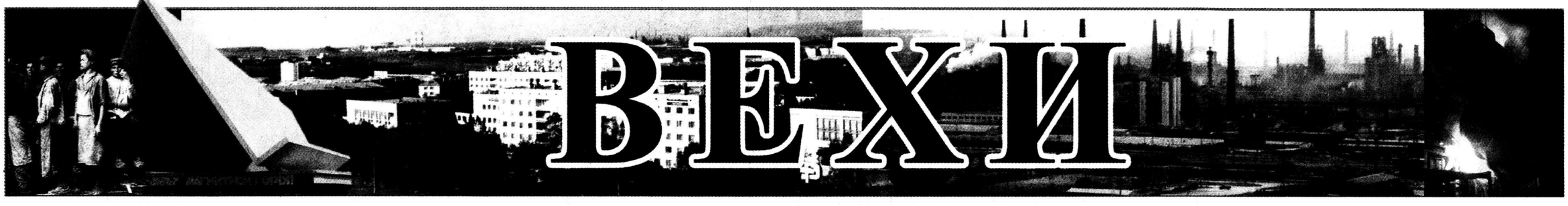


Директорский корпус Магнитки

Как он формировался в эпоху командно-административной системы

В первых числах января 2005 года на прилавках книжных магазинов Москвы появилась книга «Магнитка близ садового кольца», центральным сюжетом которой стало описание стимулов к работе на капиталистическом, советском и постсоветском предприятии. Объектом изучения выбран московский завод «Серп и молот».

О выходе этой книги мне было известно еще летом 2004 года, так как именно тогда я познакомился с одним из авторов этой монографии – доктором исторических наук, профессором А. К. Соколовым.

Профессор Соколов – известный ученый. Его перу принадлежат многочисленные труды по социальной истории России XX века. Например, его учебник «Курс советской истории» очень популярен в студенческой среде.

В те годы высокие должности получали не за профессиональные качества, а как награду за верность КПСС и власти

А. К. Соколов, будучи членом ученого совета кафедры истории российской государственности Российской академии государственной службы при Президенте РФ, присутствовал на защите моей диссертации и задал мне много вопросов, из которых стало ясно, что он рассматривает Магнитку отвлеченно, в качестве условного знака советской индустриализации. Отсюда, вероятно, и проистекает использование в качестве символа термина «Магнитка» в названии его книги.

Возможно, мы в какой-то степени виноваты в этом сами, когда десятилетиями писали и говорили о том, что Магнитка является эталоном социализма. Это утверждение справедливо только в том смысле, когда оно используется не в качестве догмата коммунистической идеологии, а как научное понятие. Применение этого термина в такой категории позволяет увидеть в истории Магнитки наиболее общие черты, свойственные советской эпохе.

Анализ, например, показал, что процесс отбора и комплектования управляющих Магнитостроем и директоров Магнитогорского металлургического комбината в конце 20-х – начале 50-х гг. XX века, их судьбы как организаторов промышленности и производственного коллектива отразили не просто стиль Магнитки, а специфические для советской истории признаки централизованного, командного, обусловленного политическими задачами метода управления.

Вот почему во второй части книги «Магнитка – это навсегда» я решил вернуться к этому периоду и посвятить ему отдельную главу. Она отражает (на примере ММК) важный этап в формировании директорского корпуса предприятий черной металлургии СССР.

В обширной отечественной историографии основное внимание уделяется экономическим аспектам и истории рабочего класса. Проблема формирования директорского корпуса крупных промышленных предприятий до сих пор специально не изучалась. Вместе с тем «человеческий фактор» сыграл громадную роль в осуществлении промышленного рывка. Руководители ведущих предприятий оказывали огромное влияние на реализацию советской экономической политики, они внесли личный вклад в развитие и становление отечественного промышленного комплекса, укрепление обороноспособности страны, в решение социальных проблем трудовых коллективов.

Изучение директорского корпуса Магнитогорского металлургического комбината дает возможность установить закономерности формирования высших административно-технических кадров СССР, определить их место в системе государственного управления предприятием.

Анализ процесса комплектования директорского корпуса Магнитогорского металлургического комбината позволяет реконструировать принципы подбора и расстановки кадров хозяйственной номенклатуры, судьбы директоров предприятия.

