

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПЫТА США В РЕКОНСТРУКЦИИ СОВЕТСКОЙ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В 1920–30-е гг.

Б. М. ШПОТОВ

Институт всеобщей истории Российской Академии наук

В 1920–30-е гг. советское руководство проявляло значительный интерес к промышленным достижениям США. В частности, было выдвинуто предложение «американизировать» не только технику и оборудование, но и систему управления в крупнейшем государственном тресте «Азнефть» по образцу Standard Oil of California, с которым выступил в середине 1920-х гг. руководитель треста А. П. Серебровский. С переходом от НЭПа к централизованной командной экономике его идея «американизации» управления утратила основу, но сохранилось значение американской технической помощи, содержащей элементы менеджмента в форме передачи опыта, обучения работе на современном оборудовании и т. д. Это способствовало решению части проблем советской нефтяной отрасли.

Считая основой промышленного лидерства США технику и технологии, советские хозяйственные руководители периода НЭПа полагали путем их заимствования быстро решить задачу повышения производительности труда в СССР, понимая, что передовой технике, чтобы она работала эффективно, должны отвечать соответствующие организация и рациональное управление производством. Если машинную технику можно было приобрести за границей, то с остальными двумя факторами дело обстояло гораздо сложнее.

Стратегия управления государственными предприятиями в условиях НЭПа основывалась на административном контроле «сверху», но с правом решать определенный круг внутриорганизационных вопросов самостоятельно, заключать договоры с другими советскими предприятиями на основе взаиморасчетов с установленной нормой прибыли, брать кредиты в госбанке и т. п. Поощрялись хозяйственная инициатива, поиск внутренних резервов, но в рамках уставных положений о государственных промышленных

Настоящая работа выполнена при содействии Института Кеннана в Вашингтоне (США) и Программы Фулбрайта.

© Б. М. Шпотков, 2006

и торговых объединениях (трестах и синдикатах, как их тогда называли). Не только специалисты по научной организации труда (НОТ), но и некоторые «красные директора» изучали западный, в частности американский, опыт для создания достаточно гибких и маневренных механизмов управления, повышения эффективности производства, сокращения бюрократического аппарата.¹

Так, А. П. Серебровский, сменивший ряд руководящих постов в народном хозяйстве СССР, изучал и попытался воспроизвести в советских условиях принципы управления нефтяных компаний в США. Однако эта инициатива не увенчалась успехом, хотя и свидетельствовала о стремлении идти в ногу с Соединенными Штатами. Советская нефтяная промышленность использовала и американскую технику, и техническую помощь, которая заключалась в передаче технологий и в обучении ими пользоваться, и в этом смысле содержала в себе элементы менеджмента. В СССР учитывали американский опыт, ставший общемировым: помимо наращивания добычи «черного золота» в традиционном районе Баку–Грозный, в 1930-е гг. создавали нефтеперерабатывающую индустрию в разных городах страны, приступили к освоению новых месторождений между Волгой и Уралом, строили магистральные трубопроводы. Но заимствование опыта США деформировалось особенностями советской экономики.

«СОВЕТСКИЙ РОКФЕЛЛЕР»

До 1917 г. А. П. Серебровский получал техническое образование в России, а завершил его в Бельгии с дипломом инженера-механика. Он работал на отечествен-

¹ Этому способствовали выпущенные в 20-е гг. XX в. переводы на русский язык книг Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда и других классиков управленческой мысли, а также мемуаров Дж. Д. Рокфеллера и Э. Карнеги.

ных и зарубежных заводах, прошел путь от рабочего до администратора и при этом был революционером-большевиком, лично знавшим В. И. Ленина [Асланов, 1974]. В годы гражданской войны занимался вопросами снабжения Красной армии, затем возглавил группу национализированных предприятий по добыче и переработке азербайджанской нефти (трест «Азнефть»), в дальнейшем работал в Высшем Совете народного хозяйства СССР (ВСНХ) и руководил золотодобывающей промышленностью.

Назначенный в мае 1920 г. решением Совнаркома РСФСР управлять «Азнефтью», Серебровский принял под свое начало громадное, но полуразвалившееся хозяйство, а год спустя увидел в НЭПе рычаги возрождения экономики. Его обнадеживало предоставленное лично ему (и под его ответственность) разрешение В. И. Ленина свободно продать за рубеж часть нефтепродуктов и закупить товары первой необходимости для «Азнефти» в то крайне тяжелое для советской власти время, когда нельзя было рассчитывать на помощь из центра. Во время поездки в 1921 г. в Турцию для осуществления этой сделки Серебровский познакомился с представителями нефтяного бизнеса США: М. Деем, руководившим фирмой International Barnsdall Corporation, и инженером-бурильщиком Моррисом, посетившим затем Баку для консультации.

Как вспоминал Серебровский, Моррис «пришел в ужас», ознакомившись с состоянием дел на промыслах. По словам Серебровского, Моррис указывал, что работать по-хищнически нельзя, нельзя пускать на воздух нефтяное богатство, газ, бензин и т. д. Особенно резкой критике был подвергнут процесс добычи нефти из скважин не электрическими насосами, а особыми ведрами (желонками). От перехода на современные бурильные (роторные) станки и насосы, подчеркнул он, зависит развитие нефтяной отрасли. «Вы нищие, которые сидят на золоте и умирают с голода; я научу вас, как нуж-

но работать!» — восклицал американец. Так завязались первые деловые контакты. Однако самостоятельные попытки начать работу на нескольких выписанных из-за границы роторных станках и насосах оказались «кустарными и весьма робкими» [Серебровский, 1929, с. 7–8].

