



Директорский корпус Магнитки

Пора выдвинутых закончилась, наступило время специалистов

Окончание.

Начало в № 27 от 15 марта 2005 г.

П. И. Коробов был во главе Магнитки с марта 1937 года по 1939 год. Он продолжил курс Завенягина в управлении предприятием. Иного и не могло быть. Склонный к тому, чтобы подбирать кадры по своему усмотрению, Завенягин был уверен в том, что ставший по его рекомендации директором комбината Коробов будет добросовестно выполнять поручения наркомата. И он не ошибся. В годы работы директора П. И. Коробова на комбинате успешно осваивали проектные мощности агрегатов, которые были введены его предшественниками. Удельный вес основной продукции Магнитогорского металлургического комбината в общем производстве металла в СССР к этому времени составил: по чугуну — 10,8 процента, по стали — 7,8 процента, по прокату — 8,7 процента. Особое внимание уделялось доменному производству, его интенсификации и усовершенствованию технологических процессов.

Пожалуй, единственное, что отличало П. И. Коробова от А. П. Завенягина, так это нескрываемое покровительство, продемонстрированное И. В. Сталиным династии Коробовых: отцу — Ивану, мастеру-доменищику Макеевского завода, в сыновьям — Павлу, директору Магнитки, Николаю — главному инженеру Главного управления металлургической промышленности Востока Наркомтяжпрома и Илье — директору завода им. Петровского в г. Днепродзержинске.

Судьба металлургов Коробовых превращалась в живой пример благодеяния Советской власти для рабочих, была прекрасным пропагандистским свидетельством преемственности лучших трудовых традиций русского пролетариата. Сталин в полной мере воспользовался этим для прославления не только семьи Коробовых, но и успехов Советской власти.

Восхождение П. И. Коробова по ступеням власти во многом объясняется особым отношением И. В. Сталина к семье известного макеевского доменищика И. Коробова, отца Павла и Николая Коробовых. И. Сталин любил ставить эту металлургическую династию в пример другим.

Отметим пять важных обстоятельств:

— П. И. Коробов был первым директором Магнитки, который не принимал непосредственного участия ни в революционном движении, ни в событиях гражданской войны;

— Он был первым, кто пришел на должность директора завода с должности главного инженера;

— Он был первым из директоров, который до назначения не занимал никаких политических должностей;

— Он был одним из немногих директоров крупного промышленного комплекса СССР, кто не пострадал в масорубке репрессий 1937 года;

— Наконец, именно он стал членом ВКП(б) уже тогда, когда его служебный рост потребовал членства в партии как необходимого условия осуществления служебного роста, как требования, обязательного для нахождения в составе хозяйственной номенклатуры.

В известном смысле П. И. Коробов стал типичным представителем нового, уже вполне советского типа технического специалиста, технократа с партийным билетом.

В конце 30-х годов будущих инженеров почти не направляли, как это было в 20-е годы, за границу изучать иностранный язык. Они получали образование и приобретали навыки управления исключительно в условиях советской действительности, следуя правилам и ценностям нового социалистического общества. Не случайно в своей автобиографии предвоенный директор Магнитки К. Н. Иванов тщательно перечисляет, какие общественные поручения он выполнял в разные годы жизни. Этот вид деятельности считался тогда важным для характеристики личности руководителя.

В предвоенные годы проверка кадров на замещение руководящих должностей в производстве осуществлялась постепенно. Кандидаты обязаны были овладеть профессиональным мастерством с низкой ступеньки инженерной должности. У К. Иванова на это ушло шесть лет. Начав свою трудовую деятельность сменным инженером на Енакиевском заводе в 1930 году, Иванов только к 1936 году был утвержден всего лишь в должности начальника смены прокатного стана Магнитогорского металлургического комбината.

В год «большого террора», в декабре 1937 г., 36-летнего начальника смены избирают вторым секретарем горкома ВКП(б). Через шесть месяцев Иванов становится председателем Магнитогорского горсовета, а спустя два месяца его утверждают главным инженером ММК и еще через семь месяцев он уже в ранге директора Магнитогорского металлургического комбината.

Столь стремительная карьера была обусловлена номенклатурной практикой тех лет,

кратковременной верой в то, что руководитель такого крупного и важного производственного комплекса, каким являлся ММК, обязательно должен пройти школу партийно-советского управления, набраться в ней опыта политического влияния на экономические процессы.

