

УДК 947.084.6:947.1\9

## МАГНИТОСТРОЙ И «МАК-КИ»: СТОЛКНОВЕНИЕ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР

*Л. П. Спасова*

Рассматривается один из самых спорных примеров сотрудничества советских предприятий с иностранными фирмами в годы первых пятилеток: Магнитостроя и американской фирмы «Мак-Ки». Несомненно, причиной взаимных обвинений стало столкновение разных деловых культур.

*Ключевые слова:* Магнитострой, иностранные специалисты, индустриализация, первая пятилетка, фирма «Мак-Ки», Магнитогорский металлургический комбинат, иностранный технический опыт.

Точкой отсчета изучения роли иностранной технической помощи промышленности СССР можно считать начало 1930-х гг., когда привлечению иностранного опыта отводилась важная роль в развитии советской промышленности. Лозунги «Научимся использовать иностранный опыт» и «Овладеть всеми достижениями западной науки и техники» выдвигались на первый план. Необходимы были конкретные примеры успешного применения заграничного опыта. Отсюда обширный интерес к деятельности иностранных рабочих и специалистов в Советском Союзе. Литература данного периода носила в основном пропагандистский или публицистический характер, а также касалась рекомендаций по работе с иностранцами. Излюбленными сюжетами были либо иностранцы-ударники, проникнувшиеся пафосом социалистического строительства, либо закостенелые в своих взглядах инженеры, вынужденные признать превосходство советской системы, таким образом утверждая вспомогательный характер роли иностранной технической помощи<sup>1</sup>. Начиная со второй половины 1930-х гг. интерес к данной теме резко снижается, что было связано в первую очередь с сокращением объемов привлечения западных рабочих и специалистов в советскую промышленность.

Новый этап освещения отечественной историографией иностранной технической помощи периода первых пятилеток начался с середины 1950-х гг., данный этап продолжался вплоть до 1990-х гг. В этот период деятельность иностранцев на советских предприятиях рассматривалась в основном в контексте укрепления интернациональных связей и пролетарской солидарности, либо как часть борьбы СССР за преодоление технико-экономической зависимости от капиталистических стран. По-прежнему подчеркивался вспомогательный характер иностранной технической помощи, роль западных фирм в становлении советской промышленности сводилась к минимуму<sup>2</sup>.

На современном этапе, с начала 1990-х гг., в ходе переосмысления советской истории данная проблема все больше привлекает к себе внимание исследователей. Значительно расширилось количество аспектов в рамках изучения использования западного технического опыта советскими предприятиями. Например, Б. М. Шпотова взаимоотношения американцев и представителей советских предприятий интересуют преимущественно в организационном и культурном аспекте<sup>3</sup>; А. В. Голубев характеризует иностранцев как канал обмена информацией о жизни в СССР и на Западе<sup>4</sup>; Е. А. Осокина затрагивает одну из самых неизученных сторон жизни иностранных рабочих и специалистов в Советском Союзе – снабжение<sup>5</sup>. Огромный интерес исследователей вызывает судьба иностранцев в период репрессий. Этому вопросу посвящена монография О. А. Дель<sup>6</sup>, статьи К. Тышлер<sup>7</sup>. С. В. Журавлев рассматривает иностранцев в СССР в 1920-е – 1930-е гг. как отдельную социальную категорию советского общества, на примере московского Электростроительного завода исследует повседневную жизнь иностранцев<sup>8</sup>. В связи с развитием такого направления, как микроистория, все чаще стали появляться исследования, иллюстрирующие повседневность иностранцев, работающих на отдельных крупных объектах привлечения западной технической помощи: А. А. Гордин – на примере Горьковского автозавода<sup>9</sup>, О. А. Белоусова – на примере Кузнецкого металлургического комбината<sup>10</sup>. Среди общих тенденций на современном этапе, помимо расширения проблематики исследований, можно выделить признание значительной роли иностранных рабочих и специалистов в развитии советской промышленности.

Осуществление форсированной индустриализации было немислимо без использования последних достижений западной науки и техники в модернизации старых и строительстве новых предприятий. По мнению Е. Осокиной, советские руководители были убеждены в том, что западные технологии, перенесенные на «советскую почву» и соединенные с «преимуществами плановой экономики», совершат экономическое чудо в СССР<sup>11</sup>. К 1929 г. руководство страны полностью отказалось от концессий с иностранными фирмами по двум причинам: во-первых, вследствие желания не допустить разрастания частного сектора; во-вторых, государство, не всегда справедливо, обвиняло концессионеров в том, что они использовали старое оборудование и не содействовали техническому прогрессу<sup>12</sup>. На смену концессиям пришли договоры о технической помощи, которые теперь провозглашались «одним из важнейших способов пересадки в нашу промышленность иностранного опыта»<sup>13</sup>.

В ходе первой пятилетки активно заключались договоры о технической помощи с фирмами из США и Европы, в Советский Союз приглашались тысячи иностранных специалистов. У представителей американских деловых кругов сотрудничество с СССР вызывало опасения, в силу отсутствия дипломатических отношений между двумя странами со всеми вытекающими отсюда последствиями и, отчасти, советофобии. Интересно, что американская фирма «Морган», сочтя международное положение советского государства нестабильным, включила в договор на поставку и монтаж оборудования для Магнитостроя и Кузнецкостроя следующий пункт: «Ни одна из сторон не будет отвечать за какие-либо задержки в выполнении или невыполнении условий настоящего соглашения вследствие войны, блокады или других причин, лежащих вне их контроля»<sup>14</sup>. Тем не менее американские фирмы, несмотря на все препятствия, охотно шли на заключение контрактов, поскольку это сулило им большую прибыль, солидную рекламу и участие в осуществлении интересных проектов. Газета «За индустриализацию» в обзоре американской прессы по данному вопросу сообщала, что круги, представляющие крупную и среднюю американскую промышленность, стоят на позиции максимального сотрудничества с СССР<sup>15</sup>.

