



ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»



Институт истории естествознания и техники имени С.И. Вавилова  
Российской Академии Наук



Политехнический музей Министерства культуры РФ

# ТАНКПРОМ II

Материалы Всероссийской научно-практической конференции

г. Москва, 11-12 октября 2014 г.



Москва  
2014

УДК 94

ББК 63.3 Нижний Тагил

ТАНКПРОМ II

Сборник научных статей. Нижний Тагил: ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», 2014.

ВСЕ МАТЕРИАЛЫ ОПУБЛИКОВАНЫ В АВТОРСКОЙ РЕДАКЦИИ

© ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» – оформление.



## СОДЕРЖАНИЕ

### **Ащеулов О. Е.**

Советские танки глазами офицеров и генералов вермахта: оценки и выводы . . . . . 6

### **Бобков А.В.**

Некоторые закономерности и парадоксы развития конструкций бронетанковой техники  
на примере разработки многоцелевого транспортера-тягача среднего (МТ-С) в ОКБ-3  
Свердловского завода транспортного машиностроения . . . . . 13

### **Болдырев А.В.**

Всегда ли высокий уровень технологии является залогом успеха? . . . . . 17

### **Болдырев А.В., Дида Н.А., Соболев Э.А.**

Броня крепка кадрами. . . . . 18

### **Бухаров В.Л.**

Эволюция агрегатирования тракторов ЧТЗ.  
Тракторы ЧТЗ в народном хозяйстве СССР 1933-1991 гг. . . . . 27

### **Гусев С.А.**

Закономерности развития и некоторые основные варианты конструкции броневой  
и противорадиационной защиты гусеничных и колесных машин на базе  
народнохозяйственной техники . . . . . 31

### **Ермолов А.Ю.**

Управление советской танковой промышленностью в 1930-е 1940-е годы . . . . . 38

### **Желтов И.Г.**

Источниковая база истории Танкпрома . . . . . 43

### **Запарий В.В.**

Исторический опыт функционирования предприятий танковой промышленности  
на Урале в 1940-е гг. . . . . 47

### **Кантемиров Б.Н., Семенов Н.М.**

Некоторые проблемы выявления и сохранения памятников отечественной техники . . . . . 57

### **Кашин В.В.**

Немецко-фашистские диверсанты против танковых заводов Урала,  
или провал операции «Ульм» (1943-1944 гг.) . . . . . 59

### **Киличенков А.А.**

Восприятие опыта зарубежного танкостроения руководством РККА в конце 1920-х – начале 1930-х гг. . . 66

### **Ковшов И.В.**

Интенсификация производства и совершенствование технологий выпуска  
бронетехники на уральских предприятиях в годы Великой Отечественной войны . . . . . 72

### **Лютый А.П.**

Возможности историко-просветительской деятельности музея ОАО «Днепроспецсталь»  
и перспективы ее развития . . . . . 73

### **Лютый А.П.**

Развитие специальной электрометаллургии производства броневых сталей. . . . . 78

### **Мельников Н.Н.**

Процесс создания уральского комплекса предприятий танковой промышленности в 1940-1941 гг. . . . . 85

