

Начало перестройки советской промышленности после Великой Отечественной войны

Всем известно, что в ходе Великой Отечественной войны промышленные возможности экономики СССР были почти полностью использованы для производства вооружения, военной техники и боеприпасов. Проведенная для этого реорганизация производства стала уникальным достижением управленческого искусства. Но вставшая после войны задача была почти столь же сложной и не менее важной. Предстояло возобновить производство гражданской продукции на предприятиях, ранее работавших на войну.

Сложность ситуации объяснялась многими факторами, но в первую очередь тем, что возвращение к структуре довоенной экономики было невозможно. Это определялось рядом причин: военными разрушениями, эвакуацией, в ходе которой производственные мощности довоенных предприятий рассредоточились на разные производственные площадки и создавались новые центры производства, для которых непонятно было, что станет возвращением к «довоенному производству», высоким уровнем милитаризации предвоенной экономики, не соответствовавшей потребностям послевоенного общества (что приводило к необходимости освоения гражданского производства даже на тех предприятиях, которые даже до войны относились к военной промышленности). Помимо негативных факторов на ситуацию воздействовали и позитивные: вывоз оборудования из побежденных стран в качестве трофеев и репараций, а также приток рабочей силы из демобилизуемой армии.

В этих условиях переход к производству гражданской продукции был возможен только как создание новой структуры экономики, отличающейся от довоенной. Таким образом, возник вопрос о том, как организовать такую масштабную реструктуризацию.

Фактически подготовка к конверсии началась ещё до окончания войны, но носила децентрализованный характер. Ряд хозяйственных руководителей разного ранга начали самостоятельно готовиться к конверсионным программам. Особенно в них были заинтересованы те из них, кто не предполагал в будущем сохранение на своих предприятиях военного производства. Порой они предпринимали какие-то меры к возобновлению производства ранее выпускавшейся продукции, или начинали разработку новых типов той же продукции (в данном случае правомерно использование

термина реконверсия, т.е. обратная конверсия после предыдущей конверсии гражданского производства в военное). В отдельных случаях предполагались более радикальные изменения профиля предприятия, переход к новым областям работы (в таком случае процесс уже нельзя называть реконверсией, так как происходила конверсия военного производства в новое гражданское). Например, так поступил директор Уралмаша Б.Г. Музруков.

В начале 1944 года он создал на заводе «группу завтрашнего дня», задачей которой была подготовка к послевоенному переходу к мирной продукции¹. Не дожидаясь, пока для завода будет спущен сверху новый план, группа готовила свои предложения. Будущая конверсия промышленности открывала уникальные возможности самостоятельно определить будущее своего завода. В рамках реализации разработанных группой планов были созданы конструкторские бюро по разработке гражданской продукции.

Руководству завода хотелось использовать свой полученный во время войны опыт серийного производства техники и сохранить полученное во время войны оборудование, которое не могло полностью вписаться в довоенную производственную структуру завода. Возвращаться к довоенной ситуации, когда на заводе производилось 457 типоразмеров различных машин, никому не хотелось. Необходимо было сосредоточиться на более узкой номенклатуре продукции, отдавая предпочтение тем её видам, которые были бы одновременно достаточно сложными, достойными уникальной производственной базы завода, и в то же время - достаточно массовыми. Это должна была быть сложная крупная техника, необходимая в больших количествах.

Нарком В. А. Малышев дал Б. Г. Музрукову совет: заняться проектированием и производством установок глубокого бурения². Он предвидел, что после войны будет начата масштабная программа расширения нефтедобычи. Между тем, установки глубокого бурения в СССР не производились. Их закупки за границей потребуют большого расхода валюты. УЗТМ вполне мог бы производить такую продукцию. В начале 1945 года работники УЗТМ посетили столицу советской нефтедобычи – Баку, где ознакомились с работой буровых установок, и начали готовить собственный проект, максимальная глубина сверления которого достигнет 3 километров.