Несомненно, представители советских предприятий и западных фирм являлись носителями разных менталитетов и, соответственно, разных деловых культур, при взаимодействии которых неизменно возникали сложности. Б. М. Шпотов противопоставляет основные черты советской и американской деловых культур. Для американской свойственно:

1. Принятие стратегических и текущих решений внутри фирмы.
2. Соблюдение патентного права.
3. Выполнение условий уже заключенного договора и ожидание того же от советской стороны.
4. Стремление соблюдать установленные сроки проектирования и строительства.
5. Строгая дисциплина, увольнение рабочих даже за небольшие проступки.
6. Личный контроль инженеров за ходом работ.
7. Рассмотрение практического опыта в качестве приоритета для инженера.
8. Единоначалие на производстве.

Советская же деловая культура представляла собой полную противоположность: громоздкий механизм принятия решений, стремление обойти патентное право, изменение условий или расторжение договора в одностороннем порядке, переносы сроков из-за согласования проектов в различных инстанциях, отсутствие дисциплины, работа инженеров в конторе, а не на производстве, приоритет теоретических знаний над опытом и практикой, разделение руководства между администрацией, партийной и профсоюзной организациями<sup>16</sup>.

Особенно острую потребность в западном техническом опыте испытывали многочисленные новостройки, такие как Магнитострой. Первоначально, в период с 1918 по 1921 г., проектирование Магнитогорского металлургического комбината было поручено Сибирскому обществу инженеров в г. Томске, как часть Урало-Кузнецкого комбината. С 1925 г. дальнейшая разработка проекта велась созданным в г. Свердловске Уралпроектбюро. Однако в связи с созданием Гипромеца, работа по проектированию из Свердловска передается в Ленинград. У горы Магнитной планировалось построить завод с производственной мощностью 570 тыс. тонн чугуна, с возможностью дальнейшего расширения до 660 тыс. тонн. Этот проект был принят техсоветом Гипромеца. Но построенный по этому проекту завод не смог бы конкурировать с западными металлургическими заводами, в частности с американским заводом в г. Гери, прототипом Магнитогорского комбината. Поэтому к

началу 1930 г., когда уже было начато строительство, ЦК ВКП(б) устанавливает производственную мощность в 2,5 млн. тонн чугуна с последующим расширением до 4 млн. тонн в год<sup>17</sup>. Завод предполагалось строить с учетом всех новейших достижений западной науки и техники, ориентируясь прежде всего на американский опыт как наиболее передовой. Было решено направить в США Комиссию Магнитостроя, в состав которой входили начальник строительства В. А. Смольянинов, главный инженер В. А. Гассельблат, инженер-доменщик В. А. Сорокин, инженер по сталеплавильному производству И. Д. Семикин и другие специалисты<sup>18</sup>. 14 марта 1930 г. был заключен договор между трестом Новосталь, в чьем подчинении находился Магнитострой, и американской фирмой «Артур Дж. Мак-Ки и Ко» из Кливленда о проектировании и ответственном руководстве строительством Магнитогорского завода<sup>19</sup>.

Отношения между Магнитостроем и фирмой «Мак-Ки» в советской и, зачастую, в современной отечественной историографии являются хрестоматийным примером неудачного сотрудничества с западными «дельцами». Фирму обвиняли в саботаже проектирования и некомпетентности, пренебрежительном отношении к советским инженерам и их методам работы, что явилось причиной расторжения договора<sup>20</sup>. Сторонники противоположной точки зрения утверждают, что специалисты фирмы вели себя как опытные инженеры, отвечающие за качество выполняемых работ, и оказали огромную помощь строительству<sup>21</sup>. Однако история взаимодействия Магнитостроя и «Мак-Ки» оставляет открытыми множество вопросов и, безусловно, подобные оценки – во многом следствие непонимания между представителями двух деловых культур, которое нашло свое отражение в источниках.

Показания источников порой противоречат друг другу, как, например, в вопросе о компетентности фирмы. Неизвестно, почему именно «Мак-Ки» было поручено проектирование завода, предыстория заключения договора. В докладной записке на имя заместителя наркома тяжелой промышленности СССР Акулова и председателя правления Востокостали Косиора по агентурным данным ОГПУ в ноябре 1930 г. сообщалось: «Фирма «Мак-Ки» на американском рынке считается весьма скромной, фирма проектная, имеет некоторый опыт в нефтяной промышленности. В области металлургии фирма никакого опыта не имеет, за исключением доменного строительства. Крупных строителей фирма «Мак-Ки» никогда не вела. Для руководства проектированием Магнитостроя фирма «Мак-Ки» пригласила директора цеха крупного металлургического завода в Гери инженера Тэйера. На последнего возложено все руководство разработкой проекта, ответственных руководителей по проектированию отдельных цехов фирма не имеет. Лишь на следующий день после подписания договора руководство «Мак-Ки» дало объявление в газетах и журналах о наборе работников. Набор конструкторов и инженеров для посылки в Магнитогорск «Мак-Ки» происходит случайно, а отсюда плохая квалификация работников фирмы, отражающаяся в известной степени на качестве выполняемой работы. Из-за плохих условий предлагаемых Артуром Мак-Ки специалистам, солидные американские инженеры к нему на работу не идут»<sup>22</sup>.

