

М.А. Фельдман

д.и.н., профессор, Уральский институт — филиал Российской Академии народного хозяйства при Президенте РФ (Екатеринбург)

ПЕРВЫЙ ПЛЕНУМ: К ВОПРОСУ О ЗНАЧЕНИИ СОВЕТА ПРИ НАРОДНОМ КОМИССАРЕ ТЯЖЁЛОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СССР В МАЕ 1935 г.

Аннотация. В статье впервые в научной литературе анализируется работа Совета (Пленума) при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР 10–12 мая 1935 г. Участие в работе Совета 104 представителей управленческого корпуса тяжёлой промышленности придавали мероприятию важное значение в жизни СССР. Сравнительный метод исследования позволил сопоставить характеристики профессиональной группы хозяйственной элиты — 28 директоров крупнейших предприятий тяжёлой промышленности, избранных в Совет при наркомте тяжёлой промышленности. Анализ содержания выступлений управленцев на Совете позволил выявить специфические черты успешных «командиров производства». Установлено, что в период первых пятилеток «социальный лифт» выносил наверх директоров, преимущественно имеющих профессиональную подготовку, опыт хозяйствования в годы нэпа, связавших свою жизнь с большевистской партией; способных к запуску производства «с нуля».

Ключевые слова: Совет, промышленность, директора, баланс, хозрасчет, экономика.

JEL: B24, N44.

DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2022_2_128_138.

В период 1931–1936 гг. Всесоюзные Совещания высшего и среднего звена управленцев советской промышленности («хозяйственников» — в терминологии того времени) стали устойчивым явлением экономической жизни социалистического государства. Менялись первоочередные мотивы созыва Всесоюзных Совещаний: от стремления руководства СССР в начале 1931 г. найти выход из глубокого кризиса, обусловленного «Великим переломом» [*Первая...*, 1931], до попытки справиться с валом некачественной продукции и убыточностью работы предприятий тяжёлой промышленности — на Всесоюзном Совещании хозяйственников в сентябре 1934 г. [*Совещание...*, 1935]. Созыв очередного Всесоюзного Совещания хозяйственников в мае 1935 г. должен был подготовить предпосылки для выхода на новый уровень экономической политики [*Совет...*, 1935].

Вместе с тем материалы Совещания сентября 1934 г., изданные тиражом в 15 тыс. экземпляров, объективно нарушали мифы той советской жизни, которую под руководством Сталина рисовали пропагандисты СССР. За внешне чисто производственными требованиями представителей директорского корпуса стояло нежелание мириться с штурмовыми методами работы, порождёнными волонтаризмом в планировании. За резолюциями о полномочиях директоров скрывалось стремление ограничить вмешательство партийных комитетов в дела предприятий.

Для Сталина Всесоюзные Совещания представляли собой платформу для изложения политических задач, требований, идеологических деклараций и только во вторую очередь — источник информации о реалиях в экономике. В силу этого Первая Всесоюзная

конференция работников социалистической промышленности оказалась первым и последним мероприятием данного формата, на котором побывал Сталин.

Для членов Политбюро, напрямую отвечавших за результаты экономического курса (Г.К. Орджоникидзе, В.В. Куйбышев, Я.Э. Рудзутак), каждый созыв Всесоюзного Совещания хозяйственников рассматривался как возможность оперативной проверки эффективности применения инструментов управления народным хозяйством.

К маю 1935 г. Куйбышева уже не было в живых, а Рудзутак переведен из членов в кандидаты в члены Политбюро. Для Орджоникидзе — инициатора и организатора всех Всесоюзных Совещаний хозяйственников — это была еще и попытка опереться на коллективный опыт директорского корпуса в борьбе с волюнтаристскими тенденциями в экономике; в борьбе с нарастанием новой волны преследований специалистов; возможность воздействия на Сталина силой доводов рациональной практики.

Стремление ограничить критический настрой хозяйственников привело к сужению круга участников экономического форума в мае 1935 г. Если в начале 1931 г. на Первой Всесоюзной конференции работников социалистической промышленности приняли участие 728 человек [Davies, 1996. С. 11], а на Всесоюзном Совещании хозяйственников в сентябре 1934 г. — почти 800 «командиров производства», включая 220 директоров крупнейших предприятий индустрии и их заместителей, 92 технических директора и их заместителей, 123 руководящих работника трестов и 260 начальников главков и секторов НКТП и их заместителей [Совещание..., 1935. С. VII], то в мае 1935 г. на Совет (Пленум) при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР были приглашены 104 управленца [Совет..., 1935. С. 3–8]. Менялись названия мероприятий («Конференция», «Совещание», «Совет», «Пленум»), но оставалась сущность проводимых форумов — взаимодействие политической и хозяйственной элит Советской страны. Очевидно, что указанное взаимодействие носило неравноправный характер: при авторитарном режиме нормой было подчинение граждан группе лидеров (в этой роли выступало руководство правящей партии); установка на беспрекословное подчинение управленцев «вождю» и его соратникам.