Нашлась и другая, подходящая с точки зрения новой стратегии руководства завода продукция: сверхмощные экскаваторы для добычи угля и

¹ Богуненко Н. Н. Музруков. М.: «Молодая Гвардия», 2005. С. 132.

² Там же. С. 134-135.

руды. Эти машины тоже закупались до войны за рубежом. Теперь на заводе началось проектирование экскаватора СЭ-3 (скального экскаватора с объёмом ковша 3 кубических метра). В результате, когда в конце 1945 года началось формирование единого плана реконструкции промышленности, Музруков смог выступить с собственными обоснованными и продуманными предложениями. Он хотел, чтобы производственная программа завода включала в себя 6 комплектов оборудования для доменных печей, два прокатных стана, 100 скальных экскаваторов, 25 комплектов нефтебуровых установок. Хотя его предложение было негативно встречено Министерством черной металлургии, но Музрукову удалось преодолеть негативное отношение к своим проектам и отстоять свою точку зрения на развитие завода³.

О послевоенном будущем задумывались и другие директора заводов, хотя не все из них вынашивали такие амбициозные планы, как Б. Г. Музруков. Например, директор завода № 183 Ю. Е. Максарёв в декабре 1944 года распорядился создать группу технологов для подготовки производства вагонов. Возглавил группу главный технолог завода И. В. Окунев. Собрав группу инженеров, Окунев первым делом заявил: «Считайте, товарищи, что для нас с вами война уже закончилась. Опять будем вагоностроителями»⁴. Группа начала готовить перепланировку цехов. При подготовке реконверсии широко использовался опыт массового производства, полученный в период войны. Везде планировалось использовать поточные линии. Производство деталей должно было идти с применением технологий автоматической сварки, многорезцовой обработки, многоместного фрезерования. Тем самым даже в случае реализации довольно консервативного реконверсионного сценария происходящие процессы вовсе не были просто восстановлением существовавшего до войны производства.

Во многих случаях руководители ведомств и предприятий шли дальше и ставили вопросы о прекращении военного производства на своих предприятиях ещё до завершения военных действий против Германии. Их предложения получали поддержку со стороны региональных партийных и советских руководителей. Часто им удавалось добиться своих целей, и с 1944

³ Там же. С. 135-138.

⁴ Костромин В. И., Кузьмина В. М. Гордость моя – Вагонка: 50 трудовых лет Уралвагонзавода. Свердловск: Средне-Уральское книжное издательство, 1986.

года начинается процесс освобождения ряда предприятий от военных заказов для организации на них производства необходимой гражданской продукции.

Высвобождаемые предприятия были задействованы в производстве элементов боеприпасов. К этому производству они были подключены в начале войны в ходе мобилизации советской промышленности. При этом организационно такие предприятия не были подчинены наркомату боеприпасов и оставались под руководством других ведомств. Именно с этой пограничной группы начались реконверсионные процессы (в данном случае термин реконверсия применим, так как в большинстве случаев речь шла именно о восстановлении довоенного профиля производства предприятий). В 1944 году из числа производителей элементов боеприпасов было 168 предприятий. Количество используемого для производства элементов боеприпасов оборудования сократилось со 111 тыс. до 104 тыс. единиц⁵. В целом в 1944 году этот процесс не набрал ещё значительных темпов и перекрывался ростом эффективности производства, и валовый выпуск боеприпасов возрос с 25 до 26 млрд. рублей.

Ряд включенных в процесс реконверсии предприятий действительно изготавливал виды боеприпасов, производство которых было избыточным по сравнению с потребностью армии, но высвобождение коснулось и остродефицитной продукции – деталей для реактивных снарядов. Спецификой их производства было широкое использование межзаводской кооперации, в ходе которой большое количество отдельных деталей реактивного снаряда производилось на различных предприятиях. Поскольку до начала войны этой подотрасли промышленности боеприпасов просто не существовало, то все её предприятия представляли собой заводы, занимавшиеся ранее выпуском гражданской продукции. Многие из них относились к «пограничной» группе, организационно не подчинявшейся военно-промышленным наркоматам. В силу этого именно по отношению к ним чаще всего ставились вопросы об освобождении предприятий от военного производства. При этом из-за широкого использования кооперации выход из нее даже одного предприятия создавал трудности для всей цепочки, и Госплану всё труднее и труднее становилось компенсировать эти потери, перераспределяя производственные задания. Наркомат боеприпасов, не имея собственного крупного производства реактивных снарядов, где они производились бы комплектно, вынужден был начать строительство нового завода № 318 в городе Азове. Парадоксальным образом начавшийся переход

