

В. Н. Кучер

ПЕРВЫЕ СТАЛИНСКИЕ НАЧАЛЬНИКИ МАГНИТКИ

Процесс отбора и комплектования управляющих Магнитостроя и начальников Магнитогорского металлургического комбината в начале и середине 1930-х гг. отражал специфические признаки централизованного, командного, обусловленного политическими и идеологическими задачами метода управления характерного для советского строя.

«Человеческий фактор» сыграл отведенную ему историей роль в осуществлении промышленного рывка. Руководители ведущих предприятий оказывали огромное влияние на реализацию советской модели экономического развития. Их личный вклад в становление и развитие отечественного промышленного комплекса, в укрепление обороноспособности страны, в решение социальных проблем трудовых коллективов трудно переоценить.

На наш взгляд, знание механизмов становления директорского корпуса Магнитогорского металлургического комбината дает возможность установить закономерности формирования высших административно-технических кадров СССР и определить их место в системе государственного управления предприятием.

Но здесь следует сделать оговорку. Нам кажется, что допускается ошибка при отождествлении всех руководителей промышленных предприятий черной металлургии СССР с таким понятием, как «красный директор» (даже если речь идет о директорах, которые работали на Урале до 1937 г.). Часто этот термин используют, чтобы подчеркнуть политическую убежденность, нередко идейную ограниченность и известный консерватизм определенной прослойки советских директоров.

Широкое же обобщение не приемлемо, во-первых, по существу, так как одна часть директоров демонстрировала высокий уровень профессионализма даже в специфических условиях директивной экономики, тогда как другая часть была уничтожена сталинской

репрессивной машиной за провал выполнения планов второй пятилетки.

Во-вторых, обобщение неправомерно и по форме. Дело в том, что в первых числах сентября 1929 г. ЦИК и СНК СССР в совместном постановлении «Об установлении единой системы индустриально-технического образования» утвердили определения таких должностных и профессиональных категорий, как администратор, инженер, техник, мастер, рабочий. С целью обеспечения единообразия всей системы технического образования в стране было решено вести подготовку инженеров в институтах, административно-технического персонала — в промышленных академиях и на курсах красных директоров, техников — в специализированных техникумах. Заметим: никто из первых руководителей Магнитостроя и металлургического комбината курсы красных директоров не оканчивал и даже по формальному признаку не может быть причислен к когорте «красных директоров».

В процессе формирования директорского корпуса страны можно различить несколько этапов, даже беглый анализ которых дает представление о важных особенностях кадровой политики власти.

На первом этапе восстановления хозяйства, разрушенного в ходе Гражданской войны, в качестве технических руководителей привлекались «буржуазные специалисты», которые получили образование и приобрели опыт работы до 1917 г. Однако в ходе шахтинского дела и процесса «промпартии» кадры технических директоров были заменены «выдвиженцами» из числа лиц пролетарского происхождения, которые не имели образования, но обладали организаторскими способностями и опытом руководства в условиях Гражданской войны и «военного коммунизма».

Этот этап, как и последующий период использования в качестве консультантов иностранных специалистов, был кратковременным. К широкому привлечению иностранных работников в тяжелую промышленность страна приступила во второй половине 1930 г. Влияние западных инженеров было

Кучер Валерий Николаевич — к.и.н., журналист, главный редактор газеты «Магнитогорский рабочий» в 1980–1990 гг. (г. Москва)
E-mail: val-kucher@yandex.ru

ощутимым. В СССР боролись против этого влияния с помощью ускоренной подготовки собственных специалистов. К началу 1930 г. в народном хозяйстве уже имелось почти 106 тыс. технических специалистов и экономистов, занимавших высшие должности, и 184 тыс. — средние должности. С 1931 г. в стране началась кампания по интенсивной массовой подготовке отечественных специалистов. Перед рабочим классом была поставлена задача создания «своей собственной производственно-технической интеллигенции».¹ Началась вербовка «своих управленцев из среды своего класса».²

В процессе формирования сталинского директорского корпуса Магнитогорского металлургического комбината отчетливо выделяются два основных периода.

В рамках первого периода (конец 1920-х — начало 1930-х гг.) к руководству промышленным строительством привлекались так называемые выдвиженцы, которые все без исключения являлись профессиональными революционерами.

Второй период (с начала 1930-х до начала 1940-х гг.) характеризуется заменой директоров-выдвиженцев на специалистов, имеющих высшее профессиональное образование, появлением нового типа управленцев-технократов, входивших в высший состав хозяйственной номенклатуры.

