Круглый стол
«История блокады Ленинграда»

УДК 94(47).084.8
DOI 10.24411/2311-603X-2019-00051

К. А. Болдовский

Актуальные вопросы исследований управленческих кадров Ленинграда периода обороны и блокады города*

Роль и значение деятельности партийно-государственного аппарата управления были чрезвычайно велики на протяжении всей истории СССР, а особенно «сталинского» ее периода. Военная обстановка, которая обусловливала усиление роли государства во всех странах, в условиях СССР вызывала широкое использование чрезвычайных методов управления и координации, что, в свою очередь, стало дополнительным фактором повышения роли управленческого аппарата и дополнительной централизации механизма принятия решений. В блокированном Ленинграде этот феномен проявился особенно отчетливо. Разрыв коммуникаций с центром, сложности связи и согласований, необходимость быстрого принятия управленческих решений стали причинами естественного перехода к формированию регионального центра управления, взявшего на себя большинство функций и полномочий, принадлежавших ранее союзным и республиканским ведомствам. Всё сказанное выше демонстрирует необходимость углубленного комплексного исследования системы управления Ленинграда в период войны в различных сферах.

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках проекта № 19-09-00369 «Исследование взаимодействия структур власти и управления и механизмов принятия управленческих решений в Ленинграде в период блокады и обороны города, 1941–1944».

Приходится констатировать, что такие комплексные исследования только начинаются. Длительное время система управления блокадным городом изучалась лишь эпизодически. Это было обусловлено несколькими причинами. Во-первых, в советское время изучение кадров власти и управления не было приоритетной темой в силу значительной закрытости многих аспектов номенклатурной системы страны. Достаточно сказать, что большинство статистических данных о кадрах управленцев были закрыты. Исходя из этого, во многих работах в качестве предмета исследования указывалась, например, «деятельность партийной организации города» по реализации тех или иных задач. Такой обезличенный подход не давал возможности в полной мере рассмотреть процедуры и механизмы формирования и исполнения управленческих решений. Во-вторых, значительная часть источниковой базы длительное время была недоступна для большинства исследователей. В-третьих, немалую роль сыграли репрессии и чистки, получившие в историографии название «ленинградского дела», в результате которых деятельность многих руководителей Ленинграда блокадной поры оказалась как бы на заднем плане.

Несмотря на упомянутые обстоятельства, и в советский период, и особенно в последние десятилетия выходили научные работы, посвященные кадровому составу органов власти и управления Ленинграда военного периода.

По сложившейся традиции, в первую очередь внимание исследователей привлекали «первые лица» — руководители региона или отдельных структур и направлений. Наряду с явно апологетическими публикациями[1] появились научные работы, исследующие деятельность высших региональных руководителей, отношения между ними[2] или даже изучающие процесс формирования особого «ленинградского стиля управления» через призму биографии одного из руководителей города[3]. Многочисленные сведения о системе управления содержатся в исследованиях, посвященных деятельности отдельных политических или государственных структур[4], предприятий и организаций промышленности, городского хозяйства[5].

В мемуарной литературе также можно найти упоминания о деятельности отдельных руководителей. Вместе с тем необходимо отметить, что в «отраслевых» исследованиях, как и в воспоминаниях, основное место отводится описанию конкретных личностей, а не рассказу о кадровом составе управленцев в целом. Нельзя не согласиться с тем, что в советский период деятельность тех или иных «первых лиц» часто оказывала существенное влияние на работу подчиненных им структур. Тем не менее излишняя персонификация нередко оставляет в тени руководителей их подчиненных, что, конечно, противоречит историческим реалиям.

В последние годы началась систематическая публикация документальных источников о деятельности высших органов власти и управления региона[6]. Публикуются статьи, анализирующие эти документальные издания[7]. Тем не менее изучение системы управления военного Ленинграда и ее кадрового состава еще

очень далеко от завершения. Полную картину деятельности управленческого аппарата блокированного города, основанную на источниках и свободную от штампов и мифов, еще предстоит создать. Следует остановиться на основных проблемах, встающих перед исследователями в этой области.

Первая и главная из них — это ответ на вопрос о том, каких именно работников следует относить к группе «руководящих». Какими критериями можно воспользоваться при определении границы «управленческого аппарата» города — кто участвовал в процессе подготовки и реализации властных решений? Ответ на этот вопрос далеко не очевиден.