⁵ РГАЭ. Ф. 4372 (Госплан). оп. 94. д. 313. л. 169-165.

промышленности к производству мирной продукции породил планы строительства нового военного завода.

Кто был инициаторами реконверсионных решений в этот период? Изученные документы позволяют выделить три группы: руководители отраслей, в подчинение которых входили производившие элементы боеприпасов предприятия, региональные руководители (как партийные, так и советские), на территории которых находились эти предприятия, и сами руководители этих предприятий.

Отраслевые руководители обычно обосновывали свои требования освобождения своих предприятий от производства элементов боеприпасов необходимостью выделения оборудования и людей для производства своей основной продукции. Например, нарком нефтяной промышленности Н. К. Байбаков просил освободить свои предприятия от части порученного им производства боеприпасов для того, чтобы иметь ресурсы для развития нефтедобычи в 1945-1946 годах.

Региональные руководители мотивировали свои реконверсионные предложения потребностью своих регионов в восстановлении и развитии инфраструктуры, которой с начала войны не уделяли внимания. Например, председатель Мосгорисполкома Попов обратился с предложением освободить от производства элементов боеприпасов в интересах нужд города Москвы ряд предприятий, в том числе мастерские Москультипрома, «Дормехпарк», авторемонтные мастерские, мастерские благоустройства и завод «Водоприбор»⁶. Уже сами названия этих предприятий указывают нам на то, ради чего Попов поднимал вопрос об их освобождении.

Что касается последней категории инициаторов – руководителей промышленных предприятий, то в делах Госплана исходящие от них документы почти не встречаются. Но, тем не менее, я счел возможным выделить их в отдельную группу, поскольку предполагаю, что в значительной части других случаев конверсионные предложения тоже первоначально выдвигались именно на этом уровне, а затем, поступая в более высокие инстанции, превращались уже в предложения наркомов. Возможно даже, что руководители предприятий стояли за большинством сделанных в то время конверсионных предложений.

Инициаторы направляли свои предложения кому-либо из более влиятельных высокопоставленных руководителей СССР. Обычно это были три члена ГОКО, так или иначе связанные с работой тяжелой

⁶ РГАЭ. Ф. 4372 (Госплан). оп. 94 д. 307. л. 230.

промышленности: Л.П. Берия, Г.М. Маленков и Н.А. Вознесенский. Дальше, если адресат считал нужным дать делу ход, конверсионные предложения попадали в отдел боеприпасов Госплана, который ставил о них в известность также и наркомат боеприпасов. Эти две инстанции обычно выступали единым фронтом и в большинстве случаев возражали против внесенных предложений либо вносили свои контрпредложения, предполагавшие снижение производства боеприпасов в более ограниченных масштабах. Главными доводами в этой ситуации служили невозможность организовать дополнительное производство элементов боеприпасов на других предприятиях отрасли, чтобы тем самым компенсировать выбытие из неё производственных мощностей, и необходимость в сохранении комплектности при производстве боеприпасов. Наконец, если инициаторам конверсионных предложений и их высоким покровителям удавалось преодолеть сопротивление наркомата боеприпасов и отдела боеприпасов Госплана, то принималось постановление ГОКО (подписанное председателем ГОКО И.В. Сталиным), либо распоряжение ГОКО (подписанное заместителем председателя ГОКО Л.П. Берией).