Возможно, что фирма «Мак-Ки» на самом деле не обладала должной репутацией, поскольку советские организации, занимавшиеся вербовкой иностранных фирм и отдельных специалистов, а также заказами оборудования, часто работали вслепую. Так, например, по результатам инспекции работы Технических бюро при Торгпредстве в Берлине в апреле 1930 г. было выявлено следующее: «Техбюро большей частью не знают соответствующих отраслей промышленности за границей вообще, и в частности, в Германии, почти не имеют связи с предприятиями (*советскими*. – Л. С.) и зачастую недостаточно знакомы с соответствующей отраслью производства в СССР»<sup>23</sup>. Освещались подобные недостатки и в периодической печати. Газета «Правда» в марте 1930 г. опубликовала отрывок из доклада руководителя импортного сектора Наркомторга: «Наше импортное невежество простирается так далеко, что работники, сидящие непосредственно на выпуске заграничного оборудования просто не знают фирм, выпускающих те или иные машины, слоняются по разным заводам одной и той же фирмы, думая, что заводы принадлежат конкурентам»<sup>24</sup>. Кроме того, нельзя забывать о том, что в Советском Союзе было множество противников иностранной технической помощи.

С другой стороны, не все представители Магнитостроя ставили под вопрос компетентность фирмы «Мак-Ки» в целом, сомневаясь лишь в профпригодности отдельных ее специалистов. Письма заместителя начальника строительства Чингиза Ильдрыма, который представлял интересы Магнитостроя в США, дают представление о том, что он высоко ценит опыт фирмы. В августе

1931 г. Ильдрым писал Орджоникидзе: «Я бы считал необходимым во главе дела поставить американских инженеров, а наших дать им в помощники. Только в этом случае мы можем рассчитывать на успешность работы»<sup>25</sup>. В начале группу инженеров «Мак-Ки», созданную для работы над проектом, возглавлял С. А. Тсайер, который 13 лет был главным инженером крупнейшего металлургического завода Гери<sup>26</sup>. Помимо специалистов «Мак-Ки», к созданию проекта привлекались и именитые американские профессора, авторитеты в области горного дела, Сворт и Дэйвис из Миннесотского университета. Слабые в профессиональном отношении инженеры действительно использовались фирмой, поскольку в США, даже в период экономического кризиса, крайне сложно было найти свободного специалиста самой высокой квалификации. Однако судить о компетентности всей фирмы лишь по недостаточной грамотности части ее сотрудников нельзя.

Работа по проектированию Магнитогорского завода представляла собой сложный процесс, велась одновременно и в самом Магнитогорске, где группа инженеров «Мак-Ки» собирала необходимые данные, наблюдала за ходом работ, и в Кливленде, где при участии Комиссии Магнитостроя разрабатывался сам проект. По словам В. Хейвена, вице-президента фирмы, «мы не знали точно в чем будет заключаться наша работа»<sup>27</sup>. Сложности возникли уже в ходе первых совещаний в Кливленде. У американских проектировщиков и советских заказчиков, прежде всего, были разные взгляды на то, с чего же надо начинать проектирование. Представители комиссии настаивали на том, что необходимо начать с утверждения общего плана завода, а затем уже переходить к более детальному проектированию, поскольку строительство уже было начато. Американцы же настаивали на определении деталей, первоначальном проектировании отдельных цехов<sup>28</sup>.

Американцев поражали масштабы и сроки заказа, но не всегда они безоговорочно верили в осуществимость данного проекта. Участник проектирования Магнитогорского завода Я. Весник вспоминает: «В процессе проектирования генплана Магнитки в Америке Макки предложил генплан, ориентируясь на то, что завод будет строиться как в Америке постепенно – десятилетия... При этом Макки еще ссылаясь на рынок, на его многообразие, на то, что мы не можем заранее учесть его требования и его емкость по профилям. Макки был искренен... Он хотел добра, но он не понимал, какой экономике будет служить этот завод и вообще новые металлургические гиганты революционной страны. Он с симпатией к нам и с сокрушением говорил, что мы увлекаемся»<sup>29</sup>.

Большие сложности, в ходе которых в полной мере проявился громоздкий механизм принятия решений, возникли при заказе оборудования для Магнитогорского завода. По договору с «Мак-Ки» размещением заказов на оборудование и материалы в СССР и за рубежом занимался трест Новосталь на основе составленных номенклатур и спецификаций, который был обязан доставлять на площадку в сроки, установленные календарным планом работ, материалы и рабочую силу. На фирму была возложена ответственность за приемку оборудования<sup>30</sup>. В уже упоминавшейся докладной записке по агентурным данным ОГПУ сообщалось: «Фирма “Мак-Ки”, при заключении договора о тех. помощи имела в виду активно содействовать американским фирмам в получении заказов на оборудование для Магнитостроя. В связи с отказом “Новостали” размещать заказы на оборудование в Америке в виду явно невыгодных американских условий, фирма “Мак-Ки” решила воздействовать на “Новосталь”, создавая в процессе выполнения проектных работ и консультации такие условия, которые ведут к неизбежному размещению оборудования именно в Америке»<sup>31</sup>. Возможно, что фирма действительно могла быть материально заинтересована в заказах оборудования в США. Представители «Мак-Ки» были консультантами строительства и, как консультанты, советовали заказывать то оборудование, с которым они были лучше всего знакомы и за чье качество и производительность могли отвечать, независимо от цены. Для советской же стороны цена, наоборот, играла решающую роль. Кроме того, на поиск различных вариантов уходило множество времени, которое по требованиям заказчиков нужно было экономить.