Срочно потребовалась техническая помощь, оформленная в сентябре 1922 г. договором сроком на 15,5 лет с International Barnsdall Corporation, которая взяла подряд на бурение скважин и добычу нефти, доставку оборудования и обучение советских нефтяников новейшим приемам работы. Трест «Азнефть» должен был платить американцам за каждую пробуренную скважину по 60 тыс. золотых руб., а после начала ее эксплуатации — отдавать 20% добытой из нее нефти. При этом все установленное буровое оборудование переходило после окончания контракта к советскому заказчику.

За широкое использование американского опыта ратовал не только Серебровский, но и все руководители отрасли. Было принято решение изучать нефтяное дело непосредственно в США, начав с бурения скважин и их эксплуатации, но при этом выпускать необходимое оборудование на советских заводах. В середине 1924 г. директор Бакинских нефтепромыслов в ВСНХ СССР И. Н. Стрижов разработал подробную программу действий. Каждому специалисту предлагалось осмотреть как можно больше предприятий с акцентом на глубоком изучении отдельно взятого конкретного вопроса, чтобы «не нагружать на одного человека две или три проблемы». Стрижов в качестве примера приводил японцев, которые, по его словам, великолепно переняли после 1912 г. достижения американской нефтяной промышленности и теперь все, что им нужно, делают сами².

² Крупные запасы нефти имелись на Сахалине, южная часть которого принадлежала тогда Японии по результатам Портсмутского мира 1905 г. В первые годы советской власти Япония оккупировала весь Сахалин, а после вывода

«По свойственной японской нации манере воспринимать плоды цивилизации, японцы откомандировали в Америку целые отряды для изучения всех отраслей нефтяного дела... Нам очень полезно поучиться у японцев тому, как они учатся у американцев» [Стрижов, 1924, л. 34–35, 37–39].

Помимо исследования чисто технических вопросов, Стрижов указал на необходимость изучения американского законодательства в области горного и нефтяного дела, постройки и эксплуатации трубопроводов и морских танкеров, а также методов распределения нефти и нефтепродуктов — словом, всего, кроме приемов капиталистической конкуренции и захвата недр. «Надо брать готовое, — подчеркнул он. — Опыты, конечно, надо продолжать, но производство надо ставить на тех производных основах, которые уже вкоренились в Америке» [Стрижов, 1924, л. 36].

Это обусловило досрочное расторжение договора с International Barnsdall Corporation 30 августа 1924 г. Формальным поводом послужило невыполнение американской фирмой некоторых обязательств по поставкам, а «Азнефти» — по расчетам с нею. Однако истинная причина была иной — решение советского руководства прекратить работу американцев на промыслах и перейти к иной форме овладения их техническими приемами.

В районе Баку развивалось собственное производство нефтяного оборудования. Станки доставлялись из США, а цеха работали по американским методам. Это приносило большую экономию времени и средств [Серебровский, 1929, с. 18]. Командировки в США превратились в основную форму изучения передового опыта в бурении. Важнейшей для «Азнефти» стала длительная поездка за океан в 1924 г. самого Серебровского. Он познакомился с основателем компании Standard

оккупационных войск ВСНХ СССР передал в 1925 г. японской фирме право на разработку нефтяных месторождений (концессию) в советской части острова.

Oil Дж. Д. Рокфеллером-старшим и договорился о сотрудничестве. За широкие планы развития нефтяной индустрии в СССР Серебровского прозвали в Америке «Советским Рокфеллером» [Косторниченко, 2004, с. 178]. Он провел успешные переговоры о поставках оборудования в кредит за счет будущих прибылей «Азнефти», получил разрешение изучить на местах систему нефтедобычи и выступил с докладом на Международном конгрессе нефтяников в г. Тулса (штат Оклахома, США) — о советской нефтяной промышленности, которой предсказывал большое будущее.

«Советский Рокфеллер» досконально изучил нефтепромыслы в ряде штатов и дал подробное описание различных приемов, техники и всех видов работ, приложив массу чертежей, рисунков и фотографий [Серебровский, 1925, с. 3–320]. Свои знания он добывал не только как наблюдатель, а подобно молодому Петру I, учившемуся строить корабли в Голландии, трудился как рядовой рабочий. Он тщательно изучил и вспомогательные устройства, использование на американских промыслах простых и дешевых паровых машин, описал устройство и принципы применения перевозных станков для разведочных работ, аппаратуру для утилизации газа и т. д.

Одна из частей книги А. П. Серебровского называлась «Американские принципы в применении к практике „Азнефти“» [Серебровский, 1925, с. 323–423]. В ней была изложена суть стоявших перед советскими нефтяниками задач: «Нужно так строить наше производство, чтобы при полной нагрузке наших промыслов и заводов мы имели бы продукты очень хорошего качества при самой низкой себестоимости их. Поэтому нам нужно ввести в нашу советскую практику самые новые технические приемы Америки, значительно удешевляющие бурение, добычу и нефтеперегонку. Нам нужно поставить лучшие американские бурильные станки, глубинные насосы, газолиновые заводы, добывающие бензин из естественного газа,

нефтеперегонные заводы, нефтепроводы и газопроводы, построенные по самым лучшим американским образцам. Все это сделать нужно, несмотря на какие бы то ни было затруднения финансового характера» [Серебровский, 1925, с. 323–326].