Часто в современной научной литературе руководящие работники ассоциируются с так называемой «номенклатурой», т.е. с теми, кто занимал должности, относившиеся к номенклатуре ленинградского горкома ВКП(б) или состоявшие в основной номенклатуре ЦК ВКП(б). Численность таких должностей во время войны колебалась в пределах 2500–2700[8]. Однако в блокадный период многие предприятия, организации и учреждения были либо полностью эвакуированы из города, либо существенно сократили численность своих работников, в том числе и руководящих. Это, в свою очередь, вызывало и сокращение номенклатурных должностей. Кроме этого, многие работники, чьи должности формально входили в указанные номенклатуры, осуществляли скорее исполнительные функции, как, например, инструкторы горкома партии, чьей обязанностью был, по большей части, сбор необходимой информации.

Другой подход, применяемый в описываемый период, в частности в ходе переписи руководящих работников в 1947 г.[9], заключался в том, что к руководящим работникам причисляли всех тех, кто имел по должностной инструкции хотя бы несколько прямых подчиненных. Таким образом в число руководящих попадали все должности, вплоть до мастеров и начальников даже самых малых участков на промышленных предприятиях.

Понятно, что оба этих подхода чрезмерно расширяют количество руководящих работников города. Для определения границ «группы управленцев» следует сначала определить иерархические уровни управления городом. Анализ решений высших региональных инстанций (Военного совета Ленинградского фронта, бюро горкома и обкома партии, Ленгорисполкома) показывает, что можно выделить три таких уровня.

Первый из них — это достаточно узкая руководящая группа, в которую входили высшие руководители города: секретари и члены бюро горкома и обкома партии и заместители председателя Ленгорисполкома. Численность этой категории составляет примерно 15–20 человек. На втором уровне находилась группа управленцев среднего звена: руководители районного уровня, руководители важнейших структур городского подчинения, важнейших предприятий и организаций, которые формально относились к центральным (союзным и республиканским) ведомствам. Общее количество работников этой группы — около 500–600 человек. Третья группа — руководители и заместители руководителей

районных подразделений городских организаций, крупных подразделений предприятий и организаций центрального подчинения. К этой группе можно отнести около 700–800 человек. Таким образом, верхняя граница при оценке численности руководящих работников блокадного города составит ориентировочно 1200–1400 человек.

К такой же оценке общей численности приводит и анализ содержания управленческих решений уже упомянутых трех высших региональных инстанций. Подсчет количества работников «гражданских» ведомств, которым поручалось выполнение тех или иных постановлений, дает такое же ориентировочное количество в 1200–1400 человек.

Рассмотрим основные характеристики аппарата управления и его деятельности. Их можно (с некоторой степенью условности) разделить на две группы, назвав их, также весьма условно, «статическими» и «динамическими».

К первой группе можно отнести характеристики кадрового состава управленческого аппарата, такие как: общая численность, численность по отраслям и иерархическим уровням, уровень образования, стаж пребывания в должности, половозрастной состав, уровень сменяемости и региональной текучести кадров и др.

Конечно, полные данные могут быть получены только после сбора документально подтвержденных данных в рамках указанной выше численности городских управленцев. Однако приблизительное представление может быть сформировано на основании данных переписи 1947 г., поскольку большинство руководителей блокадной поры остались работать в ленинградском регионе, за исключением немногих (в процентном отношении), переведенных в центр и в другие регионы[10].

Одной из важнейших характеристик кадрового состава управленческого аппарата является так называемая сменяемость кадров. Эти данные показывают устойчивость (или, наоборот, текучесть) кадров. Следует отметить, что наибольший интерес представляют не столько кадровые перемещения внутри ленинградского региона, сколько данные о переходе работников в центральные органы или в другие регионы. Эти данные частично доступны. На основании статистических сведений, подготовленных ленинградским горкомом партии в 1945–1946 гг., можно сделать вывод, что подавляющее большинство работников партийного аппарата города (около 85%) работали в одной и той же структуре на протяжении всего блокадного периода[11]. Документальные биографические данные о руководящих работниках Ленгорисполкома и райисполкомов, о руководителях крупнейших предприятий позволяют сделать такой же вывод и в их отношении. Таким образом, в годы блокады руководящий аппарат Ленинграда представлял собой достаточно устойчивую в кадровом отношении группу, члены которой работали в регионе на протяжении всего периода. Случаи, когда назначения в городе получали прибывавшие из других регионов, были достаточно редкими.