Если события Второго Пленума (Совета при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР) в июне 1936 г. получили освещение в исторической литературе [Хлевнюк, 1996. С. 174–175; Фельдман, 2007], то Первому Пленуму (Совету) в этом отношении не повезло: возможно, историкам он казался проходным, малозначащим форумом. Даже в специальном исследовании выдающегося британского историка-советолога Р. В. Дэвиса, посвященного анализу хода индустриализации в СССР в 1934–1936 гг. [Davies, 2014], работа Первого Пленума (Совета) только упоминается в связи с заключительным выступлением на нем наркома тяжёлой промышленности Г.К. Орджоникидзе. Дэвис — автор фундаментальных трудов по советской индустриализации — ограничился ссылкой на опубликованные труды Орджоникидзе, не исследуя сам первоисточник — материалы Совета мая 1935 г. [Davies, 2014. С. 68]. Однако присущее Дэвису тонкое понимание советской истории нашло выражение в мысли об «эйфории, охватившей высшее советское руководство» в связи с успешной работой экономики в первые месяцы 1935 г. [Davies, 2014. С. 156], и, как следствие, впервые с лета 1932 г., «утрате финансовой осторожности», и увеличении за короткий срок масштаба капиталовложений в экономику с 21 684 до 24 842 млн руб. [Davies, 2014. С. 159].

Упомянутая «эйфория» высшего руководства страны станет важным фактором для понимания исследуемых событий: сопровождаемая очередной пропагандистской кампанией «превосходства советской экономической модели над капиталистической» ставка на необоснованный скачок количественных показателей должна была показать величие и незыблемость сталинского курса.

Между тем Совет при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР, проходивший 10–12 мая 1935 г., представлял собой собрание 104 наиболее видных хозяйственных

руководителей и специалистов (заместителей наркома, руководителей главков, 28 директоров крупнейших предприятий тяжёлой промышленности. Деятели науки были представлены авиаконструктором А.Н. Туполевым, директорами двух НИИ; геологом И.М. Губкиным) [Совет..., 1935. С. 3–8]. Что заставило Г.К. Орджоникидзе перейти от большого формата Советаний в 1931 и 1934 гг. (700–800 управленцев) к малому (100 человек) в 1935 и 1936 гг.? По нашему предположению, экономия средств и ресурсов. Отрыв руководителей предприятий и трестов на несколько дней в условиях жёстко централизованного управления мог дорого стоить. Кроме того, сыграла свою роль и возможность выступления: максимум выступающих в 1934 г. — 77 человек. Наконец, был осуществлён отбор наиболее выдающихся «командиров производства», способных к новаторским предложениям.

Наш анализ доступных биографий 25 директоров крупнейших предприятий тяжёлой промышленности показывает, что 23 из 25 работали на своих постах три и более года, 17 (68%) — более пяти лет [Там же.]. Способность долго удерживаться на посту, выполняя плановые задания, стала трамплином для карьерного роста.

Важным критерием (весьма почётного) назначения директоров крупнейших заводов в Совет, помимо способности организации освоения новых производственных мощностей и технологий, стало наличие дореволюционного партийного стажа, а также (у 80% директоров) специального профессионального образования (у 13 человек — высшего, у четырех — учёбы в Промышленной академии, у трёх — среднего технического) [Там же.]. «Социальный лифт» выносил наверх директоров, преимущественно имеющих профессиональную подготовку; имеющих успешный опыт хозяйствования в годы нэпа и Первой пятилетки; с ранних лет связанных с большевистской партией; управленцев, способных к запуску производства «с нуля». Жизнь успешных директоров первых пятилеток «без ретуши и глянца» включала умение договариваться с работниками наркоматов о сроках, объемах и параметрах качества выпускаемой продукции; умение использовать квазирыночные взаимосвязи, ограниченные товарно-денежные отношения; привыкать к роскошным, по меркам того времени, условиям быта [Фельдман, 2021]. Средний возраст директоров – членов Совета был близок к сорока годам. В 1935 г. за плечами 34-летних директоров металлургических комбинатов А.П. Завенягина (ММК), Г.А. Гвахария (Макеевский), К.И. Бутенко (Кузнецкий), немногим более старших, но еще не достигших сорокалетнего рубежа, директоров машиностроительных заводов-гигантов: Д.А. Брускина (ЧТЗ), Б.Л. Ванникова (Тульский оружейный), С.С. Дьяконова (ГАЗ), И.И. Побережского (Пермский моторостроительный), В.В. Фокина (СТЗ) были законченные в 1920-е гг. вузы; изучение зарубежного технического опыта, в том числе в ходе заграничных поездок. Неслучайно фамилии многих членов Совета носят улицы современных российских городов.

Заседание Совета было заметным событием в жизни страны уже в силу состава присутствующих, претендуя на важное место в политической жизни СССР: объективно, это было одно из наиболее значимых событий 1935 г. Неслучайно в официальном названии Совета имелось уточнение: «Пленум» — культовое слово для советских людей.

Неизученные проблемы, связанные с трёхдневной работой Совета, составили предмет исследования в предлагаемой статье.

Утреннее заседание 10 мая 1935 г. открылось докладом первого заместителя народного комиссара тяжёлой промышленности СССР Ю.Л. Пятакова [Совет..., 1935. С. 9–18]. Только упомянув о «бесспорных достижениях» индустрии, Пятаков сконцентрировал внимание на нерешённых проблемах. К ним были отнесены: низкая организационная дисциплина — крупные предприятия годовые отчеты за 1933 г. сдавали в НКТП, вместо положенного срока в три месяца, до августа; фактический провал попыток перевода предприятий на рентабельный режим (это удалось только одному Макеевскому металлургическому заводу); значительной оставалась доля брака выпускаемой продукции; широко распространённой была практика несвоевременного выполнения предприятиями плановых заказов.