Чтобы такой широкий комплекс нововведений был осуществлен, входящие в систему «Азнефти» предприятия должны сами, без распоряжений свыше, заказывать нужную технику, улучшать свою работу, удешевлять продукцию. Для этого, как подчеркивал Серебровский, необходимо соблюдение трех принципов: самостоятельности предприятий, действительного, а не на бумаге, хозрасчета, и хорошей организации. Первые два появились при НЭПе. Третий принцип не нужно было изобретать, ибо он имелся к тому времени в Америке. Иногда путая понятия «организация» и «управление», Серебровский утверждал, что от них не в меньшей степени, чем от хорошего оборудования, зависит успех производства. Приемам же управления можно обучиться — как, например, математике или инженерному делу.

Разъясняя преимущества американских методов управления нефтяной компанией, Серебровский отошел от представлений, которые ранее сам пропагандировал в годы «военного коммунизма», о том, что завод или фабрика — «это только техническая производственная единица, руководимая из центра», а группу предприятий на местах возглавляет объединенное центральное правление [Серебровский, 1919, с. 2].

ЧТО ПОДСКАЗАЛ АМЕРИКАНСКИЙ ОПЫТ

Три советских производственных объединения — «Азнефть», «Грознефть» и «Эмба нефть» — приобрели в условиях НЭПа определенную хозяйственную самостоятельность и наименование «трест», как и группы предприятий в других отраслях промышленности. Серебровский назвал «Азнефть» американизированной организа-

цией, имея в виду ее структуру и управление. Как это следует понимать? Представлял ли собой крупнейший в Союзе трест советскую форму организации или являлся имитацией компании Standard Oil?

Согласно одной точке зрения, при НЭПе не было свободного капиталистического рынка, доминировала государственная форма собственности, ограничивалась самостоятельность предприятий, важнейшие решения требовалось согласовывать с центром, что исключало какое-либо сходство «Азнефти» с «буржуазным трестом» [Иголкин, 1999, с. 22–42]. Другой исследователь полагал, что Серебровский был знатоком методов управления нефтяными компаниями в США и добивался внедрения их в СССР, но предложение реорганизовать «Азнефть» по американскому образцу осталось незавершенным, так как советское руководство к нему не прислушалось [Косторниченко, 2000, с. 191–197; 2004, с. 181–182].

Фактически речь идет о реальных отличиях и о частичном сходстве промышленных объединений в обеих странах. Разумеется, «Азнефть» не имела и не могла иметь каких-то особых «американских» черт, отличавших ее от других советских предприятий. Свою задачу Серебровский видел в сочетании нэповских (но не перестававших быть социалистическими) принципов хозяйствования с рациональным менеджментом. Компания Standard Oil of California состояла, как и «Азнефть», из группы предприятий различного назначения, которые самостоятельно, но согласованно работали. Штаб-квартира компании не занималась их прямым контролем, доверив это управляющим на местах. «Автоматическая», с распределением полномочий по вертикали и скоординированная по горизонтали работа протекала в США без сбоев.

Существенные отличия «Азнефти» и других советских трестов от американских заключались не только в разнице экономических систем. Нефтяные тресты в СССР имели сугубо производственное

назначение. Реализация нефтепродуктов стала монополией общесоюзной государственной торговой организации — «Нефтесиндиката», начавшего работать 1 июля 1922 г. Он обладал значительной свободой экономической деятельности, за границей конкурировал с мировыми нефтяными гигантами, имел свой танкерный флот и сбытовые конторы в Западной Европе³, Прибалтике, на Ближнем и Дальнем Востоке, даже в Южной Америке. «Нефтесиндикат» отпускал продукцию в СССР по общедоступным и весьма низким государственным ценам, за границей — в соответствии с рыночной конъюнктурой, но стараясь обойти конкурентов за счет снижения цен. При этом он обычно задерживал возврат причитавшейся нефтетрестам выручки, вследствие чего те испытывали нехватку оборотных средств, а то и несли убытки [Соколов, 2005, с. 106].

На советской территории железнодорожные перевозки в цистернах оставались в ведении другого государственного монополиста — Наркомата путей сообщения (НКПС). Перевозки водным путем из района Баку–Грозный осуществляло акционерное общество «Каспийское пароходство» («Каспар»). Договоренности между госмонополистами — нефтедобывающими трестами, «Нефтесиндикатом», НКПС и «Каспаром» — не превратились в чисто рыночные и при наличии административных рычагов выливались в «бумажные» споры и жалобы друг на друга в центр. Существовали и лазейки в распределении чистой выручки между трестами — в виде лоббирования, успех которого зависел от «политического веса» руководителей. Ряд организаций и предприятий получил льготы при покупке нефтепродуктов. Все это ограничивало экономические возможности нефтяников.

Серебровский тем не менее считал, что многие вопросы внутреннего порядка

³ Вплоть до Второй мировой войны в Германии имелись заправочные станции с советским бензином [Соколов, 2005, с. 127].

можно решить «по-американски». Например, для управления хозяйственной единицей (заводом, участком нефтедобычи) приемлемо единоличное руководство, а для всего треста — коллегиальное. Он подчеркивал разницу между единоличным *управлением* и коллегиальным *правлением*, ссылаясь на примеры американских заводов и акционерных обществ [Серебровский, 1925, с. 329, 399].

«Американцы далеко не дураки. Если бы централизованная форма управления давала им какие-либо выгоды, они за нее ухватились бы. Однако они этого не делают; они переносят центр тяжести на низовые компании, на промысел, на завод, в мастерскую. Там бешено работают на местах управляющие и инженеры. А почему? Потому, что они не могут иначе. Они отвечают за порученное им дело, они заинтересованы в том, чтобы дело шло вперед и давало доход... Вот назначением людей, их поощрением, всяческой им помощью и занимается центр в Америке. Вертятся же все промысловые колесики сами, их не нужно заводить с утра, не нужно подталкивать. Они не останавливаются, потому что они сами себя заводят и сами себя смазывают: они управляют делом, они за него отвечают» [Серебровский, 1925, с. 329–330].