В советских организациях вообще в вопросе заказа оборудования и материалов царила полная неразбериха. Заместитель начальника строительства Ч. Ильдрым, вслед за Смольяниновым представлявший интересы Магнитостроя в США, писал: «Нет ни одного лица, которое могло бы отвечать. Мне отдают распоряжения: 1) Голополосов, 2) Ляховецкий, 3) Емельянов, 4) Колесников, 5) Микулин, 6) Смольянинов, 7) Иванченко, 8) Гугель, 9) Теплов, 10) Валериус. Дает Гугель распоряжение, а Ляховецкий его отменяет. Кого слушать не знаешь. Металлоимпорт же дает Амторгу наряды по Магнитке, я же ничего не знаю, мало мне не сообщают, а там его сосед Востокосталь не знает, что ему заказывает Металлоимпорт. Пример: Металлоимпорт грозно спрашивает Амторг:

“Отчего не заказаны своды и рекуператорные кирпичи и пр.”. Емельянов же телеграфирует на мой запрос: “Воздержитесь заказов, возможно, закажем Германии”. И это происходит в одно и то же время. Почему бы не договориться там (в Москве) и действовать с согласия хозяина заказа»<sup>32</sup>.

Американцы не привыкли проектировать наугад, а получить данные с площадки Магнитостроя было очень сложно. Ч. Ильдрим и фирма «Мак-Ки» с трудом добились отправки в Кливленд дополнительных образцов руды горы Магнитной для проведения контрольных экспериментов профессорами Своргом и Дэйвисом. От этих экспериментов зависело проектирование обогатительных фабрик. 4 августа 1931 г. на совещании при горнорудном управлении Магнитостроя было решено, что отправка в США дополнительных образцов руды, как и само проектирование рудника за границей, не имеет смысла: «Никакая дополнительная отправка в Америку проб руд порядка десятков тонн... не даст правильного представления о руднике и только поведет к проектированию фабрик для обработки руд, посланных в пробах, а вовсе не для обработки руд г. Магнитной в целом... Теперь же, немедленно, отказаться от проектирования фабрик в Америке на основе высланных туда небольших проб, так как правильный подбор небольших проб диктовать по телеграфу из Америки нельзя»<sup>33</sup>. Возможно, такое решение было вызвано страхом перед промышленным шпионажем. По этому поводу началась дискуссия между площадкой Магнитостроя с одной стороны и фирмой «Мак-Ки» при поддержке Ч. Ильдрима – с другой. Трудно сказать, чья точка зрения была более правильной. Однако подобные дискуссии, несомненно, оборачивались значительной потерей времени. Очевидно, что составление окончательного проекта затягивалось не только по вине самой фирмы «Мак-Ки».

Серьезным препятствием максимально эффективного использования опыта специалистов фирмы «Мак-Ки» являлось нежелание советских инженеров признать их руководящую роль. Отношения между представителями «Мак-Ки» и инженерами Магнитостроя, за редким исключением, были весьма напряженные, что препятствовало осуществлению личного контроля американцев за ходом работ. В докладе об использовании промышленностью договоров о техпомощи по состоянию на 1 января 1931 г. о взаимоотношениях иностранцев и советских инженеров сообщалось: «Мы даем в помощь инженерам фирм далеко недостаточное количество (а о качестве говорить уж не приходится) наших инженеров и техников и, таким образом, с одной стороны, мы не обучаем вокруг иностранных специалистов наши кадры, с другой стороны, используем дорогостоящих нам людей на второстепенных работах, подчас чертежников... Сплошь и рядом ставим инженеров фирм в такое положение, что происходит не подтягивание наших методов и темпов проектирования к более совершенным американским и европейским, а наоборот, происходит приспособление иностранцев к нашим отсталым методам, нормам и темпам проектирования... Наши инженеры, как правило, относятся к иностранной технической помощи враждебно, а в лучшем случае безразлично. Вместо того чтобы с жадностью использовать всякую иностранную помощь, перенимать у американцев и европейцев накопленный ими опыт, наши инженеры считают, что они «сами с усами», начинают, вместо практической работы, заниматься излишним терроризированием, вносить совершенно ненужные и непродуманные поправки, не имея на это никаких знаний, а сплошь и рядом занимаются просто саботажем по отношению к иностранным инженерам»<sup>34</sup>. Такая же ситуация наблюдалась и на площадке Магнитостроя. Вице-президент «Мак-Ки» Бейкер предлагал отозвать американских инженеров с площадки, «раз они ничего не делают», и сэкономить затраченную на них валюту<sup>35</sup>.

Первые представители фирмы «Мак-Ки» прибыли на строительство 30 мая 1930 г. Начальник строительства В. А. Смольянинов упрекал специалистов фирмы: «Во всем сквозило, что они – дельцы и самое главное для них – делать бизнес в любых случаях выгодный для фирмы»<sup>36</sup>. Сменивший Смольянинова на этом посту Я. С. Гугель также выражал недовольство взаимоотношениями с американцами: «Американцы пытались все и вся подчинить “опыту американской практики”... Мы были преисполнены самого искреннего желания организовать свою работу совместно с американской консультацией, максимально перенять их опыт, помочь им перестроить свою работу применительно к требованиям, предъявляемым нашими, большевистскими темпами, нашей большевистской решительностью, смелостью. Но постоянно мы наталкивались на рутину, выработанную капиталистическим производством, на высокомерный консерватизм»<sup>37</sup>. Смутила и американская манера ведения переговоров: сначала несколько общих фраз, вежливых формул и только потом разговор непосредственно о деле. Чингиз Ильдрим сравнивал Артура Мак-Ки с восточным

ханом: «Почтителен, ласков, напускает туману, а говорит о пустяках»<sup>38</sup>. Непонятна была и строгая иерархия у американских инженеров: «Много ущерба нам принес еще закон солидарности, существовавший в корпорации до приезда м-ра Стэка. Благодаря которому, когда например инж. Кларк делал какие-нибудь ошибочные предложения, то другой может быть более компетентный американский инженер, видящий всю плохую сторону этого предложения, не может его поправить, когда оно уже сделано, так как этим подрывает авторитет Кларка, и поэтому, зная нецелесообразность какого-либо плана механизации, они все-таки были принуждены его выполнять»<sup>39</sup>. Представителей фирмы «Мак-Ки» подозревали в шпионаже: «Инженер м-р Петривский числится геодезистом и помощником инженера м-ра Дум. Самой важной и полезной работой является держание штыря, когда инж. Дум производит нивелировку или какие-либо разбивки. Большую часть своего рабочего времени тратит на свои личные нужды, в экстренных случаях используется Мак-Морреем, как переводчик, так как говорит довольно прилично по-русски. Изучив его хорошенько, я убедился, что он никогда не был инженером, и привезен он сюда исключительно благодаря знанию русского языка, для шпионажа в пользу Корпорации, а может быть и хуже ... Очень интересуется нашей политической и экономической жизнью»<sup>40</sup>.