Но на деле это как раз было минусом, а не плюсом для хозяйственного руководителя. Изложенный выше механизм номенклатурного назначения отторгал хозяйственными кадрами, так как выходы из «чистой» инженерной среды скрыто недолюбливали партийно-советских выдвинутых, считали их недостаточно компетентными в сложнейших вопросах организации металлургического производства. По существу, Иванов оказался в роли директора комбината без собственной команды, и в очень сложный период.

Накануне второй мировой войны положение дел в отечественной металлургии продолжало оставаться неудовлетворительным. Выполнение плановых заданий 2-й пятилетки оказалось под угрозой. За 1937–1939 годы выплавка чугуна в Уральском регионе не только не выросла, но даже сократилась, и значительно — на 9,5 процента. Снизились выпуск стали — на 8,5 процента. Особенно явным был спад в производстве сырья для металлургии. Кокса произвели меньше на 16,4 процента, железной руды — на 14,3 процента, марганцевой руды, необ-

ходимой для производства качественной стали, — на 63,2 процента. Сокращались и финансирование металлургии, так как средства госбюджета направлялись по преимуществу в военное машиностроение.

Выходили на поверхность просчеты, допущенные при проектировании завода. Административный нажим и угроза репрессий оказывались недостаточными, когда дело шло об организации сложных технологических процессов.

Комиссаров окончательные стали вытеснять инженеры. Для сооружения новых рудников, обогащательных и агломерационных производств кокса, огнеупоров и флюсов выделялось недостаточное количество средств, и строительство их затягивалось. Не обеспечивался своевременный ввод в действие металлургических агрегатов. Черная металлургия постоянно испытывала недостаток квалифицированных рабочих кадров.

Отставание черной металлургии Урала от всей промышленности в предвоенные годы еще больше увеличивалось. За 1938–1940 годы выпуск чугуна и стали вырос незначительно, а производство проката, кокса и добыча железной руды даже снизилась. Если за 1935–1937 годы в развитие ММК было вложено 422 млн. руб., то в 1938–1940 годах почти в два раза меньше. В результате за эти годы на Урале не построено ни одной доменной печи. Лишь в сентябре 1939 года на ММК были пущены два мартена.

Кроме того, к началу третьей пятилетки в черной металлургии края образовалась диспропорция между производственными мощностями предприятий и их железнодорожной и коксовой базами, а также между основными и вспомогательными цехами. Заводы плохо снабжались топливом и электроэнергией.

На ММК в 1939 году мощности сортопрокатных станов использовались наполовину из-за нехватки стали и слитков, так как заплавленные четыре мартеновские печи и второй блюминг не были построены. Металлургические предприятия плохо снабжались каменным углем, электроэнергией и рудой, не имели запасов топлива и сырья, получали их с колес. Сразу после прибытия вагонов с сырьем производилась шихтовка домен и мартенов без анализа и группировки руды и лома по сортам. Это вело к нарушению технологических режимов работы агрегатов, так как заводы обеспечивались сырьем и топливом во вторую очередь, после оборонной промышленности. На черную металлургию затраты в это время существенно сократились по сравнению с предыдущим периодом.

Условия работы на предприятии оставались тяжелыми, а производительность труда низкой, поскольку преобладали ручной труд, устаревшая и маломощная техника, отсталая технология. На внутризаводских перевозках широко использовался конный транспорт.

Частые кадровые перестановки сказывались на положении в отрасли. За 1939 год и первый квартал 1940 года были сняты с должности и переведены на другую работу 42 директора, 37 главных инженеров металлургических предприятий, 109 из 159 начальников цехов. В результате в мае 1940 года из 151 директора крупных предприятий 62 (41 процент) работали в этой должности менее года, из 140 главных инженеров — 56 (40 процентов), из 153 начальников крупных цехов — 75 (49 процентов).

Уже в 1939 году стало ясно, что отставание металлургии тормозит развитие смежных отраслей, в том числе и оборонной. Это вызвало беспокойство правительства и

нашло свое отражение в целом ряде постановлений, принятых в 1939–1940 годах. Особое значение для устранения недостатков имело постановление СНК СССР и ЦК ВКП(б) от 2 июня 1940 года, изложившее программу действий по выполнению плана выплавки чугуна, стали и производства проката за счет ввода в строй 6 доменных и 14 мартеновских печей, 10 прокатных станов, коксовых батарей, 5 агломерационных лент, 15 железорудных шахт, увеличения добычи сырья и создания на заводах технологических запасов руд и других материалов, достаточных для бесперебойной работы.

Предвоенный директор Магнитки К. Н. Иванов столкнулся с тяжелыми проблемами предприятия, которые образовались из-за глубоких диспропорций между производственными мощностями и их железнодорожной и коксовой базами, а также между основными и вспомогательными цехами. Он не смог справиться с нарастающим валом трудностей и был заменен более подготовленным в техническом отношении Г. И. Носовым.