Актуальность темы определяется также необходимостью исторического исследования методов управления крупным металлургическим предприятием, что может помочь в поиске и создании эффективных корпоративных систем взаимодействия между работодателем и трудовым коллективом в современных условиях.

Выбрав объектом изучения процесс формирования высшего звена управленческих кадров металлургической промышленности СССР как части становления системы управления в стране в конце 20-х – середине 90-х гг. XX века, а предметом исследования – становление и развитие директорского корпуса Магнитогорского металлургического комбината, я поставил перед собой цель проанализировать особенности кадровой политики высшего руководства страны в деле формирования и эволюции директорского корпуса крупного промышленного гиганта.

Для достижения поставленной цели предстояло решить следующие задачи:

изучить кадровую политику политического руководства страны при отборе и назначении на должность директоров строительства и эксплуатации Магнитогорского металлургического комбината;

проанализировать механизм реализации решений высших органов партии, в частности, выявить роль Политбюро и лично И. В. Сталина в руководстве строительством, эксплуатацией и подборе кадров ММК;

на основе сравнительного анализа биографий директоров комбината выявить характерные черты советской хозяйственной номенклатуры;

на основе анализа основных направлений деятельности директоров ММК раскрыть методы их руководства комбинатом, характер взаимоотношений с вышестоящими партийными и государственными организациями, а также с трудовым коллективом.

Они были частично реализованы в первой части моей книги «Магнитка – это навсегда. Дела и судьбы сталинских директоров», которая охватывает период с конца 20-х до начала 50-х гг. XX века.

В отличие от книги в предлагаемой читателям главе впервые на основе широкого круга источников, включая новые документы из 8 фондов ГАРФА, 6 фондов РГАСПИ, фонда ЦА ФСБ РФ, 12 фондов РГАЭ, архива ММК, архива магнитогорской администрации, проанализирована кадровая политика в подборе и назначении хозяйственных руководителей высшего звена, исследованы номенклатурные принципы управления экономикой.

Есть все основания утверждать, что первый начальник Магнитостроя С. М. Зеленцов представлял собой типичного выдвиженца конца 20-х гг., получившего должность в системе хозяйственного управления благодаря сталинскому подходу к кадрам. Еще в 1926 году И. В. Сталин говорил о необходимости выковать новых комполков и комбригов, начдивов и комкоров по хозяйству и по промышленности. По мнению Сталина, без таких людей нельзя было двигаться вперед ни на шаг.

Зеленцов был одним из хозяйственных политкомиссаров, прошедших школу «военного коммунизма». Он вполне подходил для этой роли, так как состоял в партии большевиков с 1902 г., имел опыт работы комиссара национализированного Миньярского завода и комиссара автотранспорта 3-й армии в Екатеринбурге и инструктора-ревизора отдела снабжения 5-й армии.

Комиссарское прошлое вывело Зеленцова на командные должности в органах хозяйственного управления, в которых он работал с 1919 г. Пять лет Зеленцов был заместителем, а затем председателем Южно-Уральского горнозаводского треста, год – председателем правления Надеждинского комбината и почти два года находился в Москве, будучи заместителем председателя Уралмета. В 1925 году получил новое назначение – управляющего техническим бюро по проектированию и переоборудованию дореволюционных уральских заводов.

Зеленцов оказался на важном хозяйственном участке, несмотря на то, что, кроме комиссарского опыта, имел за плечами только три класса церковно-приходской школы да навыки ученика и помощника чертежника. Но это обстоятельство не помешало ВСНХ остановить свой выбор на нем и передать под его начало группу талантливых инженеров, которые создавали первые проекты Магнитогорского комбината. Это и совестливый главный инженер Магнитостроя В. А. Гассельблат, и инженеры Б. П. Богослюбов, окончивший до революции математический факультет Петербургского университета и Петербургский горный институт, и Л. И. Фольварков, и будущий профессор Уральского политехнического института И. А. Соколов и др.

Первоклассные специалисты, они служили под началом малообразованного Зеленцова, хотя были, по существу, главными разработчиками большинства идей Уралпроектбюро.

Такой подбор первого руководящего состава Магнитостроя (комиссар без образования Зеленцов в роли начальника и опытный горный инженер Гассельблат в качестве главного инженера и заместителя комиссара-начальника) отражал закономерности кадровой политики ВКП(б) на начальном этапе индустриализации. Старые специалисты, подобные Гассельблату, приглашались на работу в хозяйственные органы, как правило, на роль вторых и третьих лиц.