После завершения войны с Германией конверсионные процессы приобрели более масштабный и централизованный характер, хотя значительный элемент децентрализации все ещё сохранялся. Вместе с тем этот процесс всё ещё не стал всеобщим, проходящим по единому плану. Он охватил только две отрасли: промышленность боеприпасов и промышленность вооружений. Начало процессу было положено двумя ключевыми постановлениями ГОКО: № 8803сс 26 мая 1945 г. «О мероприятиях по перестройке промышленности в связи с сокращением производства вооружения»⁷ и 8804сс от 26 мая 1945 г. «О мероприятиях по перестройке промышленности в связи с сокращением производства боеприпасов»⁸. В них были значительно снижены плановые задания по производству боеприпасов, артиллерийского и стрелкового вооружения. Но конкретных планов по использованию высвободившихся производственных мощностей принято не было. Решение этой проблемы должны были искать руководители Госплана и промышленных наркоматов. ГОКО своим постановлением освободило от производства элементов боеприпасов 739 предприятий и организаций, входящих в состав 53 ведомств⁹, предоставив

⁷ РГАСПИ. Ф. 644 (ГКО). оп.1. д. 420. л. 20-30.

⁸ Там же, л. 81-90.

⁹ РГАСПИ. Ф. 644 (ГКО). Оп.1. Д.420. Л. 129.

руководителям этих ведомств возможность решать судьбу этих предприятий самостоятельно и сохранив за собой общий контроль за ситуацией и возможность вмешательства в тех случаях, когда эти решения покажутся ошибочными.

Принципиально решив вопрос с оборонным производством вне военно-промышленных наркоматов, постановление оставило без ответа не менее сложную проблему: что делать с самими гигантскими наркоматами боеприпасов и вооружения? Простых решений в этом вопросе не существовало. Казалось бы, логичным было решение о «возврате к состоянию на 1941 год», т.е. реконверсионный сценарий, но на деле такое возвращение было невозможным. Обратная дорога была закрыта по ряду причин. Во-первых, произошли значительные территориальные перемещения и организационные перераспределения производственных мощностей. В результате облик многих предприятий изменился, и их возвращение к прежнему профилю производства было не рациональным. Во-вторых, уровень милитаризации предвоенной промышленности был довольно высок, так как страна готовилась к войне. В новых послевоенных условиях необходимости в столь высокой милитаризации не было. В результате не ясно было, что делать с теми предприятиями, которые за свою историю никогда или почти никогда не производили гражданской продукции, а с самого начала были построены как заводы по производству военной продукции или же перепрофилированы с мирной продукции на военную почти сразу после завершения своего строительства. Фактически эти предприятия оказались в подвешенном состоянии: боеприпасы и вооружение в прежнем количестве производить нельзя, а что производить вместо них – не понятно.

Это неясное положение производственных мощностей военной промышленности, и в первую очередь Наркомата боеприпасов как структуры, в наибольшей степени вобравшей себя производственные мощности гражданской промышленности, породило обострение межведомственной борьбы между военными и гражданскими ведомствами. При этом предмет борьбы изменился. Если раньше целью было снять или хотя бы уменьшить нагрузку, падавшую на предприятия своих ведомств, то теперь руководство других отраслей стремилось к перераспределению производственных мощностей отрасли в свою пользу. Ведомства, которые ранее руководили этими предприятиями, требовали их передачи в прежнее подчинение для восстановления там прежнего производства. Фактически они

хотели реализации варианта «возврата в 1941 год», что, как было указано выше, было на самом деле невозможно.

Эта борьба разворачивалась в рамках примерно того же самого состава участников и примерно по тем же правилам. Были инициаторы (как и ранее, отраслевые и региональные руководители), которые обращались за поддержкой к влиятельным фигурам в руководстве (все те же Берия, Маленков, Вознесенский). Соответствующий Наркомат или отдел Госплана, как и ранее, пытался отражать эти нападения, подбирая собственные контраргументы. И в итоге этой борьбы принималось (или не принималось) решение о передаче предприятия в другое ведомство.