Ко второй — «динамической» — группе критериев можно отнести данные, характеризующие непосредственную деятельность управленцев, т. е. процессы планирования, принятия и реализации управленческих решений и контроля их исполнения. Количественный и качественный анализ этих данных позволит сделать выводы об эффективности работы как системы управления регионом в целом, так и об управлении в отдельных отраслях.

К такого рода характеристикам можно отнести такой критерий, как количество повторных, однотипных решений, касающихся одних и тех же вопросов. Наличие таких решений свидетельствует о неспособности руководящих органов полностью, комплексно и окончательно решить данную проблему. Например, в период с весны 1942 и по осень 1943 г. руководящими органами региона было принято более 12 постановлений, направленных на борьбу с потерями (хищениями, порчей, нецелевым использованием) в сфере распределения продовольствия и общественного питания. Это свидетельствует о наличии системных недостатков в этой области.

Следующий критерий — степень «критичности» при выполнении тех или иных постановлений. Он характеризуется необходимостью прибегать для реализации конкретных решений к крайним мерам кризисного характера. В условиях блокированного города такими мерами были в первую очередь массовые мобилизации населения. Кроме этого, проводились и мобилизации отдельных категорий рабочих и служащих, которых приходилось отрывать от основных мест работы, что, безусловно, сказывалось на выполнении других плановых заданий. К подобного рода мобилизациям приходилось прибегать главным образом для поддержания работы топливно-энергетической отрасли: для заготовки и транспортировки топлива (торфа и дров), обеспечения работы транспорта по доставке этого топлива до потребителей, ремонта и переоборудования техники на электростанциях.

Еще одной характеристикой может служить степень инициативности конкретных руководителей или управленческих структур. Этот критерий деятельности показывает, насколько часто та или иная структура выступала с инициативой принятия каких-либо решений или проведения каких-либо действий или же она лишь пассивно выполняла решения вышестоящих инстанций. В качестве примера инициативных действий можно привести создание в наиболее трудный период блокады стационаров для ослабевших, практически находившихся на грани голодной смерти работников предприятий. Инициатива создания стационаров была выдвинута «снизу» (в первую очередь, на предприятиях Кировского района) и лишь затем получила одобрение и поддержку на уровне бюро горкома ВКП(б)[12].

Немаловажной характеристикой может быть и критерий количества «опережающих» решений. Он показывает, насколько часто управленческие решения принимались с учетом возможных в ближайшем будущем ситуаций (вызовов) или насколько часто эти решения следовали с запозданием и на-

чинали реализовываться только тогда, когда проблема назрела настолько, что не замечать ее дальше было уже невозможно. Например, в апреле 1942 г. выяснилось, что городские системы общественного питания и здравоохранения оказались не готовы к тому, чтобы наладить правильное, сбалансированное питание для людей, ослабленных многомесячным голодом. Это приводило к многочисленным смертельным исходам. Проблема была настолько острой, что секретарь горкома партии Кузнецов был вынужден рассказать о ней в ходе многолюдного заседания: «Тов. Жданов очень беспокоится в связи с тем, что продолжает смертность быть, несмотря на то что даем уже приличную норму. <...> Он прямо бесится от того, что никто не предлагает, как поступить. Ни один врач не придет, не внесет предложения»[13]. Проблема, возникновение которой вполне можно было предугадать заранее, оказалась в данном случае неожиданной для руководителей. Также вполне предсказуем был и топливный кризис в Ленинграде конца 1941 г., поскольку тот факт, что Ленинград был зависим от привозных ресурсов, в первую очередь топлива — угля и нефтепродуктов, был вполне очевиден.

Недостаток своевременных, продуманных и реалистичных управленческих решений нельзя ставить в вину исключительно ленинградским руководителям. При анализе их действий необходимо принимать во внимание такие обстоятельства, как, во-первых, непредсказуемость развития ситуации, особенно в отношении военных действий первого периода Великой Отечественной войны, во-вторых, стратегические приоритеты руководителей города, для которых на первом месте стояли вопросы выпуска военной продукции, иногда в ущерб принятию мер по поддержанию городской инфраструктуры, что особенно относится к первому периоду блокады осенью–зимой 1941 г., и наконец, в-третьих, необходимостью согласования многих решений с высшим руководством страны.

В целом, количественный и качественный анализы с использованием приведенных выше критериев документальных данных о кадровом составе и решениях руководящих органов Ленинграда блокадного периода дадут возможность создать полное, объемное представление о составе и функционировании системы управления «городом-фронтом».