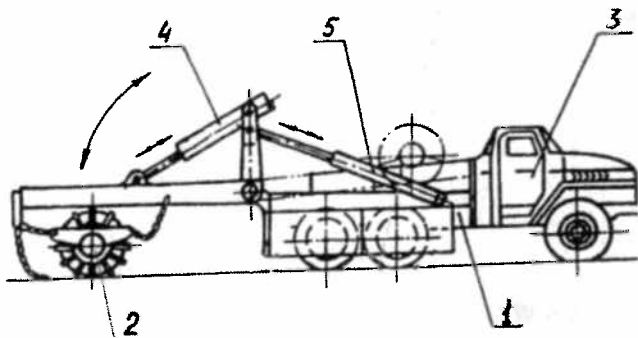
### **Минина Е.В.**

Из истории электродуговой сварки – уральский ракурс . . . . . 89

### **Морозова С.Г.**

Из истории броневого дела в России: А.А. Ржевотарский . . . . . 94

<b>Осьмушина И.А.</b> Музей ОАО «Завод №9» как часть корпоративной культуры предприятия. Сохранение традиций и перспективы развития . . . . .	95
<b>Пилипенко А.В.</b> Радиоэлектроника как важнейший фактор развития танковой техники. . . . .	98
<b>Пудовкин С.И.</b> Самоходно-артиллерийские полки как фактор качественного усиления бронетанковых частей Красной Армии в годы Великой Отечественной войны . . . . .	102
<b>Пудовкин С.И.</b> Участие тяжелых самоходных полков в освобождении западных районов СССР и стран Восточной Европы. . . . .	123
<b>Пушкарева Т.П., Котова О.А.</b> Роль Н.Л. Духова и М.Ф. Балжи в создании и развитии кадрового потенциала танковой промышленности СССР . . . . .	133
<b>Растренин О.В.</b> Бить по танкам! . . . . .	139
<b>Серазетдинов Б.У.</b> Становление и развитие танковой промышленности в Западной Сибири в годы Великой Отечественной войны. . . . .	147
<b>Сергеев С.В.</b> Деятельность музея ОАО «ЛУКОЙЛ» по представлению истории отечественной нефтяной отрасли . . .	157
<b>Соболев Д.А.</b> Опыт применения гусеничного шасси на отечественных самолетах в довоенный период . . . . .	161
<b>Устьянцев С.В., Пислегина А.В.</b> Взаимодействие гражданских и оборонных технологий в танковой промышленности (на примере истории развития автоматической сварки под слоем флюса в 1930-1940-х гг. на Уральском вагоностроительном заводе) . . . . .	165
<b>Цуканов В.В.</b> Развитие броневых сталей в предвоенный и военный период 1941-1945 гг. Создание ЦНИИ-48 . . . . .	172
<b>Широкопад А.Б.</b> Танкостроение и военная стратегия 1922-1941 гг. . . . .	187
<b>Шубарина Л.В.</b> Танковая промышленность Урала в период послевоенного пятилетия: основные проблемы развития. . . . .	194
<b>Минина Е.В., Назаров Л.С.</b> Опыт совместной работы музея и концерна над постоянной экспозицией . . . . .	203
<b>Ямов В.А.</b> Судьба, ставшая историей . . . . .	205
Список участников конференции «Танкпром II» . . . . .	210



**Рис. 8.** Предложение по дорожной машине разминирования на базе автомобиля «Урал-4320».

1 – базовый автомобиль, 2 – минный трал, 3 – бронированная кабина с дополнительным постом управления и поворотным сиденьем оператора, 4, 5 – гидроцилиндры механизма подъема-опускания трала.

первом этапе всего не более 30 конкретных народнохозяйственных машин).

3.2. По ПРЗ серийной техники предприятия ГК «Росатом» и др. потребители самостоятельно кустарным способом изготавливают такую защиту, приемка которой в лучшем случае производится по местным нормам и правилам. Необходимо разработать (возможно с учетом военных ГОСТ) государственные положения по такой защите на базе народнохозяйственной техники, требования к ней, правила ее приемки и испытаний с учетом условий применения и эксплуатации машины (как это было при поставках техники для ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС).

3.3. На базе каждой машины проработать комплекс машин специального назначения. Разработать перечень машин комплекса по назначению, а также очередность (по важности) их создания.

3.4. Подготовить план работ, в соответствии с которым обеспечить работы по НИОКР этой тематики.

#### **Выводы:**

1. На базе обычной народнохозяйственной техники с противопульной и противорадиационной защитой изготавливается большое количество специальных машин. В настоящее время основное направление развития таких машин заключается в создании комплекса машин различного назначения на единой базе. Необходимо совместно с МО РФ определить базовые машины (конкретные марки грузового автомобиля, трактора, погрузчика и т. д.), перечень машин такого комплекса по назначению, а также очередность (по важности) их создания.

2. Необходимо развивать научную и производственную базу по созданию новых образцов такой техники с новыми эффективными техническими решениями. Совершенствовать броневые и противорадиационные материалы и специальные комплектующие для таких машин (особенно тех по которым РФ имеет отставание в научной и практической части), например, колеса с противоположной защитой (такие колеса могут устанавливаться и на

обычных дорожно-строительных машинах, работающих в условиях высокой вероятности пробития шины, например на стройке).

#### **Список литературы**

1. Раевский В.И., Гусев С.А., Гусев Д.А. Броневой корпус с разъемными соединениями деталей защиты. Патент РФ на изобретение № 2193746.
2. Гусев С.А. Совершенствование гусеничных и колесных машин для работы на радиоактивно-зараженной местности (теория, практика, технико-экономическая оценка): монография. Челябинск: Цицеро, 2011. - 177с.
3. Отчет № 014 по проведению первого этапа приемочных испытаний опытного образца бронекабины и бронекапота специального защищенного шасси на базе автомобиля «Урал-4320-31» на противоположную стойкость. ГУП «НТИ-ИМ», 2000г.

**Ермолов А.Ю. (Москва)**

#### **УПРАВЛЕНИЕ СОВЕТСКОЙ ТАНКОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ В 1930-Е 1940-Е ГОДЫ**

© Ермолов А.Ю., 2014

Мой доклад будет посвящен тому, как управлялась танковая промышленность в рассматриваемый период высшими органами власти, как складывались органы отраслевого управления, какими были их отношения с другими ведомствами, кто и как руководил отраслью. Это будет история становления организационной структуры в сложных внешних условиях.

1930-е годы стали периодом формирования новой системы управления советской промышленности. Прежние принципы организации управления тяжелой промышленностью периода НЭПа неизбежно должны были сильно трансформироваться. Но конкретные формы, которым предстояло возникнуть в результате этой трансформации, были изначально не ясны. В результате в этот период шел интенсивный поиск наиболее подходящих форм управления промышленностью, сопровождавшийся частыми реорганизациями. В случае танковой промышленности это осложнялось тем, что отрасль представляла собой новое, только возникшее направление, изначально не имевшее собственных управленческих структур.