Новым в этой уже изложенной выше совокупности процедур стали некоторые приемы оборонительной аргументации, используемой защитниками отрасли. Поразительным образом они быстро осваивают новую систему защиты. Если раньше их основным доводом была необходимость сохранения комплектной поставки боеприпасов в прежних объемах, то теперь, после постановлений ГОКО такого рода аргументы более не могли иметь прежней силы. В этих условиях отраслевое руководство начало действовать по принципу «если что-то нельзя предотвратить, это надо возглавить». Не имея возможности предотвратить осуществление конверсии и желая сохранить хотя бы отчасти свое прежнее влияние на советскую экономику, руководство отрасли быстро осознало, что добиться этого можно только самому став активным проводником политики конверсии. Тогда в ответ на запросы о передаче предприятий ранее управлявшим ими ведомствам для проведения конверсии можно будет возражать, что на этих предприятиях под руководством НКБ уже началась подготовка к производству гражданской продукции. При этом подобранный наркоматом новый профиль продукции более соответствует изменившейся производственной базе и накопленному предприятием опыту.

Парадоксальным образом основным аргументом в борьбе за производственные мощности со стороны наркоматов военной промышленности оказалась способность этих структур самим решать задачу перехода к производству гражданской продукции. Так межведомственная борьба стала одним из важных механизмов запуска процесса конверсии.

Авиационная и танковая промышленность в 1945 году были затронуты процессом конверсии в ограниченных масштабах. До конца года для них были установлены плановые задания на уровне военного времени. Но в то же время правительство начало прибегать к помощи этих предприятий, поручая

им отдельные производственные задания, связанные с наиболее важными текущими потребностями. Постепенно эти программы принимали всё более и более обширный характер и касались уже обеспечения реконструкции целых отраслей. Примером может служить постановление ГОКО «Об обеспечении угольной промышленности горно-шахтным, транспортным и обогатительным оборудованием, а также строительными механизмами в 1945-1946 г.г.» от 26 августа 1945 года, которое затронуло все основные отрасли военной промышленности, распределив между ними новые производственные задания¹⁰.

На этом этапе авиационная и танковая промышленности тоже были затронуты межведомственной борьбой за перераспределение производственных мощностей, причем стратегия их руководства повторяла стратегию наркомата боеприпасов. В качестве примера можно привести борьбу за контроль над Мариупольским заводом имени Ильича.

10 сентября 1945 года Народный комиссар черной металлургии И.Ф. Тевосян обратился за помощью к Г.М. Маленкову, написав ему письмо, в котором просил вернуть его наркомату Мариупольский металлургический завод имени Ильича, переданный во время войны Наркомату танковой промышленности. Причиной передачи было то, что на заводе производился бронелист и литые детали из броневой стали. После войны завод остался одним из крупнейших металлургических производств Украины, тесно связан с остальной южной металлургией и снабжался Наркомчерметом всеми видами металлургического сырья: железной рудой, флюсами, коксом, огнеупорами и ферросплавами. На этом основании Тевосян считал необходимым передать завод его ведомству¹¹.

В ответ нарком Танковой промышленности В. А. Малышев обратился за помощью к Л.П. Берия. В письме он в противовес Тевосяну выдвигает следующую аргументацию: 80% товарной продукции завода идет на нужды НКТП. На заводе разворачивается производство железнодорожных цистерн, предполагается возобновление производства судовой брони, что в перспективе будет поглощать всю оставшуюся продукцию листовых станов. «Таким образом, в 1950 году завод имени Ильича из чисто металлургического завода превращается в крупнейший комбинат машиностроения и производства бронеизделий с собственной металлургической базой. Исходя из изложенного Наркомтанкопром считает,

¹⁰ РГАСПИ. Ф. 644 (ГКО). оп.1. д. 458. л. 114-132.

¹¹ РГАЭ. Ф. 4372 (Госплан). Оп. 94. д. 327. л. 113.

что нет никаких оснований для передачи Мариупольского завода имени Ильича в систему Наркомчермета»¹². Наличие собственной, успешно осуществляемой конверсионной программы стало одним из аргументов в пользу сохранения завода в составе НКТП.