---

1 См., например: *Волынец А. Н.* Жданов. М.: Молодая гвардия, 2013. (Жизнь замечательных людей: Сер. биогр.; вып. 1436); *Базовский В. Н., Шумилов Н. Д.* Самое дорогое. Документальное повествование об А. А. Кузнецове. 2-е изд., доп. М.: Политиздат, 1985.

2 *Кутузов В. А.* А. А. Жданов или А. А. Кузнецов? К вопросу о лидерстве в блокированном Ленинграде // Новейшая история России. 2012. № 1 (3). С. 193–203; *Кутузов В. А., Демидов В. И.* Член Военного Совета А. А. Жданов // Битва за Ленинград: проблемы

современных исследований: Сборник статей / Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский региональный центр по изучению военной истории. СПб., 2007. С. 157–170; *Болдовский К. А., Соболев Г. Л., Ходяков М. В.* «Вы просто неорганизованные люди и не чувствуете ответственности за свои действия»: из переговоров по прямому проводу между Москвой и Ленинградом в 1941–1942 гг. // Новейшая история России. 2014. № 1 (9). С. 275–292; *Газиева Л. Л.* «При всех золотых качествах ленинградского народа приходится всё время следить, чтобы никто не вешал нос на квинту...» Из личной переписки А. А. Жданова с И. В. Сталиным в 1941–1942 гг. // Военно-исторический журнал. 2015. № 3. С. 31–35.

3 *Амосова А. А.* Преданный забвению: политическая биография Петра Попкова. 1937–1950. СПб., 2014.

4 В годы суровых испытаний. Ленинградская партийная организация в Великой Отечественной войне. Л.: Лениздат, 1985; *Соболев Г. Л., Ходяков М. В.* Продовольственная комиссия Военного Совета Ленинградского фронта в 1942 г. // Новейшая история России. 2016. № 1 (15). С. 8–21; *Болдовский К. А.* Горком ВКП(б) и система управления Ленинградом в начале Великой Отечественной войны // Вестник СПбГУ. Сер. 2. История. 2016. Вып. 2. С. 61–73.

5 См., например: *Демидов В. И.* Снаряды для фронта. Л.: Лениздат, 1985; Водоканал Ленинграда, 1941–1945: Водоснабжение и канализация Ленинграда в годы Великой Отечественной войны. СПб.: Лики России, 1995.

6 Блокада Ленинграда в документах рассекреченных архивов / Под. ред. Н. Л. Волковского. М.; СПб., 2005; Блокада в решениях руководящих партийных органов Ленинграда. 1941–1944 гг. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2019; Стенограммы заседаний исполкома Ленинградского городского Совета. Записи обсуждений, замечаний к проектам, решения. Ноябрь 1941 — декабрь 1942: Сборник документов. СПб., 2017; Стенограммы заседаний исполкома Ленинградского городского Совета: январь–декабрь 1943 г. Записи обсуждений, замечаний к проектам, решения: Сборник документов. СПб., 2018; Журнал посещений А. А. Жданова. 1941–1944 гг. СПб.: Национальный центр социальной помощи, 2014.

7 См., например: *Соболев Г. Л., Ходяков М. В.* Публикация новых документов как важный фактор дальнейшего изучения обороны и блокады Ленинграда // Новейшая история России. 2019. Т. 9. № 1 С. 8–34; *Болдовский К. А.* «В своем кругу...»: стенограммы заседаний бюро ленинградского горкома ВКП(б) как источник по истории блокады Ленинграда // Россия на переломе: войны, революции, реформы. XX век: Сб. статей / Отв. ред. М. В. Ходяков; отв. сост. А. А. Иванов. СПб.: Лема, 2018. С. 242–254.

8 *Болдовский К. А.* Падение «блокадных секретарей». Партаппарат Ленинграда до и после «ленинградского дела». СПб.: Нестор-История, 2018. С. 150–152.

9 *Болдовский К. А.* Социальный состав руководителей послевоенного Ленинграда по данным учета 1947 г. // Новейшая история России. 2012. № 3. С. 197–213.

10 См.: Там же.

11 *Болдовский К. А.* Падение «блокадных секретарей». С. 97.

12 Подробнее об этом см.: *Болдовский К. А.* Горком ВКП(б) и система управления Ленинградом... С. 68–70.

13 Центральный государственный архив историко-политических документов Санкт-Петербурга. Ф. 25. Оп. 2. Д. 4464. Л. 9–10.