Сам Зеленцов побывал на промышленной площадке завода три раза. За период его работы в одной из ближайших к месту постройки завода станиц было открыто представительство Магнитостроя во главе с Е. И. Мартыновым, под руководством которого плотники построили 10 рубленых домов, 52 барака, 2 бани-времянки, столовую-кухню, гараж, пожарное депо, 2 киноклуба. Плотники Мартынова готовили условия для приемки будущих строителей Магнитогорского завода. Позже начальника местной конторы Е. И. Мартынова сменил Г. Д. Бессонов, бывший рабочий, подпольщик, заместителем которого был Г. А. Зобин, тоже из рабочих, член партии с дореволюционным стажем.

Не многое успел сделать Зеленцов как первый начальник Магнитостроя. Он со своими помощниками-революционерами, по существу, выполнил функцию завхоза, и она вполне отвечала уровню задач, стоявших в тот период перед стройкой.

Когда потребовалась международная экспертиза проекта Магнитогорского металлургического комбината и стало ясно, что предстоит построить новейшее в техническом смысле металлургическое предприятие, состоялся добровольный уход С. М. Зеленцова в отставку с формулировкой «по состоянию здоровья».

Подобная ротация стала примером замены (без физической расправы) одного представителя первого поколения номенклатуры – рабочего-выдвиженца – на такого же выдвиженца, впрочем, обладавшего несравненно большим политическим и организаторским опытом. В известной мере смена «действующих лиц» отразила рост политико-экономического значения Магнитки как свидетельства успешного осуществления индустриализации.

В этом смысле важно понять то общее и особенное, что сближало В. А. Смольянинова с руководителями первого поколения Магнитостроя.

Реконструкция биографии Смольянинова позволила сделать вывод о том, что это назначение не только укладывалось в рамки модели «выдвиженцев», то есть людей, классово близким власти большевиков, но и было осуществлено, как и в случае с Зеленцовым, эмпирически. Члены Политбюро, скорее всего, исходили из собственных представлений о важности стройки на данный момент и соответствия конкретным задачам стройки уровня подготовки того или иного руководителя. Имел значение и факт недоверия старым специалистам. По-иному нельзя, вероятно, объяснить это выдвижение, потому что весь предшествующий военно-революционный опыт и опыт советского работника Смольянинова отвергал подобное назначенчество.

В. А. Смольянинов принял Магнитострой, когда здесь не было ни электрического освещения, ни телефона. На площадке насчитывалось три грузовика и две легковых машины для руководства. Передвижение и людей, и грузов осуществлялось на лошадях. Воду брали из реки Урал и пили ее без очистки. При Смольянинове начались земляные работы по планировке промышленной площадки, которые выполнялись вручную. По титульному списку третьего квартала 1929–30 годов нужно было построить шесть «вошебоек». Такому «размаху» стройки вполне подходили управленческие строительные навыки Смольянинова. На примере Смольянинова можно увидеть, как воплотилась возобладавшая в 30-е гг. в высшем эшелоне власти идея ускорения пусковых объектов за счет опоры на организаторскую сторону управления. В этом Смольянинов не был силен. Поэтому произошла ротация, и В. А. Смольянинов вынужден был покинуть Магнитострой.

Абсолютизация организаторских способностей, как главного критерия в сталинской кадровой политике, вела к формированию особой прослойки хозяйственной элиты. Выдвинулись на передний план энергичные, исполнительные, инициативные, но очень часто бесшабашные люди, склонные к рывку, надрыву, но недостаточно способные к системному управлению сложными техническими комплексами, в чем мы убедимся на примере Я. П. Шмидта, сменившего Смольянинова на посту начальника Магнитостроя.

Сильная сторона Шмидта-руководителя состояла в умении оценивать реальный ход событий на новостройке, а предпринятое им политическое наблюдение за кадрами, что отвечало запросам того времени, способствовало мобилизации строителей на штурм отдельных объектов. Шмидт устраивал многотысячные митинги по поводу досрочного окончания ударных объектов. Он любил выступать на этих митингах с длинными зажигательными речами. Шмидт продумывал операции трудового наступления, как продумывают военачальники атаки на фронте, благо имел опыт боевых действий в период гражданской войны. Шмидт умело использовал для успешного завершения своих «рейдов» и «мирные» приемы: ударничество, социалистическое соревнование. Но он не гнушался применять и карательные методы принуждения к труду.