Кроме того, забота американцев о личном комфорте, совсем не в духе большевиков, вызывала неприязнь. «Сначала посланцы фирмы “Мак-Ки” желали утрясти все детали, связанные с коммерцией и бытом. Где будут построены дома с ванными и газонами для американских специалистов, какие автомобили закрепят за ними, откуда они получают продукты питания и притом достаточно калорийные ... Едва ли не в самый напряженный день на площадке в Управление пожаловал Мак-Моррей: “Я пришел заявить вам, что был на базаре и не нашел цветной капусты. Это затрудняет мою жизнь и жизнь моей семьи”. Другой раз он не нашел цыплят и долго сетовал по этому поводу. Перед Мак-Морреем извинялись за отсталость и бедность и настоятельно просили фирму заменить его более деловым и менее прихотливым специалистом»<sup>41</sup>. Я. С. Гугель вспоминал: «Фирма “Мак-Ки” присылала к нам работников не всегда морально устойчивых. Руководимые главным инженером фирмы, мистером Стеком, дородным, жирным ирландцем, американские специалисты сильно пьянствовали. Стек, как правило, накануне и весь выходной день пил, на второй день обязательно болел. После одной из попоек, когда американские друзья и собутыльники были вынуждены связать своего шефа и отвезти домой, я потребовал, чтобы его убрали. Вместо Стека был назначен мистер Стак»<sup>42</sup>.

Американцы же, напротив, обвиняли советских инженеров в авантюризме. В ответ на обвинение фирмы в чрезвычайно медленных темпах проектирования, Артур Мак-Ки ответил Ильдриму: «А вы хотите нестись на всех парах? Слишком спешите. Самый большой в мире металлургический завод, наш американский “Герри”, строился двенадцать с половиной лет. Прибавьте еще одиннадцать лет на его проектирование. А вы надеетесь за три года пустить комбинат!»<sup>43</sup> Я. С. Гугель вспоминал о своих беседах с вице-президентом «Мак-Ки» В. Хейвенном: «Мистер Хейвен безусловно способный и знающий металлург. Он легко воспринимает масштабы Магнитостроя, он даже увлекается Магнитостроем, это – человек разносторонний, образованный, культурный. Я с удовольствием часами беседовал с ним и в служебном своем кабинете, и у себя на дому. Основного не понимал мистер Хейвен – наших большевистских темпов. Он не понимал, зачем нужно торопиться. Он не понимал, что такое срок. В его представлении срок – это тогда, когда все готово. В нашем представлении срок – это тогда, когда должно быть готово»<sup>44</sup>.

На Магнитострое решили, что сроки проектирования срываются, потому что фирма «Мак-Ки» не справляется с большевистскими темпами. Сроки проектирования действительно были более чем сжатые. По договору фирма взяла на себя следующие обязательства: «Не позднее 30 дней со дня передачи Корпорации предварительных проектных материалов, последняя обязуется своими силами произвести полную экспертизу этих проектных материалов и составить предварительный проект Магнитогорского рудника и завода на указанную в настоящем договоре производительность и представить его Новостали со всеми обоснованиями и расчетами, с объяснительными записками, а равно и соответствующими чертежами»<sup>45</sup>. Предварительный проект фирма предоставила только 6 мая 1930 г. Он был раскритикован Комиссией Магнитостроя за недостаточный объем и приближительность расчетов<sup>46</sup>. Окончательный проект по договору должен был предоставлен «не позднее 30 дней со дня утверждения Новосталью предварительного проекта»<sup>47</sup>. Календарные сроки были установлены до 15 июня 1930 г., но они были сорваны. Ильдрим, находившийся в то время в

США, получил распоряжение поторопить фирму. По его мнению, фирма задерживала сроки проектирования в стремлении получить от Советского Союза как можно большую сумму денег, «дабы усилить зависимость Магнитостроя от американцев»<sup>48</sup>. В глазах части представителей американских деловых кругов Советский Союз все более приобретал черты делового партнера, но партнера, к которому нужно относиться с опаской. Видимо, Артур Мак-Ки пытался получить гарантии того, что советская сторона, уже получив часть информации, не расторгнет договор: «Раз уж вы требуете невозможного, то и мы желали бы в виде гарантии, получить заблаговременно деньги. Это позволило бы нам развернуться...»<sup>49</sup> Но молчание Москвы в ответ на его требование, намек Ильдрыма на то, что «есть фирмы, умеющие быть точными», слухи о переговорах с конкурентами «Мак-Ки» заставили фирму ускорить работу. Тем не менее в марте 1931 г. договор был изменен. По условиям дополнительного соглашения фирма оставила за собой проектирование только доменного, мартеповского цехов и горнорудного хозяйства<sup>50</sup>. Остальные части проекта были переданы Гипромету и другим иностранным фирмам: немецкой «Демаг» и американской «Копперс».