Различия между двумя типами руководителей обусловлены изменением кадровой политики партии. Эти изменения, в свою очередь, определялись задачами, стоявшими перед советской металлургической промышленностью в ходе индустриализации, войны и послевоенного восстановления народного хозяйства СССР.

Различия между «выдвиженцами» и «технократами» возрастали не только по мере усложнения управления технологическими процессами, но и в зависимости от степени профессионализации инженерно-технических кадров.

Директорский корпус крупных промышленных предприятий входил в состав формирующейся советской элиты, которая получала большие привилегии в качестве компенсации за высокий уровень ответственности перед высшим руководством партии и государства.

Выдвиженцы

Есть все основания утверждать, что первый начальник Магнитостроя С. М. Зеленцов, проработавший в 1929 г. в этой должности 5,5 месяцев, представлял собой типичного выдвиженца конца 1920-х гг., получившего должность в системе хозяйственного управления благодаря сталинскому подходу к кадрам. Выступая в 1920 г. на IV конференции КП(б) Украины с докладом об экономической политике, И. В. Сталин высказал мысль о том, что страна нуждается в собственных «хозяйственных унтер-офицерах». Они должны были учить народ, как осуществлять новое строительство и как бороться с разрухой.³

В 1926 г. Сталин, выступая на собрании ленинградского партийного актива вскоре после апрельского пленума ЦК ВКП(б), повторно коснулся темы подготовки хозяйственных кадров и опять использовал военную терминологию, дав установку воспитывать теперь не просто «рядовых» офицеров промышленности, а «новых комполков и комбригов, начдивов и комкоров по хозяйству и по промышленности». По мнению Сталина, без таких людей нельзя было сдвинуться вперед ни на шаг.

С этого времени и берет начало использование термина «командир производства» для обозначения руководителя промышленности.

Переход от фронта Гражданской войны к фронту индустриализации неминуемо вызвал потребность в командирах производства, прошедших школу Гражданской войны. С. М. Зеленцов был одним из хозяйственных политкомиссаров, приобретших управленческие навыки в эпоху «военного коммунизма». Он вполне подходил для роли «комполка промышленности», так как состоял в партии большевиков с 1902 г., имел опыт работы комиссара национализированного Миньярского завода (на Урале) и автотранспорта 3-й армии в Екатеринбурге, а также инструктора-ревизора отдела снабжения 5-й армии.

Комиссарское прошлое и организаторские способности вывели Зеленцова на командные должности в органах хозяйственного управления, в которых он работал с 1919 г. Пять лет Зеленцов был заместителем председателя, а затем и председателем

¹ Сталин И. В. Сочинения. М., 1951. Т. 13. С. 66.

² Ленин В. И. Полн. собр. соч. Т. 30. С. 428.

³ Сталин И. В. Сочинения. М., 1951. Т. 4. С. 299.

Южно-Уральского горнозаводского треста, год — председателем правления Надеждинского комбината и почти два года находился в Москве, будучи заместителем председателя треста «Уралмет». В 1925 г. он получил новое назначение — должность 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 инженеров, которые создавали первые проекты Магнитогорского комбината. Среди них был и главный инженер Магнитостроя В. А. Гассельблат, и инженер Б. П. Боголюбов, окончивший до революции математический факультет Петербургского университета и Петербургский горный институт, и Л. И. Фольварков, в прошлом главный электрик Уралпромбюро ВСНХ СССР, и будущий профессор Уральского политехнического института И. А. Соколов. Первоклассные специалисты, они служили под началом малообразованного Зеленцова, хотя были, по существу, главными разработчиками большинства идей Уралпроектбюро.

Все производственные новостройки СССР на начальном этапе индустриализации управлялись по одной и той же схеме. Возьмем, к примеру, историю рождения сибирского гиганта — Новокузнецкого металлургического комбината. Здесь так же, как и на Магнитострое, управление находилось в другом месте — в Томске. На строительной площадке была лишь контора, которую возглавлял бывший матрос, участник Гражданской войны, горячий и непреклонный большевик, чекист А. М. Морозов. Его сменил первый начальник управления старый подпольщик, чекист П. И. Подзаходников. Ни тот ни другой, как свидетельствуют сибирские историки-краеведы, памяти о себе не оставили.