Большое распространение получили хищения государственной собственности, связанные с «неправильным ведением складского хозяйства и неправильным учётом брака».

Пятаков, исключенный из рядов ВКП (б) в 1927 г. за участие в оппозиции и восстановленный в 1928 г., старался избегать острокритических выражений и бодро выражал надежду на выполнение производственного задания 1935 г. по производительности труда, по снижению себестоимости, показателям прибыли. Тем не менее, даже с учетом пропагандистских лозунгов о создании в СССР «самой передовой промышленности», способной за годы второй пятилетки «обогнать все страны Европы по уровню технического развития», доклад Пятакова говорил о совсем иной экономике, работающей в иной действительности.

Выступление З.Г. Зангвилья, (начальника финансового сектора НКТП) подтверждало доводы Пятакова: многие отрасли тяжёлой промышленности работали с убытком; «наблюдаются многочисленные факты, когда хозорганы не платят друг другу крупные суммы, задерживая расчеты, порождая значительную кредиторскую и дебиторскую задолженность» [Совет..., 1935. С. 19–27]. Главным в выступлении Зангвилья стала «ода» системе финансовых и материальных балансов, как «самому верному показателю качества работы» и «важнейшему средству руководства и контроля» [Совет..., 1935. С.26]. Фамилии учёных, разработавших в 1920-е гг. систему *материальных* балансов народного хозяйства [Громан, 1928; Гухман, 1927] и арестованных в 1930 г. по сфабрикованному делу «Союзного бюро меньшевиков», не упоминались в мае 1935 г., но их идеи отчётливо прозвучали на Совете при НКТП. Система балансов использования труда и материалов должна была стать «мощным рычагом борьбы за усиление хозрасчёта; снижение себестоимости, мобилизации внутренних ресурсов, за выполнение количественных и качественных показателей».

Вопрос Зангвилья: «Но многие ли директора заводов ежедневно рассматривают и подвергают анализу (бухгалтерский) баланс»? [Совет..., 1935. С. 26] — носил, казалось бы, риторический характер. Но уже последующий абзац: «у нас немалое количество директоров и руководителей хозорганов, которые слабо разбираются в балансе и поэтому не имеют вкуса к этому делу»¹ [Совет..., 1935. С. 27] — вносил ясность в отношении части «красных директоров» к основам экономических знаний.

Острокритическим стало выступление директора Уралмаша (УЗТМ) Л.С. Владимиров [Совет..., 1935. С. 138–146]. В условиях распространённой практики сохранения и даже *планирования сохранения доли брака в выпускаемой продукции* в рамках отрасли [Совет..., 1935. С. 15] максимально жёстким стало предложение Владимиров о недопустимости выхода за пределы предприятия любой продукции, не отвечающей всем требованиям стандартов качества, поскольку последующий вред будет только умножаться [Совет..., 1935. С. 141].

Главной проблемой предприятия директор Уралмаша назвал высокую текучесть кадров, вызванную острым жилищным голодом. Подавляющая часть коллектива — 19 тыс. уралмашевцев — проживали в бараках. Непривычно для 1935 г. звучали слова: «люди в бараках жить не хотят». Владимиров заявил о пользе развернутой на УЗТМ системы обучения хозяйственников экономическим знаниям. «Мы на УЗТМ развернули семинар для изучения баланса. В обязательном порядке от директора завода и его заместителей и кончая начальниками цехов и заведующими производствами мы заставили изучать баланс, структуру его, актив, пассив, дебит–кредит, взаимозависимость отдельных статей баланса и счетов»... «и добились такого положения, что основной командный состав начал разбираться в балансе и в своей практической работе, исходя из показателей баланса. Мне кажется, что было бы полезно такое мероприятие осуществить и на других предприятиях»

¹ В данном случае речь шла о бухгалтерском балансе предприятия. Следует отметить, что некомпетентность большинства директоров государственных предприятий в финансовых вопросах сохранялась вплоть до 1991 г. — *Прим. ред.*

[Совет..., 1935. С. 144–145]. По мнению Владимировой, это был единственный путь к рентабельной работе. Значимость обучения хозяйственников экономическим знаниям подкреплялась и тем, что подготовка экономистов для отраслей тяжёлой промышленности велась крайне неудовлетворительно. «Найти квалифицированного главного бухгалтера завода было практически невозможно».

Принципиально новым выглядело и заявление Начальника Главного Управления учебных заведений (ГУУЗ) НКТП Д.А. Петровского о необходимости жёсткой увязки (баланса) потребности в кадрах и сметы расходов на техническую подготовку кадров; об обязательности сдачи каждым рабочим Гостехэкзамена [Совет..., 1935. С. 41–43].

Высказанные на Совете мысли о роли системы балансов использования труда и материалов были близки к положениям статьи руководителя Госплана СССР В.И. Межлаука в апрельском (1935) номере журнала «Плановое хозяйство». «Мы не имеем разработанного баланса развития народного хозяйства», — отмечал Межлаук. Кроме того, «недостаточное внимание уделялось планированию технического прогресса, проблемам освоения техники, ускорению перехода от планирования отдельных технических показателей к составлению единого технического плана развития народного хозяйства» [Межлаук, 1935. С. 3–6].