На начало рассматриваемого периода танковая промышленность СССР представляла собой всего лишь одно из направлений производства ленинградского завода «Большевик», а также Ижорского завода. Руководство возникающей танковой промышленностью находилось в руках Орудийно-арсенального треста, входящего, в свою очередь, в Главное военно-промышленное управление ВСНХ СССР. В начале 1930 года ГВПУ пережило очередную реорганизацию, в ходе которой превратилось в хозрасчетное объединение военных заводов<sup>1</sup>. Но в составе этого объединения танковая промышленность просуществовала недолго, перейдя сначала в непосредственное подчинение ВСНХ, а далее в ведение Главного военно-мобилизационного управления Наркомата тяжелой промышленности. Таким образом руководство за-



рождающейся отраслью оказалось в руках наркома Г.К. Орджоникидзе и его заместителя И.П. Павлуновского, руководившего Главным военно-мобилизационным управлением.

Первый из этих двух руководителей хорошо известен, и нет необходимости подробно останавливаться на его биографии. Отмечу только, что Орджоникидзе был профессиональным революционером, а его образование ограничивалось двухклассным училищем, фельдшерской школой и партийной школой в Лонжюмо. В период гражданской войны он, несомненно, показал высокие организаторские способности, но отсутствие фундаментального образования и опыта работы мешало ему эффективно руководить промышленностью. Это способствовало формированию специфического управленческого стиля, для которого был характерен жесткий административный нажим.

Менее известен другой ключевой руководитель, сыгравший важную роль на этапе становления танковой промышленности, И.П. Павлуновский. Как и Орджоникидзе, он был профессиональным революционером, членом партии с 1905 года. Уровень образования Павлуновского был выше, чем у Орджоникидзе, но юридическая специализация была далека от его будущей сферы деятельности по руководству военной промышленностью. В период гражданской войны Павлуновский начал карьеру в ВЧК, затем ОГПУ, где занимал высокие посты, например, полномочного представителя ВЧК в Сибири, полномочный представитель ОГПУ в Закавказье. Но дальнейшей карьере Павлуновского в советских спецслужбах помешал конфликт с Л.П. Берией (во всяком случае, так в 1953 году утверждал в своих показаниях В.Н. Меркулов)<sup>2</sup>, после которого Павлуновский перешел в наркомат Рабоче-Крестьянской инспекции. Воспользовавшись на новом месте старыми навыками, он развернул кампанию по борьбе с вредительством в военной промышленности, направленную против начальника Главного военно-промышленного управления ВСНХ А.Ф. Толоконцева и его правой руки, бывшего генерала В.С. Михайлова, видного специалиста в области военной промышленности, автора интересного труда о работе военной промышленности России в период Первой мировой войны<sup>3</sup>. Развернутая Павлуновским кампания, принесла ему успех: Толоконцев был смещен со своей должности, Михайлов – арестован и расстрелян. Развивая достигнутый успех, Павлуновский занял пост созданного в рамках ВСНХ Главного военно-мобилизационного управления (ГВМУ), под контроль которого постепенно перешла большая часть советской военной промышленности (только авиапром сумел отстоять свою независимость от Павлуновского). При расформировании ВСНХ главк Павлуновского перешел в подчинение Наркомтяжпрома. В целом Г.К. Орджоникидзе и И.П. Павлуновский насаждали сходную административную культуру и, несомненно, хорошо сработались, но не могли компенсировать недостатки друг друга.

Ключевые решения по развитию отрасли принимались в начале 1930-х годов двумя высшими инстанциями: Политбюро ЦК ВКП(б), Комиссией обороны при Совете

труда и обороны (возглавлялась В.М. Молотовым), т. е. наблюдался партийно-правительственный дуализм. Комиссия обороны, конечно, должна была подчиняться Политбюро в рамках партийной дисциплины, и признавала высший авторитет «инстанции», но фактически была самостоятельным центром принятия решений принципиальной важности, в том числе «развивающих» (фактически, корректирующих) решения, принятые Политбюро. Кроме того, в управление военной промышленностью активно вмешивался Реввоенсовет, существовавший до 1934 года.

Ключевую роль в управлении танковой промышленностью играло Управление моторизации и механизации РККА. Фактически в начале 1930-х годов его влияние на развитие отрасли было выше, чем влияние Наркомтяжпрома и главка Павлуновского. Руководство Управлением находилось в руках И.А. Халепского. В начальный период гражданской войны телеграфист Халепский сумел выдвинуться в начальники связи 3-й армии. Удачно начав военную карьеру, он сумел выдвинуться дальше, став в 1920 году начальником управления связи РККА, после чего занимал и другие ответственные должности. Можно предполагать, что влияние Халепского в 1930-е годы подкреплялось тем, что в период Гражданской войны он неоднократно пересекался с И.В. Сталиным. Ряд работ Халепского, опубликованных в 1920-е годы, свидетельствует, что автор действительно интересовался техническими вопросами. Этот интерес, а также энергия и решительность отчасти должны были компенсировать нехватку образования (четыре класса уездного училища).