Не имея своего наливного транспорта и сбытовой сети, «Азнефть» все же была крупнейшим в СССР объединением разнообразных предприятий, принадлежавших до революции частным владельцам. В 1925 г. в него входили шесть участков нефтедобычи, шесть нефтеперерабатывающих заводов, «Главная контора по бурению», которой подчинялось девять механических заводов, «Товарное управление», ведавшее перекачкой и хранением нефтепродуктов, контора по материально-техническому снабжению («Техснаб»). Ряд подсобных предприятий, находившихся ранее в подчинении «Азнефти», после 1924 г. был связан с трестом только коммерческими расчетами и выполнял его заказы, оставаясь самостоятельным в прочих вопросах

(объединение «Электроток», машиностроительный завод им. Лейтенанта Шмидта, железная дорога, автомобильный парк и др.).

Главная контора треста являлась его руководящим органом. Ее возглавляли начальник «Азнефти» и два заместителя: один представлял трест в Москве, другой — в Баку. Серебровский не стремился к полному единовластию и считал необходимым учредить правление, или директорат, чтобы делегировать ответственным лицам необходимые полномочия и опираться на них как в текущей работе, так и в выработке стратегии. Это — технический и коммерческий директора, замещающие начальника «Азнефти» по данным вопросам, главный бухгалтер и директора групп предприятий. Ответственным за разработку и выполнение производственных программ, смет и т. п. являлось «Техническое совещание» во главе с техническим директором, куда входили все директора групп, главные инженеры по проектированию и строительству, руководитель нефтеразведки и т. д. Исполнительным же органом выступало «Техническое бюро».

Производственные руководители были подчинены техническому директору и руководили нижестоящими группами: директор промыслов — всеми районами нефтедобычи, директор нефтеперегонных заводов — переработкой, перекачкой и хранением нефтепродуктов, директору «Электротока» подчинялось все электрохозяйство и т. д. «Техснаб» был, как и «Электроток», хозрасчетной организацией, но работал в соответствии с общим планом производства, выработанным в «Техническом бюро», и согласовывал свою работу с заместителем начальника «Азнефти» по коммерческим вопросам. Производственные единицы имели по одному руководителю со своим служебным аппаратом.

«Пока мы от азиатских способов работы переходим чуть ли не к американским, нам нужно новое оборудование», — разъяснял Серебровский хозяйственную политику в нефтяном деле. Гораздо дешевле

ле и проще заказать его в США, но «по протекционным причинам» (ради развития отечественного машиностроения. — *Б. III.*) приходится заказывать в СССР ту технику, которую русские заводы уже делали и могут делать: железо, трубы, некоторые тяжелые машины, насосы, двигатели, электромоторы и т. д. Новые же образцы техники «лучше делать в Баку у себя на глазах», чтобы контролировать качество [Серебровский, 1925, с. 390]. Завод им. Лейтенанта Шмидта может получать доход от «Азнефти», изготавливая в массовом порядке глубокие насосы и другое специализированное оборудование на полученных из Америки станках. «Азнефть» не управляет заводом, не вмешивается в его работу, а лишь размещает и получает заказы. Они оформляются по заранее определенным условиям или договорам о ценах, порядке выплат и др.

Крупным достижением «Азнефти» стало самостоятельное решение жилищного вопроса. Значительная часть дореволюционного жилого фонда пришла в негодность и требовала длительного капитального ремонта. Стандартные деревянные коттеджи, увиденные Серебровским в США, стали образцом для подражания в ходе строительства в пригородах Баку рабочих поселков, которое началось уже в 1924–1925 гг. Оно велось подрядным способом: «Азнефть» заключила договор со Строительным комитетом, а условием удешевления и увеличения скорости возведения домов была стандартизация их частей. Кроме того, в Баку из Америки прибыли невиданные в те времена предметы обихода — газовые кухонные плиты, стиральные машины, пылесосы, а посылка с футбольными мячами стимулировала создание первой в Азербайджане футбольной команды, названной впоследствии «Нефтчи» [Косторниченко, 2004, с. 185–186; Серебровский, 1925, с. 394–396, 398].

Организационная структура «Азнефти», как представлял ее себе Серебровский, приближалась к структуре американской нефтяной компании. Имелось

высшее звено управляющих во главе с начальником треста, чему в американских фирмах соответствовала группа вице-президентов, ведавших производственными, финансовыми, техническими и другими вопросами и подчиненных президенту или генеральному директору. «Техснабу» примерно соответствовала фирма National Supply, ведавшая вопросами технического снабжения компании Standard Oil of California и имевшая свои заводы и мастерские. Присутствовала и горизонтальная связь для координации действий различных руководителей высшего звена — «Техническое совещание».

Ссылаясь на увиденную им в США работу промысловых участков, начальник «Азнефти» подробно описал обязанности их заведующих как руководителей среднего звена. В их ведении было все, что происходило на этих участках: бурение скважин, добыча нефти, утилизация газа, хранение и перекачка нефти, перемещение людей и оборудования, кадровые вопросы. Всем этим заведующий промыслом должен был заниматься самостоятельно, согласуя свои действия с другими ведомствами [Серебровский, 1925, с. 346–371].