Использование оригинальной комбинации методов и приемов управляющего воздействия на подчиненных крестьян, применение специального инструментария помогли Шмидту вызвать у рабочих чувство гордости за участие в строительстве «мирового гиганта», а еще больше – чувство страха за собственную судьбу. Главным образом, за счет этого резерва Шмидту удалось вывести стройку из состояния спячки. За короткий период его пребывания в роли начальника строительства вручную были вырыты котлованы под фундаменты первых двух доменных печей (уже 1 июня 1930 г. был торжественно заложен фундамент первой домны), коксовые батареи, построена плотина через реку Урал, электростанция, началось строительство первого квартала будущего города. Люди работали даже в 30-градусный мороз.

Роль политкомиссара при высокообразованных специалистах была привычной для подозрительного Шмидта, как и роль разоблачителя «скрытых врагов». Приглашенных Гассельблатом на ответственные технические должности шесть инженеров Шмидт зачислил в организаторов вредительства на Урале, а питерского адвоката Мандельштама, по непонятным причинам оказавшегося на строительстве завода, выдворил со стройки, позже веря в то, что тот был одним из участников покушения на партийного руководителя Ленинграда С. М. Кирова.

Бдительный Шмидт контролировал не только строителей завода, но и жителей ближайших деревень. Не давали покоя бывшему организатору подпольных повстанческих бригад на Украине местные казаки, которых Шмидт считал затаившимися белогвардейцами и колчаковцами. Он был убежден в том, что они регулярно устраивают поджоги на стройке и отравления ударников. Шмидт признавался, что боялся ночных телефонных звонков и сообщений телефонисток, которые по его распоряжению информировали Шмидта о каждом случае поломок оборудования или пожарах. По указанию Шмидта об очередном «вредительстве» стройку извещали гудки всех паровозов и мощные сирены электростанций. Шмидт не хотел считаться с тем, что все эти аварии и поломки оборудования происходили из-за неподготовленности крестьян к индустриальному труду. На территории строительства масса вчерашних крестьян содержала рядом со своими жилищами крупный рогатый скот. Это вынудило президиум Магнитогорского горсовета принять «обязательное постановление», запрещающее разведение домашнего хозяйства в пределах промплощадки. Грязь на рабочих местах, в столовых и общежитиях, прогулы, повальное пьянство и поножовщина – все это было результатом поспешного «окрестьянивания» промышленной стройки, итогом стремительной урбанизации магнитогорской долины.

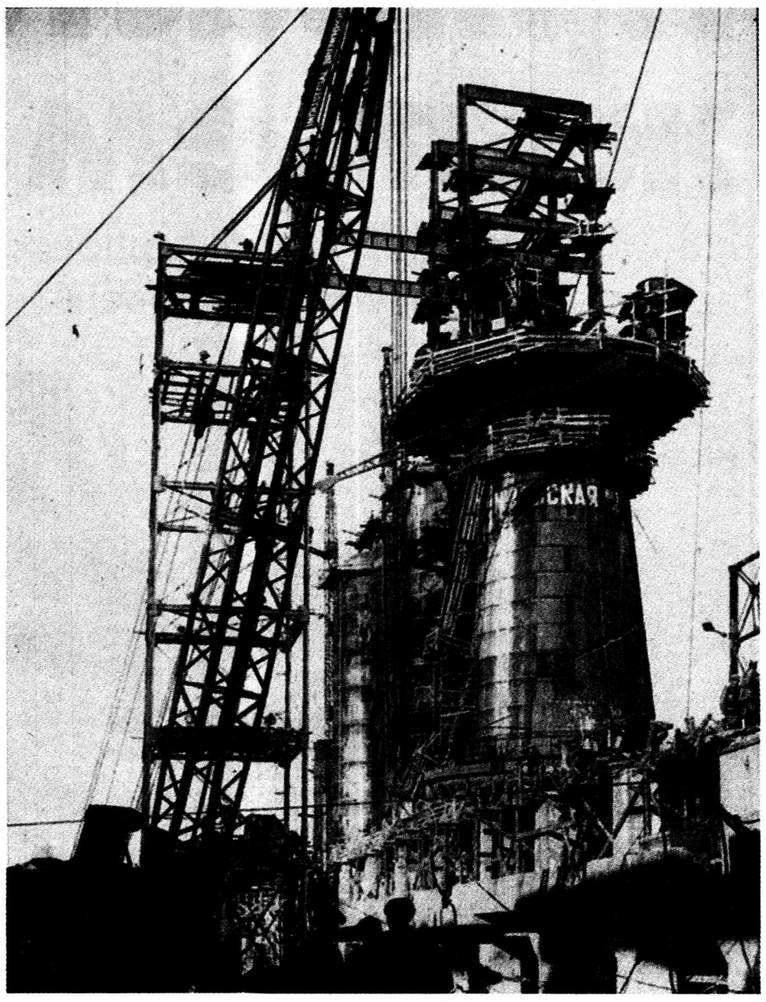
Слабая сторона Шмидта-руководителя заключалась в том, что использованные им методы руководства были конечными. Они дали некоторый эффект в условиях преобладающего мускульного труда, наличия грабарок, гужевого транспорта и отсутствия элементарных бытовых условий. Но едва начался монтаж импортного оборудования, бойцы-начальники оказались не нужными. Теперь требовался организатор иного склада – специалист-металлург, а Шмидт, по его собственному признанию, таковым не был.