Пик служебного роста А. Ф. Борисова пришелся на начало 50-х годов, когда СССР и США конкурировали между собой в условиях «холодной войны». От металлургического комбината требовался рост объемов производства металла. И Борисов смог этого добиться. Он олицетворял собой начальную стадию зарождения нового типа советского директора-технократа, способного выжимать из техники и трудового коллектива максимальные результаты при минимальных социальных затратах.

Особого внимания заслуживает деятельность директоров ММК, работавших в годы войны и послевоенный период. Есть серьезные основания объединять время с 1939 до конца 1954 года в единый период в истории управления Магнитки. Дело не только в том, что уже в предвоенный период сложилась команда управленцев, которая в основном сохранилась в годы войны и в послевоенный период. Необходимо указать, что практически неизменными оставались задачи, стоявшие перед комбинатом. Он работал на оборону накануне, в годы войны и в послевоенный период.

Отметим, что накануне, в годы войны и в первый послевоенный период институт директоров ММК приобрел ряд новых признаков. Прежде всего, это были люди, получившие образование в советских Втузах. Уровень их теоретической подготовки был весьма высок, что позволяло им находить решения, граничавшие с научными открытиями.

В большинстве своем они не имели отношения к работе в партийном аппарате, что было непременным условием для первой генерации директоров Магнитостроя и почти обязательным — на этапе запуска металлургического производства. Партийность была для директоров предвоенного и военного времени обязательным признаком присутствия в высших звеньях хозяйственной номенклатуры, однако на первый план выходили технические и организаторские способности.

Отнюдь не случайно, что для «третьего поколения» директоров пост главного инженера являлся практически необходимым условием для занятия должности директора. Система управления становилась более технократической по мере усложнения объекта управления — крупнейшего промышленного комплекса.

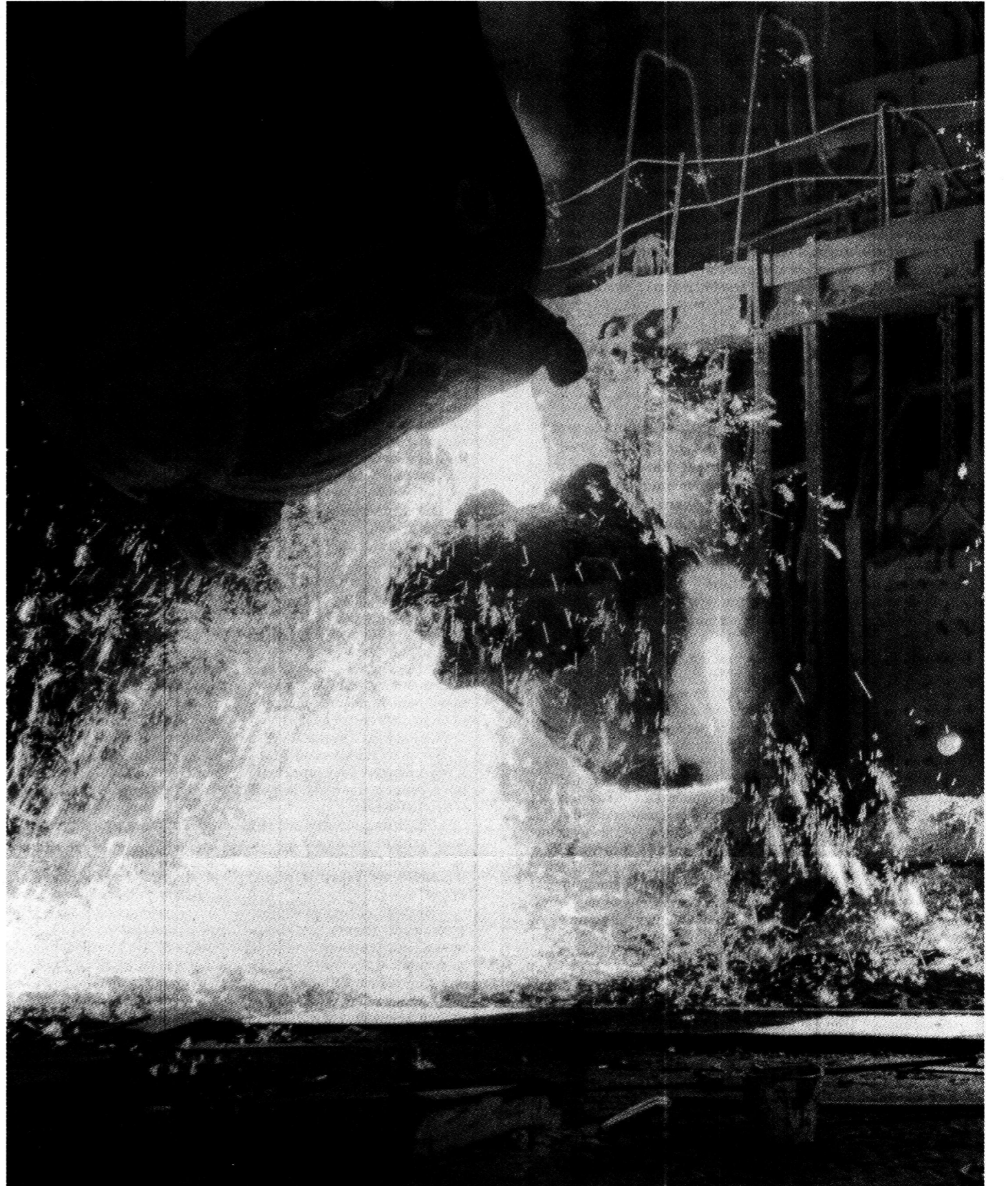
Я пришел к выводу, что процесс формирования директорского корпуса Магнитогорского металлургического комбината в конце 20-х — начале 50-х гг. XX века достаточно полно характеризует кадровую политику ВКП(б) в области подбора, расстановки и воспитания высших административно-технических руководителей ведущих индустриальных новостроек страны.