Именно Халепский в наибольшей степени повлиял на облик советской танкостроительной области в 1930-е годы. Фактически в начале 1930-х годов в борьбе за влияние на отрасль военные брали верх над гражданскими чиновниками. Отчасти победа военных может быть связана с тем, что отрасль находилась в стадии формирования и не имела своих устоявшихся органов управления (в отличие от авиапрома, который в этот период сохранял большую самостоятельность от военных). Могли тут сказаться и личностные факторы: связи Халепского периода Гражданской войны, его большая осведомленность в технических вопросах по сравнению с Павлуновским. Наконец, сфера ответственности Павлуновского была значительно шире, чем танковая промышленность, и он не всегда мог уделять ей достаточно внимания.

Людям, интересующимся историей танковой промышленности, хорошо известна «Комиссия Халепского» и ее роль в формировании перспективного облика бронетанкового вооружения СССР в 1930-е годы, поэтому я не буду останавливаться на ее деятельности. Не менее важны принятые в 1931-1932 годах решения о развертывании масштабного производства танков, в результате которых сформировалась производственная база отрасли, существовавшая до начала войны. В первую очередь, это постановление Политбюро «О танковой программе» от 20 февраля 1931 года<sup>4</sup> и постановление Комиссии обороны «По программе танкостроения и по броне» от 1 августа 1931 года<sup>5</sup>.

Облик «Большой танковой программы» формировался именно военными, а не промышленными руководителями. Отчасти этим объясняется ее оторванность от реальных возможностей промышленности. Итоги реализации «Большой танковой программы» вызывают противоречивые оценки. С одной стороны, был действительно сделан большой рывок в объемах производства, более того, сложилась производственная база отрасли. С другой стороны, результаты были значительно ниже запланированных, а промышленность продемонстрировала низкий уровень организации производства. Выделенные на реализацию программы значительные средства не дали ожидаемой отдачи. Это было следствием комплекса причин, среди которых были и нехватка опыта, и некомпетентность руководителей разных уровней. Но с точки зрения нашей темы важнее всего то, что в полной мере выявилась проблема организации управления отраслью. Отсутствие единой управляющей структуры вызвало к жизни эрзац-решение: назначение отдельных директоров ответственными за выполнение программы. Но не имея реальных полномочий эти руководители не могли руководить кооперированными с ними производствами и фактически отвечали каждый только за свой завод. В этих условиях назрел вопрос о создании специальной управленческой структуры, отвечающей за производство танков. В своей докладной записке В.М. Молотову начальник военно-морской инспекции НК РКИ СССР Н.В. Куйбышев, проанализировав недостатки работы танковой промышленности, предложил создать специальный танковый трест в составе ХПЗ, завода им. Ворошилова, завода «Красный Октябрь», ВОАО и завода №2 БАТО (№37), а также создать специальное НИИ. Кроме того, он предложил также создать специальный броневой трест, включив в него Ижорский, Мариупольский, Выксунский и Кулебацкий заводы<sup>6</sup>.

В 1933 году в составе ГВМУ был создан Спецмаштрест, первый орган управления танкостроительной отраслью. Во главе Спецмаштреста был поставлен К.А. Нейман, ранее заместитель начальника Орудийно-Арсенального треста. Нейман, как и многие руководители начала 1930-х годов, выдвинулся в период гражданской войны, в ходе которой он командовал дивизией. На его плечи легло выполнение тяжелой задачи налаживания нормальной работы отрасли после провала лихорадочных попыток выполнить «Большую танковую программу». В 1935 году Спецмаштрест перешел в подчинение Главному управлению военной промышленности Наркомтяжпрома. В декабре 1936 года Наркомтяжпром перестал отвечать за управление военной промышленностью, которая перешла в подчинение Наркомату оборонной промышленности. В рамках этой структуры Спецмаштрест превратился в 8-е главное управление. В 1938 году 8-е главное управление возглавил А.А. Горегляд, представитель нового поколения советских управленцев. В отличие от предыдущих руководителей, у него не было революционных заслуг, но он имел профильное образование и опыт работы в промышленности. Руководители предыдущего поколения, в том числе упомянутые ранее Халепский, Павлуновский,

Нейман, были репрессированы. На их место в конце 1930-х годов пришли молодые образованные технократы, что не могло не сказаться на качестве управления.