Не многое успел сделать и первый начальник Магнитостроя С. М. Зеленцов. Он, по существу, выполнял функции организатора, администратора и завхоза, и это вполне отвечало 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, С. М. Зеленцов добровольно ушел в отставку с формулировкой «по состоянию здоровья».

Подобная «ротация» стала примером замены (без физической расправы) 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, что сближало второго управляющего Магнитостроя В. А. Смольянинова с руководителями первого поколения.

Реконструкция биографии Смольянинова позволила сделать вывод о том, что это назначение не только укладывалось в рамки модели «выдвиженцев», т. е. людей классово близких власти большевиков, но и было осуществлено, как и в случае с Зеленцовым, в соответствии с задачами строительства.

На примере Смольянинова можно увидеть, как воплотилась возобладавшая в 1930-е гг. в высшем эшелоне власти идея ускорения строительства пусковых объектов за счет опоры на организаторскую сторону управления. Но Смольянинов не был силен как инженер, поэтому произошла ротация, и он вынужден был покинуть Магнитострой, отработав в должности управляющего 10 месяцев.

Но его влияние на ход строительства Магнитки на этом не закончилось, хотя он вплоть до своего ареста и после него старательно избегал писать и говорить на эту тему. С его именем мы связываем подходы к созданию поселения «завод-город», которому идеологи большевизма дали оптимистическое название «социалистический город». В докладной записке на имя Ленина⁴ Смольянинов еще в 1921 г. утверждал, что на Урале развить работу можно. Один из аргументов будущего начальника Магнитостроя в пользу такого вывода сводился к тому, что созданный прежними условиями посессион-

⁴ РГАСПИ. Ф. 5. Оп. 1. Д. 95. Л. 1–5.

ного права уральский рабочий привязан к земле: он живет на своем заводе, занимается хлебопашеством и будет с удовольствием работать и жить в условиях завода-поселения даже при минимальном заработке и скудном снабжении. Это убеждение разделяли многие из тех, кто конструировал будущий завод-город.

Абсолютизация организаторских способностей как главного критерия в сталинской кадровой политике на начальном этапе индустриализации, использование опыта субординации по типу воинских частей в создании управленческих схем на заводах и фабриках, на железных дорогах и шахтах вели к формированию особой прослойки хозяйственной элиты, характерной чертой которой была высокая профессиональная компетентность.

В этот период на передний план выдвинулись склонные к единоначалию, энергичные, исполнительные, инициативные, преданные советской власти, но часто склонные к кавалерийскому рывку и недостаточно способные к системному управлению сложными техническими комплексами, в чем мы убеждаемся на примере Я. П. Шмидта, сменившего В. А. 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, на которых любил выступать с длинными зажигательными речами. Шмидт продумывал операции «трудового наступления», как продумывают командиры атаки на фронте, поскольку имел опыт боевых действий в период Гражданской войны. Он умело использовал для успешного завершения своих «боевых рейдов» и «мирные» приемы: ударничество, социалистическое соревнование. Но он не гнушался и методами принуждения к труду.

Использование оригинальной комбинации методов и приемов воздействия на подчиненных помогло Шмидту вызвать у рабочих чувство гордости за участие в строительстве «мирового гиганта», а еще больше — чувство страха за собственную судьбу. Главным обра-

зом за счет этого резерва ему удалось вывести стройку из состояния «спячки».

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 пытаются отравить ударников. Шмидт признавался, что боялся ночных телефонных звонков и сообщений телефонисток, которые по его распоряжению информировали его о каждом случае поломки оборудования или пожаре. По его же указанию об очередном «вредительстве» стройку извещали гудки всех паровозов и мощные сирены электростанций. Шмидт не хотел признавать того, что все эти аварии и поломки оборудования происходили из-за неподготовленности крестьян к индустриальному труду.

При нем на территории строительства множество вчерашних крестьян содержало рядом со своими убогими жилищами крупный рогатый скот. Это вынудило президиум Магнитогорского горсовета принять «обязательное постановление», запрещающее разведение домашнего хозяйства в пределах промплощадки.⁵ 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 могли дать и дали некоторый эффект лишь в условиях преобладающего мускульного труда, наличия грабарок, гужевого транспорта и отсутствия элементарных бытовых условий. Но когда начался монтаж импортного оборудования, «офицеры-начальники» оказались не нужны. Теперь требовался организатор иного склада — специалист-металлург.