Как видно, практика первой половины 1930-х гг. подталкивала советский управленческий корпус к отказу от позиции отторжения системы народнохозяйственного и отраслевого балансирования, раскритикованной Сталиным в декабре 1929 г. [Сталин, 1929].

Тем же утром 10 мая 1935 г., в речи В.Г. Файнберга, начальника Главного управления горного машиностроения, отмечалось: выпуск продукции не согласуется с возможностями и потребностями заказчиков. Отсюда рост затоваренности на складах ненужными моторами и другими готовыми изделиями. В косвенной форме начальник главка поставил вопрос о возможности самостоятельного согласования программ производственных объединений [Совет..., 1935. С. 38].

Позицию руководителей предприятий угледобывающей отрасли наиболее полно выразил управляющий трестом «Артёмуголь» З.Е. Зорин, указавший на хаотичный подход к пополнению парка механизмов и агрегатов: «посмотрите на наше пневматическое хозяйство: 83 компрессора принадлежат 32 разным системам; 20–30% из них в постоянном ремонте» [Совет..., 1935. С. 133–137].

По признанию С.С. Дыбеца — начальника Главного Управления автотракторной промышленности, «время работы оборудования на заводах используется на 40–45% от нормативного». Основной причиной такого явления Дыбец назвал плохую организацию рабочих мест [Совет..., 1935. С. 46]. Конкретизируя мысль Дыбеца, Ю.Г. Фигатнер, начальник Сектора труда НКТП, подчеркнул: рабочий день на предприятиях НКТП используется частично — 5–5,5 часов. Обследование крупнейших ленинградских заводов показало, что на подавляющей части предприятий станки использовались только на 25% своей мощности; а на половине (55%) — использовались на 15%. Ещё одной проблемой являлось то, что даже на передовом в отрасли Кировском заводе технические нормы имелись только у 17% рабочих мест [Совет..., 1935. С. 229–230].

В выступлениях руководителей строительных организаций НКТП отмечались хронические недостатки в работе отрасли: «уравниловка» в оплате труда; отсутствие премиальной системы для ИТР; слабое использование средств механизации [Совет, 1935. С. 213–215, 240–242].

Не являлись исключением и заводы Военно-промышленного комплекса: по утверждению И.И. Павлуновского — начальника главного военно-мобилизационного управления НКТП, «у нас станки могут работать 80% времени, но из них 60% тратится на устранение неполадок». Единственный выход, по мнению Павлуновского, заключался в установлении зави-

симости зарплаты работников от эффективности работы оборудования. «Систему оплаты труда надо связать с использованием станка, пресса, молота» [Совет..., 1935. С. 168–169].

Аналогичные признания директоров предприятий соседствовали с жалобами на высокий процент брака поставляемых металлов; на трудности транспортных перевозок; низкую квалификацию конторского персонала. При этом большинство выступающих говорили о возможности достижения *рентабельности* заводов [Совет..., 1935. С. 71–76, 85–87, 91–94].

Особый интерес представляли предложения «красных директоров» о способах достижения такого рубежа. Выделим наиболее значимые: внедрение межцехового хозрасчёта (лицевых счетов) — И.А. Лихачев (ЗИС); зависимость размера заработной платы от коэффициента использования оборудования — Г.В. Гвахария (Макеевский металлургический завод) и Б.Л. Ванников (Тульский оружейный завод) принадлежали к одному вектору — внедрению хозрасчётных отношений [Совет..., 1935. С. 63, 80, 89].

Тяжёлый, драматический опыт освоения тракторных заводов привел директора Сталинградского тракторного завода (СТЗ) В.В.Фокина к выводу о необходимости «солидную долю амортизационных отчислений оставлять на заводе для капитального ремонта», а директора Харьковского тракторного завода (ХТЗ) П.И. Свистуна — просить об организации системы обмена опытом в автотракторной промышленности. Директор ХТЗ подверг резкой критике «штурмовые», «ударные» методы выполнения планов, заявив о том, что борьбу за освоение проектных мощностей «мы начали с ликвидации сверхурочных часов и работы в выходные дни», тормозящих «правильную организацию труда и производства». Это заставило всех руководителей цехов и служб нормировать производственный процесс, сосредоточить внимание на своевременном ремонте станков и обеспечении станков приспособлениями; взять курс на качество выпускаемой продукции. Так, на вечернем заседании 10 мая 1935 г. «ударные дни и декады» — любимое детище партийных и профсоюзных комитетов — были объявлены делом прошлого [Совет..., 1935. С. 91, 110].

Развивая свою мысль, Свистун заявил о необходимости перехода к «другой системе планирования». В основе ее должно было быть положено сокращение числа спускаемых сверху плановых показателей; в ряду немногих оставшихся предлагались данные по выпуску основной продукции, а также качественные индикаторы: величина себестоимости и фондоотдачи (оборотные средства). [Совет..., 1935. С. 111].

Судя по ответной реплике [Там же.], Орджоникидзе не поддержит новаторское предложение директора ХТЗ. Однако спустя год, на Совете в июне 1936 г. именно этот посыл станет центральным в выступлении наркома [Фельдман, 2011].

Таким образом, на Совете при НКТП ставке на бешеные темпы и штурмовые методы работы, волюнтаризму в планировании были противопоставлены научные подходы, исходящие из опыта хозяйствования. Мифологическое пространство лозунгов о «построении основ социализма» столкнулось с картиной реального хода индустриализации. Изучение экономических законов и методов вступало в конкуренцию с заучиванием партийных доктрин.