Коренное изменение стиля работы, как подчеркивал Серебровский, должно состоять в координации действий. Важно, чтобы «все колесики громадного механизма „Азнефти“... вертелись сами собой и чтобы не нужно было смазывать (их. — *Б. III.*) каждую минуту, и, кроме того, ежедневно прилаживать друг к другу... Начальник „Азнефти“ не может каждый день раскачивать каждого заведующего промыслом, он (заведующий. — *Б. III.*) должен сам вертеться по промыслу, а для этого у него должны быть самостоятельность, права, определение обязанностей и наименьший коэффициент трения в работе» [Серебровский, 1925, с. 363–364]. Заведующий должен видеть все своими глазами, не тратя времени на бумаготворчество, и его работа должна вестись на промысле, а не в канцелярии. Краткие письменные рапорты вышестоящему руководителю — вот все,

что требуется ради отчетности, а остальное следует решать устно. «Копии этих рапортов — ежедневных и кратких — идут в Главную контору и никаких анкет и лишней переписки быть не должно». Если высшее руководство захочет узнать, как работает заведующий промыслом, оно может прислать своего представителя для проверки [Серебровский, 1925, с. 363–364].

Права и обязанности заведующего промыслом, как считал Серебровский, необходимо определять инструкцией. Но главное — он обязан вникать в каждую мелочь, «прикладывать руки к каждому делу, которое требует этого. Он не должен бояться цвета и запаха нефти, он не должен бояться машин» [Серебровский, 1925, с. 364]. В служебной документации права и обязанности заведующего промыслом, очерченные Серебровским, были утверждены, и даже перечислялись случаи, когда ему следовало лично прибыть на участок. Серебровский уловил важнейший принцип работы американского менеджера, совмещавшего инженерные познания с личным контролем всех дел на вверявшемся ему участке. Менеджер непрерывно наблюдал за всем, что происходило в его «сфере ответственности», оперативно реагируя на малейшие неполадки. Если требовалось, то, засучив рукава белоснежной рубашки, он брал инструменты и устранял неисправность, с которой не справился мастер или наладчик.

Что же необходимо было сделать, размышлял Серебровский, чтобы создать для среднего звена управленцев нормальные условия работы? По его мнению, необходимо было, во-первых, установить такие размеры участков, чтобы заведующие могли реально управлять ими, имея под руками все нужные средства и материалы. Плохого заведующего лучше снять, чем постоянно вмешиваться в его работу и давать указания. Во-вторых, следовало вести на отведенном участке собственное «хозяйственное бурение», не связанное общими нормативами. Экспериментальные скважины — хотя бы по одной на

участке — должны были стать полигоном для испытания новой техники и новых методов, чтобы конкурировать с Главной конторой «Азнефти».

Такого рода конкуренцию, как считал Серебровский, создаст внутренний механизм улучшения всей работы треста, а монополии в технике и приемах бурения быть не должно. Эта монополия — временная, вынужденная мера, введенная из-за нехватки инструмента, обученных рабочих, транспорта и др. Она обуславливает передачу бурения частным и государственным подрядчикам, но в дальнейшем системе подрядов и «производственный диктат» Главной конторы Серебровский предполагал заменить соревнованием между участками нефтедобычи. Под «монополией» и «диктатом» начальник «Азнефти» подразумевал единый, унифицированный производственный стандарт.

Заметим, что рекомендация ликвидировать в будущем и подряд, и «монополию» на приемы бурения была не заимствованием американского опыта, а скорее личной инициативой Серебровского. Необходимость подряда на буровые работы или применявшейся в США аренды бурового инструмента требовала экономического обоснования. Для изготовления же бурового инструмента были необходимы материалы и технологии, которыми «Азнефть» не располагала. Внутренняя конкуренция между Главной конторой и подчиненными ей нефтеносными участками осложнила бы управление организацией в целом, а интеграция работ требовала единой технической политики.

У нефтеперерабатывающих заводов более сложный производственный механизм, чем у нефтепромыслов, но, как подчеркивал Серебровский, они также должны обладать хозяйственной самостоятельностью. Только подобным образом, считал он, можно модернизировать переработку и очистку нефти, ввести крекинг-процесс, установить новейшее оборудование и решить неотложные задачи, включая постройку завода в Батуми по производству смазочных ма-

териалов, нефтепровода Баку–Батуми, соорудить по американской лицензии и патентам бензиновый завод.

Руководитель «Азнефти» не стремился ни к максимальной интеграции, т. е. к постановке на баланс как можно большего числа хозяйственных единиц, ни к созданию излишне самостоятельных предприятий на местах, ставящих свои цели выше целей объединения. Он восторгался четкой, слаженной работой нефтяных компаний в США, похожей на ход отрегулированной машины, когда услуги механика почти не требуются. Но полностью воспроизвести ее в советских условиях было невозможно.

В управлении «Азнефтью» было много расхождений с принципами управления Standard Oil. Прежде всего они касались подчиненности советского треста вышестоящим государственным органам — ВСНХ СССР, Совнаркому и др. Согласно Уставу государственного объединения (треста) «Азнефть» от 1 апреля 1925 г., оно создавалось «для объединенного управления на началах коммерческого расчета с целью извлечения прибыли». Но далеко не все решения, касавшиеся деятельности треста, его стратегии и тактики, могли приниматься на месте. Высший руководитель «Азнефти» находился в Баку, его первый заместитель — в Москве. Переход отдельных предприятий из одного треста в другой и всякое иное изменение его состава допускались только по постановлению Совета Труда и Оборона (СТО). Переоборудование зданий, расширение предприятий, сдача или взятие в аренду строений, залог или отчуждение имущества и другие не запрещенные законом операции с основным капиталом могли проводиться «с особого каждый раз разрешения ВСНХ СССР».