Реконструируя деятельность Шмидта, мы можем понять не только популярные в годы расцвета «выдвиженцев», «унтер-офицеров» и «комдивов промышленности» управленческие методы, но и то, чем руководствовались

⁵ Архив администрации г. Магнитогорска. Ф. 10. Оп. 1. Д. 3. Л. 69.

Политбюро, осуществляя подбор, расстановку и воспитание руководителей промышленности.

Краткий срок его пребывания в должности начальника Магнитостроя (Я. П. Шмидт возглавлял строительство 5 месяцев) свидетельствовал о том, что номенклатура первого поколения хозяйственных руководителей пролетарского происхождения, без высшего образования,⁶ главной отличительной чертой которых была преданность партии и «одновариативный тип мышления», постепенно и неизбежно должна была покинуть арену индустриализации. Так оно и произошло.

После Магнитогорска Я. П. Шмидт на какое-то время стал членом Президиума и членом коллегии ВСНХ СССР. Затем Политбюро ЦК ВКП(б) назначило его управляющим Союзстандартстроем Наркомата тяжелой промышленности, после чего Орджоникидзе утвердил его на должность начальника Главторфа НКТП. До этого назначения Шмидт продолжал существенно влиять на положение дел в Магнитогорске. Именно он отстаивал идею строительства «соцгорода» рядом с проходной завода, был инициатором создания «американских» прудов, т. е. заводской системы водного снабжения, контролировал эти стройки (о чем в существующих источниках об истории строительства ММК ничего не сказано, но это уже отдельная, хотя и интересная тема).

Таков был новый стандарт номенклатурной кадровой политики: перемещение хозяйственников по вертикали осуществлялось только при условии их «правильного» поведения. За Шмидтом не числилось никаких ошибок и просчетов, пока не наступил 1937 год — год его ареста и расстрела. Его дело было сфабриковано. Позже Яков Шмидт был оправдан и реабилитирован.

В судьбах С. М. Зеленцова, В. А. Смольянинова и Я. П. Шмидта отражена не только история формирования первого поколения руководителей набирающей мощь отечественной тяжелой промышленности, Магнитостроя в том числе, но и история начального этапа индустриализации СССР. На их примере мы видим, что проводимая партией большевиков

политика выдвижения на руководящие должности лучших организаторов-рабочих с дореволюционным партийным стажем и опытом Гражданской войны и «военного коммунизма» не отвечала задачам коренной модернизации экономики страны.

Однако партийная кадровая политика имела свой специальный инструментарий, который постоянно совершенствовался. К началу строительства второго, восточного центра металлургической промышленности на Урале и в Сибири, уже в полную силу действовал механизм номенклатурной кадровой политики, зародившейся в 1920 г., когда в ЦК и губкомх партии были образованы учетно-распределительные отделы. Они были специально предназначены для выдвижения и перемещения советских и партийных работников, а также для учета кадров, «подлежащих переводу к станку и плугу».

Учет был формализован перечнем должностей, на которые кадры назначались партийными органами на всех ступенях властной вертикали. Был заведен порядок, при котором первое слово в важнейших кадровых назначениях принадлежало Политбюро ЦК ВКП(б), его решения потом дублировали, облачая их в легитимную форму, хозяйственные органы. А так как Магнитострой с первых дней своего зарождения являлся и по форме, и по сути одним из самых крупных и амбициозных проектов партии большевиков, то уже первые руководители гигантской стройки входили в высшее звено партийной номенклатуры — Политбюро ЦК.

При всех недостатках номенклатурного принципа назначения руководящих хозяйственных кадров этот механизм позволял ЦК достаточно эффективно контролировать деятельность назначенцев на особо важных объектах индустриализации и производить по мере необходимости их оперативную ротацию.

Технократы первой волны

Отличие Я. С. Гугеля, который по решению Политбюро ЦК ВКП(б) в январе 1931 г. сменил на Магнитострое Я. П. Шмидта, заключалось в уровне профессионального образования, в наличии опыта организатора металлургического производства. Этот руководитель имел и личный опыт общения с высшими должностными лицами страны.

⁶ Я. Шмидт получил высшее образование только в 1931 г., окончив Высший архитектурно-строительный институт, т. е. тогда, когда он уже не возглавлял Магнитострой. Однако его влияние на ход событий вокруг горы Магнитной продолжалось вплоть до 1934 г. и по-прежнему оставалось заметным.

