верных продолжателей его дела на долгие времена.



Генеральный директор ООО «Чайка-Сервис»
Евгений Ганин



Пример преданности делу

От имени администрации и жителей Автозаводского района сердечно поздравляю Николая Андреевича Пугина с 80-летием!

Он достойно прошел трудовой путь от рабочего-станочника до главы всей автомобильной промышленности страны, заслужил признание земляков, уважение коллег и деловых партнеров.

Являясь незабываемым примером трудоспособности, профессионализма, принципиальности и преданности своему делу, бескорыстного служения Родине, он внес неоценимый вклад не только в развитие автомобильной промышленности России, но и в воспитание поколения достойных профессионалов.

Его всегда отличали целеустремленность, умение на деле применить лучшие качества современного руководителя, сердечное, отзывчивое отношение к людям, гражданская позиция ответственного, государственного человека, настоящего патриота. Возглавив Горьковский автомобильный завод в непростые для страны времена, он сумел не только уберечь автогигант от банкротства, но и поднять его производственный потенциал.

Уважаемый Николай Андреевич, высоко ценю наше тесное и плодотворное сотрудничество, Ваш личный вклад в социально-экономическое развитие Автозаводского района. Примите искренние пожелания неиссякаемой энергии, крепкого здоровья и дальнейших успехов на благо Родины!

С уважением,
глава администрации Автозаводского района
Александр Нагин



Могучий жизненный опыт

Хочу присоединиться ко всем поздравлениям, которые услышит и увидит в свой знаменательный юбилей Николай Андреевич Пугин. Его жизненный и трудовой путь для нас, среднего поколения, и особенно для молодежи, является живым примером, как можно и как нужно идти по жизненной стезе.

Очень хочется, чтобы этот могучий жизненный опыт без остатка передавался его окружению, чтобы на это оставалось как можно больше сил и времени.

Уважаемый Николай Андреевич! Разрешите пожелать Вам крепчайшего здоровья и долгих-долгих лет жизни.



Искренне Ваш,
генеральный директор ЗАО «Концерн «Термаль»,
депутат ЗС НО
Владимир Буланов

**Специальный выпуск
«К юбилею президента ПАО «ГАЗ»
Н. А. Пугина»**

Редакция и издатель: ООО «РИЦ «Курьер-медиа»
Генеральный директор: Г. П. Митькина. Адрес: 603006, г. Нижний Новгород,
ул. Академика Блохиной, д. 4/43. Телефон редакции: +79026800589
E-mail: direktor@kuriermedia.ru

В работе над спецвыпуском принимали участие руководители и специалисты
Группы ГАЗ. Координатор проекта И. В. Петрова

Отпечатан в ООО «Срочная печать» (г. Нижний Новгород, ул. Новая, 36)
Тираж: 999 экземпляров
Распространяется бесплатно

Нижний Новгород
2020



Next

ЛУЧШИЙ
КОММЕРЧЕСКИЙ
АВТОМОБИЛЬ
ГОДА
В РОССИИ

ГАЗель Next