В 1939 году управление оборонной промышленности пережило новую реорганизацию, в результате которой Наркомат оборонной промышленности был разделен на несколько наркоматов меньшего размера. Предположительно, это было вызвано желанием повысить технологическую дисциплину в военной промышленности за счет более жесткого контроля со стороны органов управления. Танковая промышленность в ходе этой реорганизации не стала самостоятельным органом, а вошла в состав наркомата среднего машиностроения (НКСМ). В рамках этой «гибридной» структуры сочетались военное и гражданское производства. Главой НКСМ был В.А. Малышев, выдающийся организатор отечественной промышленности, на деталях биографии которого нет смысла останавливаться, так как они хорошо известны присутствующим.

Разделение НКОП стало одним из последних звеньев в цепи многочисленных административных реорганизаций 1930-х годов, в ходе которых складывалась советская отраслевая система управления промышленностью. В дальнейшем сложившаяся отраслевая структура управления без принципиальных изменений просуществовала до реформы совнархозов, а после была восстановлена в прежнем виде и использовалась до перестройки и распада СССР.

В начале Великой Отечественной войны были проведены новые реформы. Возник новый орган власти: Государственный Комитет Обороны (ГКО), взявший в свои руки высшие управленческие полномочия по всем вопросам, в том числе по военной промышленности. Хотя ГКО был формально коллективным органом, его принято рассматривать в первую очередь как прикрытие, используемое И.В. Сталиным для реализации неограниченной власти. Такой взгляд имеет под собой основание: действительно, большинство постановлений ГКО подписано Сталиным единолично. В то же время нельзя не отметить, что в отдельные периоды некоторые члены ГКО самостоятельно подписывали постановления без участия Сталина. В начальный период войны многие постановления по вопросам военной экономики подписывались В.М. Молотовым, а в заключительный период – Л.П. Берией. Последний, проявляя мудрую осторожность, оформлял их как распоряжения ГКО, а не как постановления. Тем не менее решаемые ими вопросы соответствовали именно уровню постановлений и порой даже «корректировали» постановления, ранее подписанные И.В. Сталиным.

Проекты постановлений ГКО по военной промышленности часто предлагались самими руководителями военной промышленности. Перед принятием они проходили согласование в Госплане и в других заинтересованных ведомствах. Разделение управления промышленностью на несколько десятков ведомств со своими интересами порождало постоянные трения и споры. Роль военных в этом процессе уже не была такой огромной, как в начале 1930-х годов. Глава ГАБТУ генерал Я.Н. Федоренко вмешивался в процесс подготовки стратегически важных для



мышленных наркоматов (тяжелого машиностроения,

судостроения, нефтяной промышленности). Для руково-

дства реорганизуемой отрасли необходимо была отде-

льная структура с достаточным широкими полномочиями,

способная налаживать управление переходящими к изо-

товлению танков предприятиями.

Другой важной проблемой была эвакуация. Осенью

1941 года в их числе оказались все основные довоенные

центры танкового производства и многие предприятия,

которые могли бы быть привлечены к этому производ-

ству. Эвакуация неизбежно вела к масштабной перекрой-

ке существовавших схем управления промышленности

и перераспределению производственных мощностей. То,

что постановлением ГКО об эвакуации ряда крупнейших

заводов танковой промышленности появились в один

день с решением о создании НКТП (постановления ГКО

№666 сс и №667сс), свидетельствует, что одной из при-

чин, подтолкнувших руководство страны к созданию

этого наркомата, была потребность в руководящем цен-

тре, отвечающем за эвакуацию предприятий танко-

вой промышленности и последующее восстановление

их производства.

Одной из задач, неизбежно вставших при создании

наркомата, было формирование центрального аппарата.

Для руководства отраслью требовалось несколько сотен

квалифицированных опытных управленцев. Базой для

формирования аппарата наркомата послужила группа со-

трудников Наркомата машиностроения. Через некоторое

время к этой группе добавилось значительное число быв-

ших работников Центрального аппарата народного ко-

миссариата станкостроения, а также управление одного

из главков наркомсудпрома. Таким образом, изначально

при формировании центральных органов НКТП можно

было использовать опытных сотрудников, разбросавших-

ся в проблемных производствах танков, и в особенности

работы центрального аппарата крупного промышленно-

го наркомата.

Схема управления производственными предпри-

ятиями народного комиссариата отличалась от tradi-

ционной многоступенчатой структуры тридцатых годов.

Основные заводы наркомата были подчинены непосред-

ственно наркому, минуя главные управления. Остальные

предприятия управлялись через главки. В подчинении

главков оставались предприятия меньших размеров с

ограниченными производственными возможностями, а

также некоторые производства на заводах центрального

подчинения. На начало 1942 года в НКТП было три главка,

имевших собственные заводы (2-й станкостроительный,

3-й бронекорпусной и 4-й абразивный), из которых два

(2-й и 4-й главки) просуществовали в составе наркомата

недолгое время, и только 3-й главка вошел в него на всем

протяжении существования НКТП. Такая система управ-

ления возникла, видимо, из-за стремления улучшить

оперативность управления, сократив число его звеньев,

сделать его более гибким. Кроме того, условия войны

требовали более тщательно вникать в происходящее на

том или ином объекте управления. Нарком должен был

хорошо представлять, что происходит на его заводах, и

отрасли решений значительно меньше, чем его предше-

ственный Халепский.