Гугель смог запустить первую очередь Магнитогорского металлургического комбината в условиях «чрезвычайщины», которая требовала от хозяйственного руководителя штурмовых приемов работы, внеэкономических мер принуждения к труду, создания культа жертвенности, готовности идти на эксплуатацию человеческих ресурсов ради выполнения указаний центральной власти. Всеми этими качествами как раз и обладал Я. С. Гугель, которого нарком тяжелой промышленности, член Политбюро ЦК ВКП(б) Серго Орджоникидзе удерживал на Магнитке 2 года.

Причина была в том, что деятельность Я. С. Гугеля пришлась на тот период, когда Сталин на совещании хозяйственников в Москве 23 июня 1931 г. сформулировал свои знаменитые шесть новых условий развития промышленности. Директор Гугель в полной мере соответствовал складывавшейся административно-командной системе, предполагавшей, в частности, сочетание номенклатурных принципов руководства с владением техническими знаниями.

Набиравшая силу административно-командная система требовала от начальников-директоров не только организаторских способностей, умения использовать партийно-политические рычаги управления подведомственным коллективом и волевых качеств, но и навыков оперативного информирования партийных и хозяйственных органов о состоянии строительства, побуждала доказывать, убеждать, просить помощи ради выполнения директив центра.

Гугель, например, вполне отвечал приоритетному критерию номенклатурного отбора первых директоров новых советских предприятий, который был сформулирован Сталиным еще в апреле 1923 г. на XII съезде РКП(б). Вождь, в частности, указал на то, что «после того как дана правильная политическая линия, необходимо подобрать работников так, чтобы на постах стояли люди, умеющие осуществлять директивы, могущие понять эти директивы, как свои родные, и умеющие проводить их в жизнь. В противном случае политика теряет смысл».⁷ Гугель выполнил, хотя и в ущерб качеству, все директивы центра. Он регулярно информировал Сталина о пуске металлургических аг-

регатов Магнитки, иногда сам, иногда через наркома Орджоникидзе, непременно подчеркивая, что «директива партии выполнена». Сталин охотно откликался на эти победные рапорты и направлял руководству стройкой приветственные телеграммы (за 22 года, с 1931 по 1953 гг., вождь 15 раз поздравил трудящихся Магнитогорска с очередной трудовой победой).

Но часто выполнение директив центра странным образом расходилось с провозглашенными Сталиным шестью условиями. Так, отрапортовав о досрочном пуске доменного агрегата, Гугель, возможно, сам того не желая, поставил ведомственные интересы, которые зарождаются и крепнут с первых шагов индустриализации, выше интересов рядовых участников стройки: величайшее напряжение сил строителей и монтажников в счет не шло. Это усугубило социальную пропасть, возникшую между руководителями и подчиненными.

Кроме того, с именем Я. С. Гугеля связано возникновение привилегий для местной руководящей верхушки как неперемного условия формирования нового регионального управленческого слоя. Многие исследователи этого периода истории СССР подчеркивали, что процессу «обуржуазивания» руководящей прослойки новых промышленных предприятий были присущи те же закономерности, какие были свойственны «овельможиванию» высших партийных чиновников на всех ступенях властной элитной вертикали. Магнитогорский металлургический комбинат в этой области не отставал от стиля жизни 1930-х гг. Именно при Якове Гугеле вошла в моду «начальственная форма»: самые высокие руководители комбината носили кожаные пальто, хромовые сапоги. Они ездили на «фордах», добивались права жить в благоустроенных квартирах, вдали от стройки, покупали товары в специальных закрытых магазинах, которые были созданы для иностранных специалистов. Жены начальников устраивали по праздничным дням пышные карнавалы.

Рядовые граждане ютились преимущественно в грязных бараках, расположенных рядом с заводом, радовались, как первостроитель Магнитки Н. В. Пудалов, тому, что имели возможность ходить в ватниках и посещать кино в брезентовых костюмах, которые, как и телогрейки, были дефицитной спецодеждой. (В четвертом квартале 1929/30 г. на

⁷ Сталин И. В. Сочинения. М., 1947. Т. 5. С. 210.