С рациональными по своей сути выступлениями контрастировали речи ряда руководителей главков, заполненные чисто техническими деталями, жалобами на смежников. Своеобразным было выступление начальника Главного управления авиационной промышленности Наркомтяжпрома (и заместителя наркома тяжёлой промышленности) М.М. Кагановича: указав на объективное явление — «безграмотность, неточность чертежей свидетельствовали о низком уровне технической культуры людей, начиная с технического директора» и это являлось причиной того, что брак выпускаемой продукции из-за плохих чертежей достиг совершенно недопустимых размеров — Каганович призвал к абстрактной «борьбе с браком» [Совет..., 1935. С. 95–104].

Наиболее ярким и значимым событием в работе Совета при НКТП 10–12 мая 1935 г. стала речь П.А. Богданова², персонально приглашённого Орджоникидзе [*Совет...*, 1935. С. 316]. В речи Богданова [*Совет...*, 1935. С. 220–227] на вечернем заседании 11 мая 1935 г. можно выделить два основных сегмента. В первом говорилось о необходимости в самых различных форматах использовать передовой американский опыт, начиная от систематического изучения всех видов технической информации до внедрения автоматизации и диспетчеризации по образцу передовых корпораций. Антитеза Богданова: либо будет налажено максимальное сотрудничество с Америкой в технической и научной сферах, включающее обмен опытом НИИ, массовую практику инженеров и рабочих на американских предприятиях на 3–4 месяца, обучение в американских вузах и последующая аспирантура, изучение педагогического процесса, тесную связь научных кадров, либо нас ждет дальнейшее отставание от передовой в этом плане державы, звучала бескомпромиссно.

Во втором сегменте говорилось о том, что «кризис и состояние депрессии ...не приостановили работы технической мысли в Америке инженеров и ученых». «Можно констатировать что во всех отраслях американской промышленности изо дня в день ведется систематическая работа по повышению качества показателей, по улучшению техники, и в результате снижается себестоимость продукции» [*Совет...*, 1935. С. 221]. В качестве примеров Богданов привел появление телевидения и аппаратуры к нему; изобретение целлофана, «который за последние два года произвел революцию в упаковке и хранении пищевых продуктов и различных изделий»; выход на рынок дешёвых качественных фордовских автомобилей; авиационных моторов, способных к работе на больших высотах [*Совет...*, 1935. С. 223].

Выступление Богданова только указывало на направления советско-американского технического сотрудничества, но оно невольно подрывало основы советской пропаганды о «перманентном кризисе капитализма». Мысль Богданова о том, что страны с различным политическим строем, каждая своим путем, шли по дороге индустриализации, решая близкие задачи, открывала участникам Совета многостороннее понимание Индустриального проекта в СССР.

Контент-анализ прозвучавших за три дня работы Совета выступлений 18 директоров крупнейших промышленных предприятий, показывает: исчезают сообщения, касающиеся чисто технической тематики; только один раз упоминалась связь низкого уровня жилищных условий и производственной культуры; еще один — прозвучала критика методов штурмовщины; восемь директоров осудили масштабы брака в поставляемых материалах и полуфабрикатах; девять — призвали изменить существующие методы планирования.

Новым моментом стало указание в пяти выступлениях на отсутствие подлинного хозрасчёта, а в десяти, в качестве главной задачи — была поднята проблема рентабельности предприятий. Сравнение содержания выступлений директоров на Всесоюзном Совещании хозяйственников в сентябре 1934 г. и на Совете в мае 1935 г. носит относительный характер в силу сопоставления близких, но не однородных профессиональных групп. Тем не менее вектор эволюции взглядов очевиден: исчезают выступления исключительно на технические темы; методы штурмовщины уходят на периферию; некоторое улучшение бытовых условий работников позволяет снизить актуальность темы связи жилищных условий и производственной культуры. Новым моментом стало указание в пяти выступлениях на отсутствие подлинного хозрасчёта, а в десяти — в качестве главной задачи была поднята проблема рентабельности.

² П.А. Богданов первый председатель ВСНХ РСФСР (1921–1923 гг.) в 1930–1934 гг. возглавлял акционерное общество «Амторг» (советскую торговую организацию в США). Координируя широкомасштабные закупки американской техники и технологий в СССР, Богданов установил связи с деловыми кругами США, занимался лекционной деятельностью, изучал американский управленческий опыт. Деятельность Богданова способствовала установлению дипломатических отношений между СССР и США в 1933 г.

Эволюция взглядов командиров производства была очевидна: неприятие брака выпускаемой продукции; осуждение существующих методов планирования; ставка на достижение рентабельности предприятий — доминировали на Совете 10–12 мая 1935 г.

Выделим и еще один момент: анализ выступлений на Совете 10–12 мая 1935 г. 26 руководителей главков и 28 директоров крупнейших предприятий говорит о близости взглядов управленцев — представителей хозяйственной элиты. Логика переосмысления итогов Первой пятилетки (в разной степени) подталкивала «командиров производства» к рациональности принимаемых решений.