После заключения дополнительного соглашения с фирмой «Мак-Ки» было налицо резкое ухудшение отношения американских специалистов к инженерам, руководству Магнитостроя и Советскому Союзу вообще. По данным «Выписки из материалов о настроениях иностранных специалистов в Магнитогорске», составленной ОГПУ: «Среди американцев-инженеров настроение резко изменилось в сторону недоверия к руководителям Магнитогорского завода и русским инженерам, неверие в осуществление выполнения строительства в срок. Американские инженеры начали открыто выражаться нецензурно по адресу русских специалистов, бойкотировать русские газеты, говоря, что в получаемой ими русской газете на английском языке “Московские известия”, которые они раньше читали с увлечением, пишется только одна ложь, неправда и большевистская агитация ... 27 февраля к американским инженерам явилась представительница газеты “Магнитогорский рабочий” Антоненко с целью узнать мнение и получить материалы для интервью, о применении принудительного труда в СССР. Инженер Стэк, к которому обратилась Антоненко, свое мнение высказать отказался, а инж. Эйлисс открыто заявил: “У вас в СССР существует правило, кто не трудится, тот не ест. У вас инженеры и рабочие не имеют права без репрессий выехать со строительства, если бы они пожелали. Значит труд принудительный” ... Дальнейшее недовольство и брожение среди американских инженеров продолжается»<sup>51</sup>.

Руководство Магнитостроя, как правило, оказывалось на стороне своих инженеров, действуя в интересах соблюдения сроков строительства. Я. С. Гугель вспоминает свой диалог с американским инженером Стаком по поводу установки наклонного моста домны № 1:

« – Мои инженеры, работающие на домне, сообщили, что ваши инженеры собираются сделать несуразную вещь – монтировать мост в собранном виде. Я категорически возражаю против этого порядка.

– Почему, мистер Стэк?

– В Америке нет такой практики.

– Но, мистер Стэк, нельзя же всегда исходить из того, что в Америке нет такой практики. В Американской практике нет и Советской власти...»<sup>52</sup>

Советские темпы и методы работы приводили американцев в ужас, фирма была вынуждена официально снимать с себя всякую ответственность за возможные последствия. В. Хейвен писал Ильдрыму в августе 1931 г.: «Может ли фирма “Мак-Ки” принять участие в постройке неслыханной и недопускаемой в американской практике, которая ставит в опасность жизнь русских и американских операторов и также нашу репутацию»<sup>53</sup>. Известно множество хрестоматийных случаев, когда советским инженерам удавалось продемонстрировать свое превосходство над американской практикой.

Пожалуй, самым важным примером можно назвать пуск первой магнитогорской домны, планировавшийся еще в октябре 1931 г., но перенесенный на январь 1932 г. Американцы категорически возражали против пуска домны зимой из-за возможных проблем с водоснабжением. Вице-президент «Мак-Ки» В. Хейвен в беседе с Ильдрымом был убежден, что пуск домны в январе может иметь плачевные последствия: «Я усвоил – вы любите митинги, авралы, штурмы, обязательств, рекорды. Но зачем бешеный темп, к чему горячка?! Занимаетесь самообманом, зря тормозите, взвинчиваете людей. Ведь пускать доменную печь зимой нельзя»<sup>54</sup>. В официальном меморандуме фирмы «Мак-Ки» говорилось: «Риск для завода, оборудования и жизней рабочих не может быть

оправдан какими-либо экономическими соображениями»<sup>55</sup>. Фирма снова была вынуждена снять с себя всякую ответственность. Не оставляя попыток предотвратить пуск домны зимой, В. Хейвен выехал в Москву и добился приема у С. Орджоникидзе, но нарком тяжелой промышленности принял решение в пользу советской стороны. Я. С. Гугель вспоминал: «Я привык уже не разделять ответственности с корпорацией “Мак-Ки”. Все же пуск первой домны Магнитостроя при резком противодействии американцев был тяжел. Выручил тов. Серго. После того, как я подробно проинформировал его по телеграфу и телефону, он дал согласие и разрешение на пуск домны»<sup>56</sup>. Домна № 1 была пущена 31 января 1932 г. Однако, накануне все же произошла авария: на домну прекратилась подача воды. Тем не менее Хейвен заявил: «Я поражен смелостью и настойчивостью, с которой в столь тяжелых условиях совершен пуск печи»<sup>57</sup>.

Договор с фирмой «Мак-Ки» был окончательно расторгнут в мае 1932 г., после пуска первой очереди завода, когда основная работа по проектированию уже была выполнена. Истинной причиной его расторжения можно считать стремление советского руководства сэкономить валюту, а техническая помощь фирмы обошлась советской казне недешево – 2 млн. 800 тыс. долл., не считая заработной платы персоналу, командированному в СССР<sup>58</sup>. Естественно, советская сторона оставила за собой право расторжения договора в одностороннем порядке. Большинство сотрудников «Мак-Ки» не желали вести игру по советским правилам, адаптироваться к советским методам работы, считая их авантюризмом и сумасшествием. Чем больше американцы спорили с советскими инженерами, тем ярче получались сюжеты, использовавшиеся для пропаганды. Представители фирмы полагали, что их пригласили в СССР обучить русский персонал методам, принятым в американской практике, однако на Магнитострое от них требовалась не только высокая квалификация и значительный производственный опыт, но и способность перестроиться на советский лад. Управляющий строительством Шмидт заявил американским инженерам: «Мы заказывали проект на основе американской практики, но советской действительности»<sup>59</sup>. Успеха добивались только те сотрудники фирмы, которые поняли и приняли советскую деловую культуру, действовали в ее рамках. Такие, например, как Джордж Морган, проработавший на Магнитострое около двух лет. По расторжении договора он вернулся в Америку, затем снова приехал в СССР в качестве туриста и остался работать на строительстве московского метрополитена, был награжден орденом Трудового Красного Знамени<sup>60</sup>.