Любопытно, что своё письмо нарком танковой промышленности начал с указания на то, что Мариупольский завод успешно восстанавливается. Введены в эксплуатацию 2 сталеплавильных цеха с 10 мартеновскими печами, сталелитейный и чугунный цех, 3 прокатных цеха с 6 прокатными станами, трубный цех, огнеупорное производство. За 1944-1945 годы завод произвел 35% стали и 30% всего проката, произведенных всеми заводами Сталинской области. Возможно, тем самым Малышев намекал на то, что подконтрольные НКЧМ предприятия показывают менее высокие темпы восстановления, и оставление Мариупольского завода в составе НКТП будет способствовать его более быстрому выходу на прежний уровень производства. Аналогичную позицию занял заместитель председателя Госплана П.И. Кирпичников¹³.

Хотя Малышеву удалось успешно отразить это и некоторые другие покушения на предприятия его ведомства, в целом сам процесс структурной перестройки промышленности был необходим и неизбежен. И Министерство транспортного машиностроения, в которое в 1946 году был переименован Наркомат танковой промышленности, не могло остаться в стороне от нового передела мощностей. К лету 1946 года из подчинения бывшего НКТП вышли Уралмаш, переданный в Министерство тяжелой промышленности, а также заводы № 176 и № 177, перешедшие в ведение Министерства строительного и дорожного машиностроения. Но в целом ведомство не только теряло, но и приобретало. В состав Министерства транспортного машиностроения вошел ряд заводов, относившихся ранее к Народному комиссариату среднего машиностроения и Народному комиссариату путей сообщения.

Следующим важным этапом конверсии стала подготовка плана 4-й пятилетки. Он должен был наконец дать то, чего так не хватало в 1945 году: единый план конверсии, увязывающий между собой все отрасли. При этом возникла новая проблема: как совместить этот план и ту уже начатую конверсионную работу, которую отраслевые руководители проводили на основе собственных концепций. План должен был или мириться с уже принятыми отраслевыми руководителями решениями, или вступить с ними в

¹² Там же. Л. 112.

¹³ Там же. Л. 114.

борьбу. В последнем случае должен был возникнуть конфликт между ведомствами и Госпланом, и далеко не всегда он заканчивался в пользу последнего.

Подведем итоги. Конверсионные процессы в советской военной промышленности начались в 1944 году. Они инициировались не в рамках общего плана, а в результате предложений, выдвигаемых средним звеном советской системы: отраслевыми и региональными руководителями. Высшее руководство сохраняло определенный контроль над ситуацией, решая, какие из этих предложений поддержать, а какие нет. Официальным началом конверсии стали постановления ГОКО, принятые после завершения войны с Германией. Но и в рамках этих постановлений сохранялась широкая площадка для проявления инициативы среднего звена руководства.

Основными силами, заинтересованными в проведении конверсии, были региональные руководители и ведомства, отвечавшие за производство гражданской продукции. Однако в процессе начавшейся конверсии обострившаяся межведомственная борьба за предприятия вынудила руководство военно-промышленных ведомств больше уделять внимание конверсии, так как организация гражданского производства на их предприятиях стала рассматриваться как аргумент за сохранения их в системе предприятий данного ведомства.

Госплан на первом этапе оказался не в состоянии руководить процессом и выдвинуть некий единый план. Фактически процесс проходил как цепочка одобренных верховным руководством инициативных решений, предлагаемых средним звеном советского руководства. К концу 1945 года руководство Госплана сумело частично перехватить инициативу в свои руки благодаря составлению плана на четвертую пятилетку, который должен был определить дальнейший ход перестройки советской экономики на военные рельсы.

Подводя итоги, можно сказать, что в процессе организации послевоенной конверсии наряду с централизованным планированием значительную роль играла инициатива руководителей среднего звена. Именно они были инициаторами конверсионных проектов и движущей силой, заинтересованной в их реализации.