Каждый член ГКО получал под свой контроль не-

сколько важных сфер деятельности. В рамках этих сфер

деятельности он становился чем-то средним между по-

кровителем, надсмотрщиком, лоббистом и третейским

судьей в межведомственных конфликтах. По отноше-

нию к танковой промышленности эти функции до весны

1943 года выполнял В.М. Молотов, а с весны 1943 года до

конца войны – Л.П. Берия. Поскольку ГКО не имел свое-

го аппарата, оба государственных деятеля опирались на

группу танков в аппарате Совнаркома, возглавляемую

Е. Кругловым.

Управленческий стиль В.М. Молотова и Л.П. Берия

сильно отличался. Молотов обычно стремился как можно

тщательнее разобратся в проблеме. Поэтому обычной

его реакцией на документ были дополнительные запро-

сы информации. В результате решение могло быть более

выверенным, но скорость его принятия увеличивалась.

Кроме того, эти дополнительные запросы могли вызвать

новый виток споров и взаимных обвинений между пред-

ставителями различных ведомств. В отличие от Молото-

ва, Берия обычно писал резолюции в стиле «прошу Вас

договориться между собой», после чего стороны действо-

вательно приходили к компромиссному соглаше-

нию. Кроме того, при Л.П. Берии значительно возросло

влияние Е. Круглова, который начал писать на поступаю-

щих шифры через него документах рекомендации по реше-

ниям, чего он не позволял себе при Молотове.

Можно сказать, что Берия действовал в стиле «эконо-

мики согласований», и его методы работы можно считать

начальными шагами по формированию этой системы от-

ношений, господствовавшей в позднем СССР. То, что Бе-

рия в период войны значительно расширил сферу своего

влияния, в то время как сфера влияния Молотова заметно

сужилась, может служить мерилом успеха административ-

ного стиля первого. В то же время нельзя не отметить, что

было бы ошибкой считать на этом основании Берию «ге-

ниальным менеджером». Берия не имел ни желаний, ни

возможности быть менеджером, управлять отраслями,

которые ему получил кураторовать Сталин. Для этого су-

ществовали руководители соответствующих наркоматов.

Берия же выступал не в качестве менеджера, а в качестве

лоббиста и «согласователя» интересов разных ведомств.

Именно в этом качестве он и добился успеха.

Важнейшим шагом в развитии танкостроительной

отрасли стало создание Народного комиссариата танко-

вой промышленности. Наркомат был создан в сентябре

1941 года на базе Наркомата среднего машиностроения.

Создание наркомата было связано с необходимостью су-

щественно расширить объемы производства танков, при-

чем сделать это за счет привлечения производственных

мощностей из других отраслей промышленности. Распы-

ленность предприятий отрасли по нескольким наркома-

там затрудняла управление. Любое постановление ГКО

по танковой промышленности требовало согласования

действий не только наркомсудпрома, наркомсудмета и

наркомата вооружений, но и еще нескольких других про-



поэтому В. А. Малышев всегда стремился чаще бывать на производстве.

В начале 1943 года в составе НКТП появилось два новых главных управления. В соответствии с постановлением СНК №184-67с от 19 февраля 1943 года было создано Главное управление ремонта танков (ГУРТ). Его появление было вызвано изменением стратегической обстановки на советско-германском фронте. До осени 1942 года боевые действия складывались для наших войск чаще всего неудачно. Поэтому в большинстве случаев противник захватывал ту территорию, на которой велись бои. Оставшаяся на поле боя ремонтпригодная бронетехника советских войск попадала в основном в руки врага. Лишь небольшая доля поврежденных машин эвакуировалась в тыл для ремонта. Только после перелома в ходе войны в результате Сталинградской битвы появилась потенциальная возможность восстанавливать большую часть поврежденной бронетехники. Однако это породило новую проблему: войсковых ремонтных средств не хватало для проведения необходимых работ.

ГУРТ первоначально включал в себя три ремонтных управления – Саратовское, Воронежское и Ростовское. Кроме того, в состав главка было включено несколько заводов, производящих запасные части для нужд ремонтников. Производство запчастей на основных заводах НКТП всегда считалось делом второстепенным. По этой причине план по запчастям часто не выполнялся. Опыт подсказывал, что до тех пор, пока производство запчастей будет оставаться вспомогательным производством на крупных танковых заводах, оно всегда будет сталкиваться с недостатком внимания, и за его счет будут постоянно решаться те или иные затруднения на основном производстве.

ГБТУ полагало, что создание ГУРТ НКТП стало вторжением в сферу его компетенции, и в силу этого относилось к ГУРТ негативно. Во всяком случае, заместитель командующего бронетанковыми и механизированными войсками по политчасти Н.И. Бирюков записал в своем дневнике под заголовком «план работы на ноябрь 1943 г.» в качестве двадцать шестого пункта: «добиться ликвидации ГУРТа»<sup>8</sup>. Видимо, усилия ГБТУ не пропали даром, так как в 1944 году ГУРТ был ликвидирован.