Речь Орджоникидзе «Тяжёлая промышленность перед новыми задачами» [*Совет...*, 1935. С. 295–313] на утреннем заседании 12 мая завершала работу Совета. Речь наркома получилась несколько сумбурной и не принадлежала к лучшим образцам его выступлений. Положение дел в тяжёлой промышленности оставалось весьма напряжённым; картина бесхозяйственности, убыточности подавляющего числа предприятий была очевидной — и это не могло не вызвать гнева Сталина. В силу этого, отметив необходимость всеобъемлющей роли системы балансов, охватывающих «качество, и технические коэффициенты, и брак, и выполнение программы, и прибыль, и убытки» [*Совет...*, 1935. С. 295], нарком использовал сталинский термин, призвав к «бешеной борьбе за рентабельность». Сомнительным выглядело утверждение Орджоникидзе — «технически обоснованные нормы — ... это вчерашний день» [*Совет...*, 1935. С.303]. Выступающие на Совете говорили принципиально иное.

В мае 1935 г. на директорский корпус уже слабо действовали многочисленные призывы наркома работать лучше, «драться за рентабельность», внедрить «железную большевистскую дисциплину», «поднимать технику на все большую и большую высоту» [*Совет...*, 1935. С. 299].

Тем не менее принципиальная позиция наркома прозвучала в словах солидарности с участниками Совета: «наши кадры за год (после сентябрьского 1934 г. совещания) безусловно выросли. Достаточно сравнить сегодняшний Совет (мая 1935 г.) с совещанием хозяйственников в сентябре прошлого года (1934 г.): и уровень выступлений здесь гораздо выше, и вопросы ставятся на гораздо большую принципиальную высоту, и технически более обоснованно» [*Совет...*, 1935. С. 313]. Призыв — «работать так, чтобы иметь право рапортовать великому Сталину» об улучшении работы отрасли — звучал как прикрытие людей, проговоривших нелицеприятную правду.

Использование сталинской терминологии; обещание победных рапортов «вождю» не могло скрыть сущности происходящего на Совете 10–12 мая 1935 г. Острокритическая оценка «командиров производства» не только шла в разрез с пропагандистскими штампами. Фактически под сомнение ставилась «мудрость» экономического курса высшего руководства страны. Обращало на себя внимание и то, что само упоминание имени Сталина либо редко встречалось в выступлениях хозяйственников, либо звучало в контексте на указания Сталина на уже отдалённой по времени Первой Всесоюзной конференции работников социалистической промышленности.

Как и на упомянутых двух предшествующих Совещаниях (1931 и 1934 гг.), главным в трёхдневной работе Совета было требование директорского корпуса на право предприятий на подлинные хозрасчётные отношения и осуждение «штурмовых» методов работы. В переводе на практический язык это означало ставку на стабилизацию планирования и производственной деятельности; приоритет качественных показателей. Новацией событий 10–12 мая 1935 г. на Совете стало отстаивание системы балансов во внутриотраслевых и межзаводских отношениях. Высказанные предложения «командиров производства» не посягали на принципы централизованного управления, но затрудняли диктат и вмешательство партийных органов; осложняли получение внезапных произвольных указаний «сверху», нацеленных на изменение плановых заданий.

Таким образом, работа Совета (Пленума) при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР 10–12 мая 1935 г. свидетельствовала: ставке на «бешеные темпы» и штурмовые методы работы, волюнтаризм в планировании были противопоставлены подходы, исходящие из опыта хозяйствования. Пространство лозунгов о «построении основ социализма» уступало место картине реального хода индустриализации, а призыв к изучению экономических законов и методов конкурировал с провозглашением идеологических доктрин.

Показательно освещение Совета при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР в двух главных печатных органах СССР – газетах «Правда» и «Известия». Если 11 мая 1935 г. «Известия» на второй странице разместили чисто информационное сообщение об открытии работы Совета, то «Правда», чутко улавливавшая мнение Сталина, (на третьей странице номера) дала в редакционной статье более обширный комментарий, в котором с оттенком скрытого сарказма сообщалось, что «слово о балансе тяжёлой промышленности произнес Пятаков», который «выражался не тоннами, а рублями».

Непривычный для официального печатного органа слог исчезал, когда редакционная статья расставляла нужные акценты: «т. Сталин, ЦК партии давно требовали начать накопления в тяжёлой промышленности», но такой призыв наталкивался на инертность хозяйственников. «Знамя восстания против убыточности (!) поднял директор Макеевского металлургического завода Г.В. Гвахария». Интерпретация «Правды» очередной раз создавала мифологическое пространство: Сталин выступал поборником рентабельности предприятий; директорский корпус либо колебался, либо сопротивлялся, и только герой — верный сталинец поддержал курс вождя. Редакционная статья «Правды» не касалась масштабов дотаций тяжёлой промышленности [История..., 1978. С. 63], ни тем более причин такого явления. Критика положения дел в тяжёлой промышленности, и достаточно резкая, могла прозвучать из уст вождя — в качестве указаний сверху, но считалась недопустимой для «исполнителей».

В короткой информации о закрытии Совета в номере за 13 мая 1935 г., «Правда» из выступления Орджоникидзе выделила (как позитивные) только пропагандистские призывы и термины, употребляемые Сталиным. Сущность речи наркома осталась нераскрытой. «Известия» до 18 мая «воздерживались» от упоминания о работе Совета. Только 18 мая, как по команде, «Правда» и «Известия» опубликовали (но без каких-либо комментариев) выступление Орджоникидзе при закрытии работы Совета.