Анализ кадровой политики ВКП(б), биографии директоров Магнитки, содержания их деятельности позволяет установить существенные процессы в формировании хозяйственной номенклатуры в СССР в исследуемый период. Можно выделить два периода в становлении этой категории руководителей промышленности.

Первый период — с конца 20-х до начала 30-х годов, характеризуется привлечением к руководству промышленным строительством так называемых выдвинутых. Все без исключения представители первого этапа руководителей — профессиональные революционеры. С. М. Зеленцов, В. А. Смольянинов, Я. П. Шмидт обладали опытом непосредственного участия в революционном подполье, в гражданской войне, на весьма высоких должностях. Никто из них не имел специального технического образования — ни до революционного, ни полученного в советское время.

Эти директора были наделены несомненными организаторскими способностями, которые соответствовали уровню технических задач, решавшихся на начальном этапе строительства с широчайшим и подавляющим применением ручного, в том числе несвободного труда.

Отметим, что строительство начиналось без утвержденного проекта. Магнитогорский



металлургический комбинат, как и город, рождался без тщательного продуманного плана, что называется, сходу, со многими перделками, с игнорированием потребностей строителей и будущих работников завода.

Первые директора отводили себе роль своего рода политических комиссаров при старых специалистах, горных инженерах и металлургах, запуганных шахтинским делом, угрозами обвинений во вредительстве, забрасывали Москву жалобами и просьбами, пытались переложить ответственность на высшие звенья государственного управления, то обвинить своих подчиненных во вредительстве.

Примечательно, что по мере усложнения производственных работ повышался уровень руководства, имея в виду политическую связь директоров. Управляющий делами Совнаркома и ЭКОСО РСФСР Смольянинов возглавлял стройку и стал ответственным за связь с американскими проектировщиками Магнитки, а его сменил Я. П. Шмидт, «вхожий» к Сталину.

История первых четырех директоров Магнитки стала отражением начального этапа складывания командно-административной системы в СССР. Ее отличительным признаком было получение должности в системе управления промышленностью не за профессиональные качества, а как своего рода награду за революционное прошлое, верность партии и советской власти. Чтобы удержаться в кругу хозяйственной элиты, оказавшиеся на высоком посту выдвинутые вынуждены были находить для себя покровителей из числа влиятельных лиц из ближнего окружения Сталина.

Однако пора этих директоров-выдвинутых закончилась уже в начале 30-х годов. Наступало время специалистов.

Второй период — с начала 30-х годов и до начала 50-х годов. По моему мнению, во второй период прослеживаются два этапа складывания нового типа управленцев — технократов в высшем составе хозяйственной номенклатуры.

На первом этапе — с 1931 года, с момента назначения на должность директора Я. С. Гугеля, до 1937 года — перевода А. В. Завенягина с должности директора на пост первого заместителя наркома Наркомтяжпрома — начинала складываться, не без противоречий, новый тип директора.