Историю взаимоотношений Магнитостроя и фирмы «Мак-Ки» можно назвать одним из самых спорных моментов в вопросе об эффективности перенесения западного технического опыта в советскую промышленность. Источники не позволяют четко разобраться, кто же все-таки был прав. До сих пор непонятно, почему фирма согласилась на столь сжатые, невиданные в мировой практике сроки проектирования, а потом заявляла об их нереальности. Но проектирование задерживалось не только по вине самой фирмы, очевидно желавшей получить «деньги вперед». Очевиден целый ряд факторов, препятствующих выполнению заказа в установленный срок: разные взгляды на принципы проектирования, бюрократические механизмы и напряженные взаимоотношения с советскими инженерами.

В советской историографии принято было критиковать проект, выполненный фирмой «Мак-Ки». В этой связи интересно мнение инженера М. Литичевского, работавшего в магнитогорском Гипрометзе с конца 1950-х гг. и сталкивавшегося с американскими проектами доменного цеха и общей планировки завода: «Фирму “Мак-Ки”, строившую наш завод, оплевывают все, кому не лень. На деле же ее проект, за отдельными неизбежными тогда минусами – образец профессионализма»<sup>61</sup>. Ясно, что причиной взаимных обвинений фирмы и Магнитостроя во многом явилась разница деловых культур, сгладить которую не смогли представители обеих сторон.

#### Примечания

<sup>1</sup> См.: Иностранцы рабочие на стройке СССР. М., 1932; В социалистическом отечестве: сб. тр. иностр. ударников, работающих в СССР. М., 1932; *Сибиряк Вл.* На стройке социалистического отечества (иностранцы рабочие и специалисты на наших гигантах). М., 1933; *Рубинер Ф.* Партийно-массовая работа среди иностранных рабочих. М., 1932; *Принциптул Г.* Магнитогорские большевики в боях за технику. М., 1932; *Валериус К. Д., Ларин С. Л., Пуцин И. В.* Вы были правы, мистер Геррис. Свердловск; Магнитогорск, 1932 и др.

- <sup>2</sup> См.: *Касьяненко В. И.* Как была завоевана технико-экономическая самостоятельность СССР. М., 1964; *Он же.* Завоевание экономической независимости СССР (1917–1940 гг.). М., 1972; *Он же.* Правда и ложь о Стране Советов. М., 1987; *Он же.* Страна Советов и США: опыт и уроки сотрудничества в 20-х – начале 30-х годов. М., 1989; *Иоффе А. Е.* Интернациональные, научные и культурные связи Советского Союза. 1928–1932. М., 1969; *Львунин Ю. А.* Интернационализм в действии. М., 1985; *Мокин С. В.* Интернациональная солидарность трудящихся. М., 1976; *Озеров Л. С.* Строительство социализма в СССР и международная пролетарская солидарность (1921–1937 гг.). М., 1972; *Ирбе К. Ж.* Деятельность партийных организаций по привлечению иностранных рабочих и специалистов в промышленность Урала и укреплению интернациональных связей (1933–1937 гг.): дисс. ... канд. ист. наук. Свердловск, 1978; *Шаранов Н. П.* Об участии иностранных рабочих и специалистов в социалистическом строительстве на Урале: дисс. ... канд. ист. наук. Свердловск, 1971; *Троицкий В. Б.* Участие зарубежных трудящихся в борьбе советского народа за создание экономического фундамента социализма (1925–1932 гг.): дисс. ... канд. ист. наук. М., 1973 и др.
- <sup>3</sup> См.: *Шпотов Б. М.* Взаимодействие иностранных компаний с советским государством в 1920–1930-х гг. (культурный и организационный аспекты бизнеса) // История предпринимательства в России: XIX – начало XX вв.: мат-лы междунар. науч. конф. Вып. 3. СПб., 2007. С. 125–151; *Он же.* Взаимовосприятие американцев и русских в годы первой пятилетки (по материалам прессы и деловой переписки) // Отечественная история. 2007. № 4. С. 135–140; *Он же.* Политика использования западных технологий как фактор создания крупной индустрии в СССР // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 4. С. 119–122; *Он же.* Использование опыта США при организации и управлении строительством в СССР в 1920-е – 1930-е гг. // Рос. журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 1. С. 145–162.
- <sup>4</sup> *Голубев А. В.* «Если мир обрушится на нашу республику...» М., 2008.
- <sup>5</sup> *Осокина Е.* За фасадом «сталинского изобилия». Распределение и рынок в снабжении населения в годы индустриализации. 1927–1941. М., 1998.
- <sup>6</sup> *Дель О.* От иллюзий к трагедии. Немецкие эмигранты в СССР в 30-е годы. М., 1997.
- <sup>7</sup> *Тышлер К.* Высылка немцев из Советского Союза в 30-е годы // Россия и Германия. М., 2001. С. 198–213.
- <sup>8</sup> *Журавлев С. В.* Иностранцы в Советской России в 1920-е – 1930-е гг. Источники и методы социально-исторического исследования: автореф. ... дисс. д. ист. наук. М., 2000; *Он же.* «Маленькие люди» и «Большая история». Иностранцы московского Электрозавода в советском обществе 1920-х – 1930-х гг. М., 2000.
- <sup>9</sup> *Гордин А. А.* Советская производственная культура конца 1920-х – 1930-х годов глазами иностранных специалистов и рабочих // Россия и мир глазами друг друга: из истории взаимовосприятия. Вып. 5. М., 2009. С. 325–343.
- <sup>10</sup> *Белоусова О. А.* Иностранные рабочие и специалисты на Кузнецком металлургическом комбинате (1929–1939 гг.): автореф. ... дисс. канд. ист. наук. Томск, 2004.
- <sup>11</sup> *Осокина Е.* Указ. соч. С. 107.
- <sup>12</sup> *Шпотов Б. М.* Указ. соч. С. 130.
- <sup>13</sup> Российский государственный архив экономики (РГАЭ). Ф. 3429. Оп. 6. Д. 191. Л. 4.
- <sup>14</sup> МУ Магнитогорский городской архив (МУ МГА). Ф. 99. Оп. 8. Д. 210. Л. 15.
- <sup>15</sup> За индустриализацию. 1930. 2 августа. С. 2.
- <sup>16</sup> *Шпотов Б. М.* Указ. соч. С. 147.
- <sup>17</sup> Магнитострой: строительство и эксплуатация Магнитогорского металлургического комбината имени тов. Сталина. 1929–1933. Свердловск – Магнитогорск, 1934. С. 1–3.
- <sup>18</sup> МУ МГА. Ф. 99. Оп. 11. Д. 5. Л. 6.
- <sup>19</sup> Государственный архив Свердловской области (ГАСО). Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1683. Л. 257.
- <sup>20</sup> См.: *Сержантов В. Г.* Металлурги Магнитогорска в борьбе за освоение новой техники в годы второй пятилетки // Из истории социалистического движения и социалистического строительства на Южном Урале. Челябинск, 1959. С. 172–255; *Паздников В. С.* Из истории строительства Магнитогорского металлургического комбината // Сборник научных трудов Магнитогорского горно-металлургического института. Вып. 105. Магнитогорск, 1971. С. 3–13; *Матушкин П. Г.* Урало-Кузбасс. Челябинск, 1966; *Середкина А. В.* Борьба Магнитогорской партийной организации за создание гиганта черной металлургии Магнитогорского металлургического комбината. Магнитогорск, 1958; *Ваганова Н. А.* Иностранные граждане в промышленности и на стройках Южного Урала (1930-е гг.) // Выдающиеся представители общественно-политической и духовной жизни Урала: тезисы докл. регион. науч. конф. Челябинск, 1997. С. 92–94 и др.
- <sup>21</sup> Хламкин В. А. Запад и индустриализация России: XX век // Уржумка. 1995. № 1. С. 48.
- <sup>22</sup> ГАСО. Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1636. Л. 184.
- <sup>23</sup> Российский государственный архив социально-политической истории (РГАСПИ). Ф. 85. Оп. 28. Д. 58. Л. 1.
- <sup>24</sup> Правда. 1930. 21 марта. С. 4.
- <sup>25</sup> РГАСПИ. Ф. 85. Оп. 28. Д. 71. Л. 28.