Руководитель «Азнефти» мог обращаться в Центральный Исполнительный Комитет, Совнарком, СТО СССР и в соответствующие органы союзных республик лишь через ВСНХ. «Возбуждать какие бы то ни было вопросы общего и принципиального характера перед другими наркоматами и государственными учреждения-

ми Управляющий может только через посредство и при одобрении ВСНХ» [Устав государственного объединения..., 1925]. Реализация продукции должна была производиться исключительно через «Нефте-синдикат», по себестоимости и с начислением средней прибыли. При покупках и продажах предпочтение должно было оказываться государственным и кооперативным организациям. Все дела и переговоры с американскими компаниями должны были вестись через Amtorg Trading Corporation — негласно управлявшуюся из СССР коммерческую фирму, созданную в мае 1924 г. и имевшую отделения в Москве, Нью-Йорке и ряде городов США и СССР.

Серебровский высветил ряд серьезных проблем, с которыми пришлось столкнуться «Азнефти». Это, во-первых, недостатки в государственном снабжении, низкое качество и высокие цены на продукцию советских заводов, тогда как в США разработкой и изготовлением того, что нужно нефтяникам, занимались машиностроительные, электротехнические и другие компании. Советские машиностроители, как подчеркивал он, не интересуются тем, что нужно нефтяной промышленности, хотя она является крупнейшим потребителем техники и оборудования.

Во-вторых, существование ножиц цен, когда поставки государству нефтепродуктов происходили по ценам ниже довоенных, а закупки нужных товаров — по ценам, значительно превышавшим довоенный уровень. Такую практику Серебровский считал недопустимой для реконструкции нефтяной отрасли. Она недополучает на 25%, а переплачивает вдвое. «Нефтесиндикат», как монопольная торгующая организация, подчинил себе производителей. Особое внимание было обращено на похожий, но создавшийся в чисто капиталистических условиях перекос в нефтяной промышленности США, где крупные фирмы, осуществлявшие транспортировку нефти по трубопроводам, ее переработку и продажу нефтепродуктов,

занимали более выгодное положение, чем нефтедобывающие фирмы, многие из которых не имели выхода на рынок. Разница в закупочных ценах на сырую нефть и рыночных — на продукты ее переработки — составляла основу богатства Рокфеллеров и прочих нефтяных магнатов. В СССР же, по мнению Серебровского, производство должно было быть хозяином торговли, а не наоборот. «Нефтесиндикату» следовало выступать лишь конторой по продаже продукции трестов, а не самостоятельным предприятием, получавшим прибыль за счет производителя.

В-третьих, заместитель начальника треста «по Москве» должен был, по словам Серебровского, «защищаться от нападений на „Азнефть“ по всему хозяйственному фронту... отражать атаки и умело переходить в наступление», и в то же время как член правления «Нефтесиндиката» деликатно разрешать вопросы ценовой политики. Это «борьба против несправедливого отношения к нефтяной промышленности в угоду угольной, борьба за цены на нефть, борьба против непосильных и чрезмерных налогов на нефтяную промышленность, против чрезмерно высоких цен на металл и другие материалы, борьба за право самим выписывать материалы из-за границы — словом, борьба за установление условий, необходимых для жизни и развития нефтяной промышленности» [Серебровский, 1925, с. 382–385, 400–405].

По убеждению Серебровского, советские нефтяные тресты должны были сами заниматься сбытом или принимать в нем значительное участие, но здесь сказалась противоречивость его представлений об организации нефтяного дела в СССР. Увлеченный идеей «сделать как лучше», он, вероятно, иногда забывал про систему, на которую трест работал, или же считал, что здравая хозяйственная логика, выражение которой — прибыль, способна переубедить руководство страны. Однако следование принципу «и невинность соблюсти, и капитал приобрести» стало поистине головоломным делом.

Серебровский не ссылаясь на типовые положения и инструкции о трестах, а строил свои доводы, основываясь на американском опыте. Советские законы он, безусловно, знал и не собирался их нарушать, однако у руководимого им треста был громадный производственный потенциал, которым не обладала до революции ни компания Нобелей, ни любая другая фирма на Апшероне. Получив сбытовые функции, трест приблизился бы, если не формально, то по существу, к положению крупной и влиятельной капиталистической фирмы. В 1921 г. В. И. Ленин временно разрешил «Азнефти» заняться самообеспечением с тем, чтобы дать ей выжить, но через год между нею и рынком встал «Нефтесиндикат».

По всей вероятности, «Советский Рокфеллер» не видел в свободной хозяйственной деятельности никакой угрозы для советской власти и считал американские приемы управления столь же полезными, как буровая вышка новейшей конструкции. Он пытался найти компромисс между относительной самостоятельностью «Азнефти» и ее отделений при переводе их на полный хозрасчет и неизбежным в условиях СССР подчинением треста политике центра.

«Несправедливости», против которых выступал Серебровский, конечно, не были тактическими ошибками или временным явлением. Советская власть ввела, выражаясь политическим языком, систему «сдержек и противовесов» Она ограничила сферу деятельности нефтедобывающих трестов, передав сбытовые функции «Нефтесиндикату», тогда не подконтрольному даже Наркомату внешней торговли, перевозки — Наркомату путей сообщения и «Каспару», отношения с американскими фирмами — корпорации Amtorg. Приоритет угольной отрасли также выступал в качестве определенного противовеса нефтяной отрасли.

Доминирование распределительных отношений, отсутствие прямых связей с рынком, твердые государственные расценки,

регламентированная хозяйственная деятельность, предписание вести дела с государственными и кооперативными организациями, прямое подчинение центру ставили советские нефтяные тресты в положение, не сопоставимое с теми условиями, в которых находились нефтяные и прочие компании в США. Американский бизнес, хотя и был ограничен рамками антимонopolного законодательства, все же пользовался полной свободой рынка в пределах правового поля. Показателем успешной работы частной фирмы выступала прибыль, а для советского треста задача получения прибыли ставилась декларативно, причем экономические показатели, как утверждают исследователи, были далеко не главными в оценке его деятельности.