Выводы. Для руководства НКТП материалы Совета (Первого Пленума) 10–12 мая 1935 г. стали отправной точкой переосмысления методов реализации Второго Пятилетнего плана, в частности, импульсом для организации взаимосвязанных мероприятий второй половины 1935 г. — стахановского движения и Государственной программы обязательного технического обучения рабочих [Очерки..., 1981]. Для управленческого корпуса предприятий тяжёлой промышленности СССР вторая половина 1935 — 1936 г. стали временем борьбы за повышение качества продукции на основе совершенствования организации труда на производстве и системы технической подготовки и переподготовки.

Стенографические отчеты и резолюции Всесоюзного Совещания хозяйственников в сентябре 1934 г. и Совета (Пленума) при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР 10–12 мая 1935 г. показывают растущее несоответствие содержания и нацеленности двух тенденций политики партии /государства — рационалистической, связанной с реализацией Индустриального проекта на научных основах, и утопической — пути форсированного «социалистического строительства», превращённого официальной пропагандой в мифологический, единственно верный вариант развития. Упомянутая выше «эйфория» высшего руководства страны говорила о поддержке Сталиным второго варианта. Период поддержки генсеком курса на стабильность в экономике [Хлевнюк, 2010. С. 117] (январь 1933 г. — апрель 1935 г.) остался позади.

Если недопустимость объективного осмысления итогов Первой пятилетки должна была гарантировать «генеральная чистка», объявленная совместным решением ЦК и ЦКК

ВКП (б) от 12 января 1933 г., в ходе которой только на протяжении 1933 г. было «вычищено» до 400 000 коммунистов, или 18% состава ВКП(б), то ответом Сталина на усиление рациональных тенденций в экономическом курсе середины 30-х гг. стало начало так называемой «проверки партийных документов» в мае 1935 г. Формально намеченное мероприятие предполагало проверку наличия и подлинности партийных билетов и учётных и карточек. Однако, по обоснованному замечанию О.В. Хлевнюка, фактически проверка, осуществлявшаяся в мае-декабре 1935 г., представляла собой очередную «чистку» с применением арестов, с исключением из партии 250 тыс. коммунистов и арестом более 15 тыс. человек [Хлевнюк, 1996. С. 146–148].

Накопление критической массы в управленческом корпусе тяжёлой промышленности СССР могло разрешиться либо реформированием системы управления в промышленности, либо привести к репрессивным мерам против инициаторов перемен. Нельзя не отметить справедливость слов Орджоникидзе, произнесенных 12 мая 1935 г., о росте управленческой квалификации представителей директорского корпуса: с успехами индустриализации были связаны конкретные имена.

Работа Совета при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР 10–12 мая 1935 г. отчётливо показала размежевание курсов хозяйственной и политической элит Советского государства, прикрытое с обеих сторон идеологическими штампами. Декабрьский Пленум ЦК ВКП(б) 1935 г. [Фельдман, 2015] и Второй Пленум (Совет) при народном комиссаре тяжёлой промышленности СССР в июне 1936 г. станут ступенями дальнейшего размежевания. Дорога прозрения хозяйственников окажется и путем на Голгофу 1937 г.

Гибель в 1937–1938 гг. *большинства участников работы Совета 10–12 мая 1935 г.* (так, из 28 директоров крупнейших предприятий известны биографии 25, и 22 из них погибли в ходе репрессий) не вычеркнула имена создателей промышленной мощи СССР из исторической памяти.

ЛИТЕРАТУРА

- Громан В.Г. (1927). О теории баланса народного хозяйства и о методах его построения // Вестник статистики. № 1. С. 45–55.
- Гухман Б.А. (1928). К критике построений пятилетнего плана развития промышленности СССР // Плановое хозяйство. № 10. С.113–137.
- История социалистической экономики СССР. В 7 т. Т. 4. (1978). — М.: Наука.
- Межлаук В.И. (1935)/ К реорганизации Госплана // Плановое хозяйство. № 4. С. 3–6.
- Очерки истории профессионально-технического образования в СССР (1981) / Под ред. С.Я. Батышева — М.: Педагогика.
- Первая Всесоюзная конференция работников социалистической промышленности (1931): Стенографический отчет с 30 января по 5 февраля 1931. — М.-Л.: Огиз-Гос. соц.-экон. изд-во.
- Совещание руководящих работников тяжёлой промышленности 20–22 сентября 1934 г. (1935): Стенографический отчет. — М.-Л.: ОНТИ НКТП.
- Совет при народном комиссаре тяжёлой промышленности Союза ССР. (1935). Первый Пленум. М.-Л.: ОНТИ НКТП.
- Фельдман М.А. (2011). Две тенденции государственной политики в середине 30-х гг.: пять дней из жизни Г. К. Орджоникидзе // Экономическая история. Обзорение / Вып. 15 МГУ. С. 86–95.
- Фельдман М.А. (2015). Стахановское движение: место в мифической и реальной предвоенной советской истории // Вопросы истории. № 8. С. 3–19.
- Фельдман М. А. (2021). Директора предприятий тяжёлой промышленности 1930-х гг.: динамика социально-профессиональной группы // Социологические исследования. № 7. С. 113–124.
- Хлевнюк О.В. (1996). Политбюро. Механизмы политической власти в 30-е гг. — М.: РОССПЭН.
- Хлевнюк О.В. (2010). Хозяин. Сталин и утверждение сталинской диктатуры. — М.: РОССПЭН.
- Davies R. W. (1996). Crisis and Progress in the Soviet Economy, 1931–1933. — Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Davies, R.W. (2014). Industrialization of Soviet Russia. Vol. 6: Years of Progress: Soviet Economy, 1934–1936. — Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Фельдман Михаил Аркадьевич
feldman-mih@yandex.ru