Другое новое главное управление было создано в соответствии с постановлением СНК №328-103с от 25 марта 1943. Оно получило название второго главного управления и должно было производить дизели и электрооборудование для танков. Дизельное производство было самым сложным из всего, чем занимался НКТП. В этой области труднее всего налаживалось массовое производство. Дизелей постоянно не хватало. Самостоятельная структура внутри НКТП, объединяющая все дизельное производство, могла бы способствовать росту его эффективности.

Иначе обстояли дела со структурой центральных органов управления наркомата. О первоначальной структуре аппарата наркомата дает представление список сотрудников Центрального аппарата Наркомата танковой промышленности за 1941 год, составленный в конце этого года<sup>9</sup>. По нему видно, что эта структура носит достаточно

стандартный характер и может быть структурой практически любого государственного учреждения, управляющего производством. Она почти не носит отпечатка ни специфических задач НКТП, ни особенностей ситуации, в которой он находился. В ходе войны структура центральных органов управления НКТП менялась. Происходило перераспределение полномочий, возникали новые отделы и сектора, менялась их влияние и численность. В результате структура стала более индивидуализированной, отражающей конкретные проблемы отрасли.

Для сотрудников центрального аппарата НКТП были характерны следующие особенности: относительно высокая доля лиц с высшим образованием, несколько меньшая доля членов партии. По социальному происхождению они распределяются примерно равномерно на четыре группы: из рабочих, крестьян, служащих и мещан. Все они в большинстве своем получили образование на волне культурной революции тридцатых годов.

Любопытно отметить, что с момента создания до мая 1942 года (то есть, в течение почти всего первого года своей работы) отделы и главки наркомата функционировали без каких-либо положений и уставов, регулирующих их деятельность, в отдельных случаях даже без штатных расписаний и должностных характеристик. Тем не менее, аппарат Наркомата оказался работоспособен и в самый тяжелый период работы выполнил свои задачи.

Новая реорганизация управления отраслью произошла после окончания Великой Отечественной войны. В октябре 1945 года НКТП был переименован в Народный комиссариат транспортного машиностроения. Новое название подчеркивало изменившийся характер деятельности отрасли, которая от массового выпуска танков переключалась на конверсионные задачи. В следующем году НКТП перестал называться наркоматом и стал, как и другие подобные ведомства, министерством. Видимо, глобальная смена названий, затеянная И.В. Сталиным, была призвана подчеркнуть преемственную связь между советской и российской империями. Но каких-то существенных изменений в системе управления из-за этого переименования не произошло.

Поскольку конверсия отрасли означала, что танковое производство теперь стало только одним из многих направлений, в рамках Минтрансмаша возникло Главное управление танкового производства. Его возглавил Ю.Е. Максарев, опытный руководитель, «выросший» в рамках танковой промышленности, хорошо показавший себя в период войны на посту директора завода №183. Его роль в становлении завода №183 в Нижнем Тагиле показывает, что это был не только талантливый организатор производства, но и человек большого гражданского мужества<sup>10</sup>. В 1950 году Ю.Е. Максарев возглавил Минтрансмаш.

Высшее руководство танковой промышленностью в послевоенный период осуществлялось в основном через постановления Совета министров СССР, что отражало сокращение сферы влияния партии и партийного аппарата. По-прежнему большая роль была у «покровителей» разных отраслей промышленности в ближайшем окружении Сталина, которое после прекращения деятельности ГКО



приобрело неформальный характер. Межведомственные конфликты разворачивались преимущественно вокруг вопроса перераспределения производственных мощностей в ходе конверсии. Эта борьба служила инструментом, подталкивающим ведомства к осуществлению конверсионных программ, так как их наличие, а затем успешная реализация были весомым аргументом в борьбе за сохранение контроля над предприятиями<sup>11</sup>. В целом перераспределение производственных мощностей не носило такого радикального характера, как в начале Великой Отечественной войны.

Подводя итоги, следует отметить следующее. Как и следовало ожидать, основные стратегические решения, определяющие судьбу отрасли, принимались на уровне высших органов власти в стране. Изменения механизмов принятия решений в этой области отражали в первую очередь политические процессы, происходившие на уровне высшей власти: сосредоточение власти в руках И.В. Сталина, сокращение влияния партийных органов. В то же время нельзя не отметить, что принятие принципиально важных стратегических решений по разным причинам сопровождалось резким снижением управляемости, что создавало окно возможностей для воплощающих эти решения в жизнь руководителей более низкого уровня. Затем в более спокойные периоды управляемость восстанавливалась. Также следует отметить возрастающее качество управления на этом уровне за счет роста организационной культуры аппарата, что заметно даже на уровне подготавливаемых этим аппаратом документов.