Функционирование советских трестов зиждилось на довольно шаткой основе: от них требовалось, с одной стороны, самостоятельное решение хозяйственных проблем, без обращений со всеми просьбами в центр, а с другой — оставаться подконтрольными. Серебровский же надеялся на понимание преимуществ хозрасчета, высокого качества продукции, порядка, дисциплины, а также чувства ответственности. Он придерживался экономических и организационных терминов, не цитируя Маркса и Ленина, ни разу не упомянув о чрезвычайных мерах воздействия — наказаниях, репрессиях и т. п.

Во многом благодаря Серебровскому эталоном для советских нефтяников стала американская нефтяная промышленность со всеми ее техническими и экономическими показателями — скоростью и себестоимостью проходки скважин, развитием технологии переработки нефти, темпами строительства нефтепроводов и т. д. Но в США управление предприятием осуществлялось в условиях развитой рыночной экономики. Там действовал и не замеченный большевиками процесс эволюции фирмы от малой — к крупной, от простой — к сложной. Создать же организацию типа Standard Oil методом «большого скачка», после национализации дореволю-

ционного бизнеса и нескольких лет развала и хаоса, не удалось бы, наверное, никому.

Учитывая «дух времени», когда дореволюционный опыт перечеркивался, а западный превозносился большевиками-ленинцами, нельзя не заметить, что «Советский Рокфеллер» пытался «открыть Америку» там, где мировая практика давно уже дала о себе знать. Не только в США и Европе, но и в царской России существовали правления акционерных обществ, производственные объединения, сочетание коллегияльности с единоначалием. Принципы управления компаниями имели много общего в разных странах. Однако объединение такого масштаба, как «Азнефть», появилось в Советской России впервые, а действующие аналоги уже имелись в Соединенных Штатах. Мнение о том, что «американцы лучшие в мире организаторы в промышленности и в торговле» высказал не обыватель, а высокопоставленный большевик [Серебровский, 1925, с. 327]. Содержавшая более 400 страниц текста, множество иллюстраций, предисловие академика И. М. Губкина книга Серебровского отвечала тогдашней установке советского руководства — при решении практических задач учиться у американцев, не тратя время на дискуссии, которыми увлекались энтузиасты НОТ.

У Серебровского не нашлось влиятельных единомышленников. Академик Губкин, с мнением которого считался И. В. Сталин, хотя и стоял за объединение всего нефтяного дела, включая сбыт, в руках одного хозяйствующего субъекта, все же выступал против децентрализованных трестов, права которых хотел расширить Серебровский, и настаивал на создании единого органа управления отраслью.

ПЛОДЫ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

В 1930 г. было создано объединение «Союзнефть», подчиненное ВСНХ СССР. В него вошли все нефтедобывающие тресты и специализированные объединения, такие

как «Союзнефлесбыт» (бывший «Нефте-синдикат»), «Нефтезаводы», «Нефтепро-водстрой», а в 1931 г. — «Нефтемаш-трест» и «Трест по разведкам и бурению». Продажей нефти за границей, служившей источником пополнения валютных резервов, ведал подчиненный Наркомату внешней торговли трест «Нефтеэкспорт», а Наркомат внешней торговли подчинялся напрямую Политбюро ЦК ВКП(б) с его всесильной Комиссией по валюте. В 1932 г. ВСНХ преобразовали в Наркомат тяжелой промышленности (НКТП), и в 1933 г. при нем было создано Главное Управление нефтяной промышленности, в структуре которого появилось еще несколько трестов и научно-исследовательских институтов. В 1937 г. в отрасли насчитывалось уже 200 трестов, включая строительные.

Через два года НКТП и Главное Управление нефтяной промышленности подверглись разукрупнению, которое завершилось созданием осенью 1939 г. Наркомата нефтяной промышленности СССР. Туда же вошло и Главное управление нефтяного машиностроения. Излишне говорить, насколько выросли бюрократический аппарат и объем бумажной работы. Не только отраслевое управление, но и партийные органы, которые дублировали работу администрации, заслушивали множество отчетов о деятельности предприятий и отдельных руководителей, выносили директивные постановления. Впрочем, такой стиль управленческой работы стал общим для всей страны.

Значительно отставая от США по добыче «черного золота», СССР в 1931 г. занял второе место в мире. Он продолжал перенимать технические достижения ведущей нефтяной державы, но развитие отечественной отрасли деформировалось и сдерживалось рядом факторов. Ими стали:

- волевые экономические решения, завышенные плановые задания;
- неготовность ряда отраслей — прежде всего металлургической и машиностроительной — к выполнению заказов неф-

тяников и приведению в порядок наличного оборудования;

- неадекватное отношение к иностранной технической помощи на местах.