Я. С. Гугель, открывающий этот перечень, — имел среднее специальное образование, полученное до Октября, а также богатый производственный опыт в качестве директора металлургического завода;

А. П. Завенягин был первым директором, получившим высшее образование в Москов-

ской горной академии. Оба они стали членами ВКП(б) уже после революции; оба обладали опытом партийной работы, в том числе и в партийном аппарате, впрочем, на весьма незначительных должностях.

Этот тип директора только начинал складываться. Об этом свидетельствует то, что после ухода в январе 1933 года Я. С. Гугеля на работу в Наркомтяжпром, директором Магнитки был назначен Н. Г. Мышков, бывший, что называется, «типичным представителем» прежнего типа директоров-комиссаров, выдвинутых, как было записано в его анкете, с «низшим образованием». Однако к этому времени покровители в Москве (Мышков, служивший в 1-й Конной армии, имел там многих сановных сослуживцев) и ретивость в искоренении врагов народа уже не могли заменить знания технологии производства и способности наладить это производство. Поэтому и потребовалось заменить Мышкова Завенягиным, прекрасным технически подготовленным, имевшим склонность к научному анализу.

Именно с деятельностью Гугеля и Завенягина было связано освоение производства на Магнитогорском металлургическом комбинате, складывание Магнитогорска с его бытом. Город развивался как подчиненное заводу поселение, его архитектура и быт зависели от централизованного управления и снабжения. Отсюда берут свое начало те специфические методы управления трудовым коллективом, которые использовали все директора ММК, в том числе Я. Гугель и А. Завенягин. Оба хорошо владели навыками привлечения везлительных масс к рынку и надругу в условиях дефицита средств и низкого уровня жизни. И тот и другой способствовали возникновению и укреплению «социалистического города» новой советской хозяйственной элиты. Она входила в высший состав формирующейся правящей прослойки, которая получала большие привилегии в качестве компенсации за высокий уровень ответственности непосредственно перед высшим руководством партии и государства.

Таким образом, уже в 30-е годы в Магнитогорске намечался социально-дифференцирующий водораздел между начальниками и подчиненными, управляющими и управляемыми.

Отметим трагическую черту, сближавшую директоров первого периода и начала второго периода. Большая часть этих, по своему незурядных людей прошла через репрессии и погибла. Был обвинен и ушел в лагерь В. А. Смольянинов, были осуждены и расстреляны Я. П. Шмидт, Я. С. Гугель, Н. Г. Мышков. Находился под угрозой ареста А. П. Завенягин, которого перевели на

работу в Заполярье, первоначально — едва ли не в ссылку.

Во втором периоде наблюдается появление директоров-технократов. Их «выход в свет» отразил новую реальность, возникшую в СССР после 1933 года — первого года относительной стабильности после напряженной, возникшей в результате форсированной модернизации. Начиная с Завенягина, вхождение в хозяйственную элиту теперь могло обеспечить высшее специальное техническое образование, полученное при Советской власти, опыт работы в качестве инженера-металлурга, организаторский талант, яркая индивидуальность, нацеленность на безусловное выполнение государственного плана и ведомственных заданий, преданность партии, покровительство члена Политбюро, отвечающего за работу отрасли, достижение успехов в своем деле. Этими идеальными биографическими данными и качествами обладали все приемники А. П. Завенягина: П. И. Коробов, К. Н. Иванов, Г. И. Носов, А. Ф. Борисов. Перед назначением на пост директора ММК каждый из них работал главным инженером Магнитки.

Все они, кроме скоропостижно умершего Носова, были переведены на высокие посты в Комиссариат (Министерство) черной металлургии СССР. Повышение в должности по вертикали было важным признаком и принципом номенклатурной карьеры директоров-технократов. Эта номенклатурная традиция партии берет начало с момента привлечения к хозяйственной деятельности директоров-выдвинутых.

Партийность для директоров-технократов — условие, необходимое для присутствия в составе высшей хозяйственной номенклатуры, но отнюдь не решающее. Именно эти директора смогли подготовить ММК к выполнению производственной программы подготовки к военным заказам, обеспечить в тяжелых условиях Великой Отечественной войны промышленность Урала качественным металлом, в существенной степени обеспечив победу Советского Союза в войне.

Анализ деятельности директорского корпуса Магнитогорского металлургического комбината позволяет реконструировать механизмы складывания командно-административной системы в СССР, выявить, в частности, замену собственно политических — административно-принудительных методов управления, методами технологическими, экономическими.

Замена механизмов управления была в огромной степени обусловлена усложнением объектов управления — усложнением производственных комплексов.

Валерий КУЧЕР.