- <sup>26</sup> Хэйвен В. Замечания о разработке проекта Магнитогорского металлургического завода и рудника // Магнитострой. 1931. №№ 9–12. С. 27.
- <sup>27</sup> МУ МГА. Ф. 99. Оп. 11. Д. 4. Л. 1.
- <sup>28</sup> Там же. Л. 4.
- <sup>29</sup> Весник Я. Об инженерном искусстве и задачах новых кадров командиров // Предприятие. 1936. № 11. С. 3–4.
- <sup>30</sup> ГАСО. Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1683. Л. 261.
- <sup>31</sup> Там же. Д. 1636. Л. 181.
- <sup>32</sup> РГАСПИ. Ф. 85. Оп. 28. Д. 71. Л. 11.
- <sup>33</sup> Там же. Л. 37–38.
- <sup>34</sup> ГАСО. Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1683. Л. 278–280.
- <sup>35</sup> РГАСПИ. Ф. 85. Оп. 28. Д. 71. Л. 28.
- <sup>36</sup> Полонский Л. Магнитка зовет. Баку, 1972. С. 59.
- <sup>37</sup> Гугель Я. Воспоминания о Магнитке // Рифей. Уральский литературно-краеведческий сборник. Челябинск, 1980. С. 17.
- <sup>38</sup> Полонский Л. Указ. соч. С. 79.
- <sup>39</sup> ГАСО. Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1636. Л. 196.
- <sup>40</sup> Там же. Л. 195–195 об.
- <sup>41</sup> Там же. Л. 55–56.
- <sup>42</sup> Гугель Я. Указ. соч. С. 17.
- <sup>43</sup> Полонский Л. Указ. соч. С. 80.
- <sup>44</sup> Гугель Я. Указ. соч. С. 18–19.
- <sup>45</sup> ГАСО. Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1683. Л. 258 об.
- <sup>46</sup> См.: Му МГА. Ф. 99. Оп. 11. Д. 5. Л. 44–74.
- <sup>47</sup> ГАСО. Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1683. Л. 259.
- <sup>48</sup> Полонский Л. Указ. соч. С. 80.
- <sup>49</sup> Там же. С. 80.
- <sup>50</sup> Магнитострой: и эксплуатация Магнитогорского металлургического комбината имени тов. Сталина. 1929–1933. Свердловск – Магнитогорск, 1934. С. 3.
- <sup>51</sup> Американские предприниматели, специалисты и рабочие на Урале. Екатеринбург, 1999. С. 34–36.
- <sup>52</sup> Гугель Я. Указ. соч. С. 21.
- <sup>53</sup> РГАСПИ. Ф. 85. Оп. 28. Д. 71. Л. 7.
- <sup>54</sup> Полонский Л. Указ. соч. С. 96.
- <sup>55</sup> Там же.
- <sup>56</sup> Гугель Я. Указ. соч. С. 23.
- <sup>57</sup> Там же.
- <sup>58</sup> ГАСО. Ф. 1150. Оп. 1. Д. 1683. Л. 262 об.
- <sup>59</sup> Там же. Д. 1636. Л. 204.
- <sup>60</sup> Дело трудящихся всего мира. М., 1957. С. 316.
- <sup>61</sup> Магнитогорский металл. 2007. 21 февраля. С. 8.

*Дата поступления рукописи в редакцию: 15.02.2010*