Реконструируя деятельность Шмидта, мы можем понять не только популярные в годы расцвета «выдвиженцев» их характерные управленческие методы, но и то, чем руководствовалось Политбюро, осуществляя на практике подбор, расстановку и воспитание руководителей промышленности.

В судьбах С. А. Зеленцова, В. А. Смольянинова и Я. П. Шмидта отражена не только история формирования первого поколения руководителей Магнитостроя, но и история реального хода индустриализации СССР, его начала. На их примере мы видим, как проводимая партией большевиков политика выдвижения на руководящие должности организаторов с дореволюционной партийностью не отвечала задачам модернизации экономики страны. Краткий срок пребывания в должности начальника Магнитостроя каждого из этой категории управленцев свидетельствовал, что номенклатура первого поколения хозяйственных руководителей пролетарского происхождения, людей без высшего образования, главной отличительной особенностью которых была преданность партии и революции, постепенно и неизбежно должна была покинуть активную арену индустриализации. Так оно и произошло.

Отличие Я. С. Гугеля от Я. П. Шмидта – в уровне профессионального образования, наличии опыта организатора металлургического производства. Гугель, как знаток строительства и пуска в эксплуатацию заводов тяжелой индустрии, смог запустить первую очередь металлургического комбината в условиях «чрезвычайщины». Она требовала от руководителя организации штурмовых приемов работы, внеэкономических мер принуждения к труду, создания атмосферы жертвенности, готовности идти на эксплуатацию человеческих ресурсов ради выполнения указаний центральной власти. Всеми этими качествами как раз и обладал Я. С. Гугель.

Деятельность Я. С. Гугеля в полной мере соответствовала складывавшейся административно-командной системе, предполагавшей, в частности, сочетание номенклатурных принципов руководства с владением техническими знаниями, способности использовать партийно-политические рычаги управления подведомственным коллективом.



Набиравшая силу административно-командная система требовала от хозяйственников не только овладения навыками информирования партийных и хозяйственных органов о состоянии строительства, но и побуждала доказывать, убеждать, просить.

Пустив первую и вторую домны, Гугель не сумел подняться над ведомственными интересами, рождение которых берет начало с первых шагов индустриализации. Это усугубило социальную пропасть, возникшую между руководителями и подчиненными.

С именем Я. С. Гугеля связано возникновение привилегий для местной руководящей верхушки как отражение непременного условия формирования нового управленческого слоя. Именно при нем вошла в моду «начальственная форма»: самые высокие руководители комбината носили кожаное пальто, хромовые сапоги. Они ездили на «фордах», жили в благоустроенных квартирах, вдали от стройки. Процессу «обуржуазивания» «красных директоров» были присущи те же закономерности, какие были свойственны «овельможиванию» вождей на всех ступенях властной элитной вертикали.

Рядовые граждане ютились преимущественно в грязных бараках, расположенных рядом с заводом, радовались, как первостроитель Магнитки Н. В. Путалов, тому, что имели возможность ходить в ватниках и посещать кино в брезентовых костюмах, которые, как и телогрейки, были дефицитной спецодеждой. В четвертом квартале 1930 г. на стройку, где трудились тысячи людей, поступило всего 1100 брезентовых костюмов и 100 ватных полупальто.