стройку, где трудились тысячи людей, поступило всего 1100 брезентовых костюмов и 100 ватных полупальто.⁸⁾

Гугель быстро усвоил, что движение ударничества можно приспособить для осуществления власти над людьми. Он прекрасно осознавал, что государство не справляется со снабжением, переведя всех на уравнительную зарплату и запретив другие источники доходов. Ускоренная индустриализация, организация колхозов и совхозов подтолкнули Москву на исходе первой пятилетки к тому, чтобы тщательно нормировать питание, определять рацион для различных ведомств и профессий.⁹ Голод как рычаг управления и жестокость по отношению к людям помогали Гугелю добиваться выполнения планов ускоренного строительства. По его распоряжению все ответственные участки стройки были выделены в особую категорию с целью снабжения лучшими продуктами питания и дефицитными промтоварами.¹⁰ Дифференциация снабжения в зависимости от количества и качества затраченного труда по формуле «орсы — фонды — ударники» стала действовать на Магнитострое раньше технологической цепи «руда — кокс — чугун — прокат».

Но умелое использование торговли для ускорения пуска доменного агрегата не избавляло стройку от серьезных социальных и нравственных проблем. В ноябре 1931 г. в институте экономики Коммунистической академии советской торговли состоялась примечательная конференция, обсудившая тему планирования торговли и потребления на предприятиях Урало-Кузнецкого комбината. В материалах этой конференции указывалось, что в расходной части бюджета уральского рабочего норма потребления обуви была даже выше союзной, однако отмечался неуклонный рост расходов на спиртные напитки (как по абсолютным суммам, так и по доле в общих расходах).

Все это происходило с официальными призывами «организованно набирать рабочую силу, правильно организовать зарплату, улучшить бытовые условия рабочих».

Н. Г. Мышков, сменивший Я. С. Гугеля на должности начальника Магнитки, был, пожалуй, исключением среди руководителей 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 скорее с Я. Шмидтом. Не случайно Мышков наиболее ярко 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. Вероятно, поэтому управленческие методы Мышкова были сходны с методами Шмидта: вера во всемогущество центральных органов власти побуждала его постоянно апеллировать к ней за помощью.

Мышков был последним руководителем Магнитки, представлявшим собой типичного организатора-практика, претендовавшего на хозяйственное лидерство и самостоятельную политическую роль на фоне чрезвычайно низкого культурного уровня трудовой массы. И он был последним из высших руководителей Магнитостроя и Магнитогорского комбината, кто был осужден и расстрелян в разгар репрессий.

Эпоха сталинских директоров закончилась с приходом к власти Н. С. Хрущева. С 1956 г. началось время советских директоров, которых затем, в 1991 г., стали вытеснять менеджеры рыночной ориентации.

Три разных поколения директоров ММК работали в разных политических, экономических и социальных условиях. Но годы сталинского правления, хрущевской «оттепели», брежневского «застоя», горбачевской «перестройки», ельцинской «антиноменклатурной революции» и современного рынка удивительно сходны между собой. Это сходство берет свое начало с 1930-х гг. и выражается главным образом в стремлении к единоначалию, авторитарности и патернализму со стороны государства.

Своеобразие Магнитогорского металлургического комбината кроется в том, что с самого начала стройки первые сталинские руководители заложили здесь механизм само-

⁸ ГАРФ. Ф. 5446. Оп. 11. Д. 812. Л. 4.

⁹ Планирование советской торговли и потребления во 2-й пятилетке Урало-Кузнецкого комбината. М.; Л., 1932. С. 17.

¹⁰ Архив администрации г. Магнитогорска. Ф. 10. Оп. 1. Д. 8. Л. 54-56.

развития — простейший, «ручной» механизм. Модель которого заключалась в том, что в Магнитогорской долине никогда и ничего не разрушалось. Здесь все только создавалось. Медленно, тяжело, изнурительно, через испы-

тания, с насилием и принуждением, но развитие неуклонно шло. Основать и произвести — вот два глагола, выражающих движение, два рычага действия, два ключа к пониманию героизма и трагизма Магнитки.

Ключевые слова: *Магнитогорский металлургический комбинат, первые руководители, сталинизм, экономическая политика*

THE FIRST STALINIST BOSSES OF MAGNITKA

In the abundant historiography of the USSR modernization at the turn of the 1920–30-s main attention is paid to the economic, political aspects and the working class history. However the problem of the formation of the management staff of industrial companies still remains quite poorly researched. At the same time the managers of one of the largest investment project of the Soviet authorities — the Ural-Kuzbass Works — and, in the first place, of its leading component — the Magnitogorsk Metallurgical Works — had a tremendous effect on the implementation of the Stalin's economic policy.

Valery N. Kucher