Mikhail Feldman

Doctor of Historical Sciences, Professor of the Ural Institute of Institute of management — branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Ekaterinburg)
feldman-mih@yandex.ru

THE FIRST PLENUM: ON THE QUESTION OF THE SIGNIFICANCE OF THE COUNCIL UNDER THE PEOPLE'S COMMISSAR OF HEAVY INDUSTRY OF THE USSR IN MAY 1935

Annotation. The article analyzes for the first time in the scientific literature the work of the Council (Plenum) under the People's Commissar of Heavy Industry of the USSR on May 10-12, 1935. Participation in the work of the Council of 104 representatives of the management corps of heavy industry attached great importance to the event in the life of the USSR. The comparative research method allowed comparing the characteristics of the professional group of the economic elite — 28 directors of the largest heavy industry enterprises elected to the Council under the People's Commissar of Heavy Industry. The analysis of the content of the speeches of managers at the Council made it possible to identify the specific features of successful "production commanders". It is established that during the first five-year plans, the "social elevator" brought up directors, mainly with professional training, management experience during the NEP years, who linked their lives with the Bolshevik Party; capable of starting production "from scratch".

Keywords: Council, industry, directors, balance sheet, self-financing, economy.

JEL: B24, N44.

REFERENCES

- Davies R. W. (1996). *Crisis and Progress in the Soviet Economy, 1931–1933*. — Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Davies R. W. (2014). *Industrialization of Soviet Russia, Vol. 6. Years of Progress: Soviet Economy, 1934–1936*. — Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Feldman M.A. (2011). Dve tendencii gosudarstvennoj politiki v seredine 30-h gg.: pyat' dnei iz zhizni G. K. Ordzhonikidze [Two Trends of state Policy in the Mid-30s: Five Days from the Life of G. K. Ordzhonikidze] // *Ekonomicheskaya istoriya. Obzrenie*. Pp. 86–95.
- Feldman M.A. (2015). Stahanovskoe dvizhenie: mesto v mificheskoy i real'noj predvoennoj sovetskoj istorii [The Stakhanov Movement: a place in the Mythical and Real Pre-War Soviet History] // *Voprosy istorii*. No. 8. Pp. 3–19.
- Feldman M.A. (2021). Direktora predpriyatij tyazheloj promyshlennosti 1930-h gg.: dinamika social'no-professional'noj gruppy [Directors of heavy industry enterprises of the 1930s: dynamics of a socio-professional group] // *Sociologicheskie issledovaniya*. No.7. Pp. 113–124.
- Groman V.G. (1927). O teorii balansa narodnogo hozyajstva i o metodah ego postroeniya [On the theory of the balance of the national economy and on the methods of its construction] *Vestnik statistiki* // No. 1. Pp. 45–55.
- Gukhman B.A. (1928). K kritike postroenij pyatiletnego plana razvitiya promyshlennosti SSSR [To criticize the construction of the five-year plan for the development of industry in the USSR] // *Planovoe hozyajstvo*. No. 10. Pp. 113–138.
- Istoriya socialisticheskoy ekonomiki SSSR. V 7 t.* (1978). [The History of the Socialist Economy of the USSR in 7 vol.] Vol. 4. — M.: Nauka.
- Khlevnyuk O.V. (1996). *Politbyuro. Mekhanizmy politicheskoy vlasti v 30-e gg* [Politburo. Mechanisms of political power in the 30s.] — Moscow: ROSSPEN.
- Khlevnyuk O.V. (2010). *Hozyain. Stalin i utverzhdenie stalinskoj diktatury* [Owner. Stalin and the establishment of the Stalinist dictatorship]. — Moscow: ROSSPEN.
- Mezhlaik V.I. (1935). K reorganizacii Gosplana [To reorganize Gosplan] // *Planovoe hozyajstvo*. No. 4. Pp. 3–6.
- Ocherki istorii professional'no-tehnicheskogo obrazovaniya v SSSR (1981)* /Pod red. S.Ya. Batyshev [Essays on the history of vocational education in the USSR (Ed. S.Ya. Batyshev)]. — M.: Pedagogy.
- Pervaya Vsesoyuznaya konferenciya rabotnikov socialisticheskoy promyshlennosti (1931): Stenograficheskij otchet 30.01–05.02.1931* [The first All-Union Conference of Workers of Socialist Industry. Verbatim report 30.01–05.02.1931]. — M.-L.: O giz-State Social-Economy.
- Soveshchanie rukovodyashchih rabotnikov tyazheloj promyshlennosti 20–22.09.1934. (1935): Stenograficheskij otchet* [Meeting of the leading workers of heavy industry on September 20–22.09.1934. Verbatim report]. — M.-L.: ONTI NKTP.
- Sovet pri narodnom komissare tyazheloj promyshlennosti Soyuza SSR 1935. Pervyj Plenum* [Council under the People's Commissar of Heavy Industry of the USSR. First Plenum]. — M.-L.: ONTI NKTP.