В управлении на всем протяжении периода важное место занимали контрольные органы, такие как наркомат рабоче-крестьянской инспекции в начале, затем органы НКВД, уполномоченные ГКО и т. д. Органы военного ведомства в начале имели определяющее влияние на управление отраслью, однако постепенно по мере укрепления собственных отраслевых управленческих структур их роль снижалась. Зато по мере дальнейшего ветвления и усложнения ведомственной системы управления промышленностью возрастало значение конфликтов между разными органами управления экономикой.

В целом в период 1930-1940-х годов произошло становление системы управления отраслью. За два десятилетия она прошла путь от зарождения к зрелости. Показателем ее возросшей эффективности может быть то, насколько успешно она решала критически важные задачи в кризисных ситуациях. «Большая танковая программа», освоение новых танков перед войной, мобилизация промышленности и эвакуация в начале войны, послевоенная конверсия и реконверсия. Каждая новая задача на этом пути решалась более эффективно. При этом большое значение имела инициатива и самостоятельные действия руководителей отрасли, которые часто вынуждены были решать возникающие в ходе кризисной ситуации проблемы самостоятельно.

С этой точки зрения крайне важными становились личные качества и опыт руководящего звена. На первом этапе деятельности отрасли в этой области были существенные проблемы. У руля находились люди, выдвину-

тые за революционные заслуги или за свою деятельность в ходе гражданской войны, такие как Павлуновский, Халепский, Нейман. Им не хватало специального образования и опыта работы, и эту нехватку они пытались компенсировать «административным нажимом», что создавало специфическую организационную культуру. Следующее поколение руководителей, пришедшее им на смену после волны репрессий 1937-1938 годов, было поколением образованных технократов, таких как В.А. Малышев, И.М. Зальцман, Ю.Е. Максарев. В то же время действовали они уже в рамках сложившейся организационной культуры. Для некоторых из них принцип «административного нажима» был вполне органичен, и они не мыслили себе другого способа руководства. В то же время другие, такие, как В.А. Малышев, воспринимали процесс управления более глубоко, о чем свидетельствуют, например, его высказывания на коллегии наркомтанкопрома<sup>12</sup>. Еще одна интересная тенденция: если первыми руководителями отрасли были люди без специальной подготовки, взятые со стороны, то в конце рассматриваемого периода ее возглавил человек, полностью выросший как специалист и руководитель в рамках этой системы.

<sup>1</sup> ГАРФ. Ф. Р-8418. Оп. 4. Д. 10. Л. 2.

<sup>2</sup> «Берия стал бояться Абакумова как огня» // Коммерсантъ Власть. 2008. № 25. С. 64.

<sup>3</sup> Михайлов В.С. Очерки по истории военной промышленности. М., 1928.

<sup>4</sup> История создания и развития оборонно-промышленного комплекса России и СССР. 1900-1963. Т.3. Становление оборонно-промышленного комплекса СССР (1927-1937). Ч.1. (1927-1932). М., 2008. с. 525-527.

<sup>5</sup> Там же. С. 859.

<sup>6</sup> Там же. с. 722.

<sup>7</sup> РГАСПИ. Ф. 644. Оп. 1. Д. 9. Л. 86-88.

<sup>8</sup> Бирюков Н. И. Танки – фронту! Записки советского генерала. С. 369.

<sup>9</sup> РГАЭ. Ф. 8752. Оп. 2. Д. 97.

<sup>10</sup> Устьянцев С.В. Очерки истории отечественной индустриальной культуры XX века. Ч. 2. Уральский танковый завод № 183. Нижний Тагил, 2010. с. 142-143.

<sup>11</sup> Ермолов А.Ю. Начало конверсии промышленности боеприпасов в 1945 году // Труды института российской истории. Вып. 11. М., 2013. С. 227-243.

<sup>12</sup> РГАЭ. Ф. 8752. Оп. 4. Д. 415.

**Желтов И.Г. (Москва)**

**ИСТОЧНИКОВАЯ БАЗА ИСТОРИИ ТАНКПРОМА**

© Желтов И.Г., 2014

История Танкпрома, как составная часть исторической науки, базируется на тех источниках, которые дают информацию о прошлом. Единственная возможность воссоздать историю отечественного танкостроения заключена в обращении к источниковой базе, представляющей собой взаимосвязанный комплекс документов и предметов отражающих целенаправленную, осознанную деятельность людей.

Главная особенность изучения и освещения истории Танкпрома состоит в том, что большая часть материалов,

Научное издание

Танкпром II

Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 11-12 октября 2014 г.

Сборник научных статей

Рекомендовано к изданию

Научно-техническим советом ОАО «Научно-производственная корпорация  
«Уралвагонзавод».

Дизайн и компьютерная верстка: М.В. Лыкова

Корректоры: Е.С. Бондина, М.В. Карачева, Л.В. Козулева, Ю.В. Колмакова

ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»,  
622007, Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Тел/факс: (3435) 33-21-07

E-mail: [museum@uvz.ru](mailto:museum@uvz.ru)