Гугель быстро усвоил, что движение ударничества можно приспособить для осуществления своей власти над людьми. Рычаг управления голодом помогал ему достигать высоких результатов в выполнении планов. По распоряжению Гугеля все отдельные участки стройки были выделены в особую категорию с целью снабжения лучшими продуктами питания и дефицитными промтоварами. Ударники Магнитостроя были снабжены специальными карточками, дающими возможность их обладателям покупать продукты и товары вне очереди в магазинах кооперации и государственной торговли. Ежемесячно для ударников, кроме рабочего пайка, отпускались дополнительные продукты питания и 70% обуви и одежды по ордерам. Такая мера позволяла отличить ударников от остальной массы рабочих.

Гугель умело использовал торговлю для ускорения пуска доменного агрегата. Дифференциация снабжения в зависимости от количества и качества затраченного труда по формуле «орсы–фонды–ударники» начала действовать на Магнитострое раньше технологической цепи «руда–кокс–чугун–прокат».

Директор Гугель одним из первых воспользовался возможностью, предоставленной новой хозяйственной элите, сколачивать собственную команду управленческого аппарата. Если Шмидт забрасывал письмами вышестоящие организации, умоляя направить ему в помощь специалистов-металлургов, то Гугель приехал на Магнитку с верными ему людьми, с которыми работал на Украине. После освобождения с поста директора Магнитогорского завода он уговорил «своих» людей вернуться на Украину. Многие из его товарищей разделили трагическую судьбу своего покровителя.

Н. Г. Мышков был, пожалуй, скорее, исключением для начавшегося второго периода в развитии хозяйственной номенклатуры. Партийный выдвиженец, революционер и участник гражданской войны, Мышков не имел в отличие от своего предшественника Гугеля и преемника Завенягина сколько-нибудь систематического технического образования. Это сближало его, пожалуй, с Я. Шмидтом, а не с его непосредственным предшественником – Гугелем или с преемником – Завенягиным. Не случайно Мышков сильнее всего проявил себя на сложнейшем в техническом отношении производственном объекте как «сын революции». Он воспринимал должность директора как пост, полученный в награду за участие в революционном подполье и гражданской войне. Это качество было отличительной чертой первого поколения хозяйственной номенклатуры. Управленческие методы Мышкова сходны с методами Шмидта: вера во всемогущество центральных органов власти, перераставшая в постоянные апелляции к ней за помощью.

Мышков был последний руководитель Магнитки, представлявший собой организатора-практика, претендовавшего на хозяйственное лидерство и самостоятельную политическую роль. И он был последним из высших руководителей Магнитостроя и Магнитогорского завода, кто был осужден и расстрелян в результате репрессий.

Судьба А. П. Завенягина оказалась по-своему удачной. Он воплотил в себе признаки второго поколения хозяйственной номенклатуры. Это был уже не политический выдвиженец, а специалист из пролетарских «парттысячников», главными добродетелями которых были уже не только участие в революции, «правильное» социальное происхождение и преданность партии. Для поколения Завенягина главными качествами стали хорошее специальное образование, выдающиеся навыки организатора и исполнительность, четкое и беспрекословное выполнение указаний высшего партийно-государственного руководства.

Поколению Завенягина пришлось решать более сложные задачи, чем их предшественникам. «Революционный порыв» начала индустриализации сменился необходимостью налаживать повседневное производство и быт тысяч людей, работавших в промышленности.

Авраамий Завенягин успешно сочетал в себе все эти качества – прекрасное образование и способности ученого, твердость и последовательность организатора производства, создателя своего рода школы подготовки молодых технических специалистов из выпускников ВТУЗов, ответственность и предприимчивость фактического главы города при заводе. При этом он являлся одним из создателей «командно-административной системы» в управлении промышленностью: выступал за жесткую вертикаль ведомственной власти, соблюдал принцип личной преданности, использовал, когда появлялась возможность, труд заключенных, был сторонником «патрон-клиентных» отношений, покровительствовал местной творческой интеллигенции во имя укрепления собственного имиджа.

А. П. Завенягин оставался в полном смысле сталинским директором, привыкшим использовать, когда появлялась возможность, труд заключенных, одним из создателей «командно-административной системы» в управлении промышленностью.

Валерий КУЧЕР.

Окончание – в ближайших номерах «ММ».