Директиву первой пятилетки резко увеличить, при минимуме затрат, получение нефти в старом промысловом районе близ Баку и Грозного удалось реализовать за счет выработки наиболее богатых «фонтанных» пластов. Подобный хищнический способ ведет, как известно, к снижению всей последующей добычи нефти, даже если запасы ее не исчерпаны. Доля фонтанной нефти дошла до 47,5% в 1930 г., но уже через два года снизилась до 24,3%, а в районе Грозного катастрофически упала — с 81 до 18%. В первую пятилетку излишки «черного золота» приходилось сливать в ямы, а в начале второй пятилетки перепроизводство сменилось острой нехваткой нефтепродуктов для народнохозяйственных нужд и даже для наполнения нефтяного транспорта [Иголкин, 2005, с. 138–140]. Выправить ситуацию за счет новых месторождений было невозможно, так как их освоение только начиналось, и перед Великой Отечественной войной Баку и Грозный все еще давали свыше 90% нефти. Следует отметить, что в ее переработке произошел позитивный сдвиг: крекинг-заводы американской фирмы Winkler-Koch выиграли конкурс и стали основным типом нефтеперерабатывающего завода в СССР до 50-х гг. XX в. Построенные с американской технической помощью, они в конце первой — начале второй пятилетки перерабатывали 85% нефти и до 1941 г. появились за пределами старого нефтяного района — в Бердянске, Константиново, Херсоне, Хабаровске, Ярославле.

На развитии нефтяной промышленности отрицательно сказывалось распыление капиталовложений: значительные средства уходили в угольную промышленность, в наращивание добычи торфа и сланцев, а также на дорогостоящие эксперименты с получением синтетического бензина. Самыми отстающими участками

оставались постройка магистральных нефтепроводов и разведка новых запасов «черного золота» как в старых, так и в новых районах. Спрос на моторное топливо, обеспечиваемый розничным сбытом через десятки тысяч АЗС, был главным стимулом роста индустрии нефти в США. В Советском Союзе этот фактор проявился со значительным отставанием.

Инвестиции в нефтяную отрасль не дали быстрой отдачи, и темпы ее развития в СССР в конце 1930-х гг. замедлились [Jasny, 1961, p. 142–143, 147, 200, 373–374]. Перед Второй мировой войной США опережали Советский Союз в сверхглубоком бурении, нефтехимии, технологиях сбережения нефтяных ресурсов, а также в использовании природного газа. Нефтяные, авиационные и автомобильные компании развернули совместные исследования и разработки по повышению эффективности использования моторного топлива, а в СССР такая межотраслевая кооперация отсутствовала. Крекинг-процесс, производство высокооктанового бензина, магистральные трубопроводы следовали американским образцам, но качество оборудования, изготовленного на советских заводах, было намного хуже.

Нефтяники, побывавшие в 1936 г. за океаном, сравнивали его «у них» и «у нас». «Там не бывает случая, чтобы вертлюг отказывался вертеться через час после начала работы, или, во всяком случае, там это исключительная редкость, а у нас — обычное явление. Там не бывает, чтобы после одной буровой лебедка поступала в ремонт; чтобы кулачковую муфту на ней пришлось включать кувалдой», — жаловались они руководству [Иголкин, 2005, с. 142].

Отечественная промышленность не успевала выпускать весь ассортимент необходимой продукции. В ситуации со злополучным вертлюгом подводило отсутствие роликовых подшипников, и площадки у промыслов были завалены горами вышедших из строя вертлюгов. Из-за дефицита высококачественной стали и сверхтвердых сплавов советское бурильное

долото давало в среднем 2,3–2,5 м в час проходки, американское — в 2–3 раза больше. Новейшие типы долот использовались слабо: в 1936 г. в районе Баку ими было достигнуто лишь 3,3% проходки, а в районе Грозного — 1,9%. Буровые работы задерживала и такая «мелочь», как нехватка легких сборно-разборных металлических вышек, перевозимых на грузовиках [Степанянц, 1937].

Нефтяные скважины в основном районе нефтедобычи (Баку) были в среднем глубже и производительнее американских (за счет большей легкости проходки и дебита, т. е. притока нефти в скважину), но значительно уступали по технике и организации обслуживания. В бурении, где переход на новую технику завершился в середине 1920-х гг., нефтедобыча и через 10 лет отставала от американской (табл. 1, 2).

В 1937 г. в журнале «Нефтяное хозяйство» отмечалось, что средний срок эксплуатации скважин в СССР остался на до-революционном уровне — 5 лет. В США этот срок был средним для 1870-х (!) гг., когда нефть добывали примитивным способом, а в 1930 г. он составил 21 год, достигнув в некоторых районах 23, 24 и 30 лет (в Калифорнии — 15 лет). На 1 января 1937 г. из 15 346 пробуренных в разное время в районе Баку скважин в эксплуатации находилось всего 5109, или примерно 1/3, в то время как на промыслах США в 1929 г. эксплуатировалось 2/3 скважин, пробуренных за 70 лет, включая отремонтировавшиеся [Николаевский, 1937, с. 29].

Вопиющие недостатки вскрывались и в системе доставки нефтепродуктов [Житомирский, 1938]. В 1937 г. доходы от их реализации составили 141 млн, а потери и убытки — 111 млн руб. Тарифы за перевозку — от 55 до 70% стоимости продукции — «съели» в первом квартале 1938 г. 40 млн руб. оборотных средств «Главнефтьесбыта» (бывшего «Союзнефтьесбыта»), прежде чем продукция достигла потребителя. Путаница при выполнении заказов

Таблица 1

Показатели бурения по СССР и США в 1936–1937 гг.

Общие показатели бурения	СССР (район Баку)	США
Средняя продолжительность проходки одной скважины, мес.	2,85	1,04
Средняя глубина проходки за месяц, м	336	920
Среднее количество скважин на одну буровую установку, шт.	4,2	11,5
Средние показатели для одной скважины:	По 8 скважинам в районе Баку, октябрь 1937 г.:	По 27 скважинам в штате Техас, 1936 г.:
глубина бурения, м	2224	2170
проходка за месяц, м	580	3000
установка бурового оборудования, дн.	37,8	1,95
проходка скважины, дн.	68,1	18,22
демонтаж бурового оборудования, дн.	9,1	1,24
Итого, дн.	115,0	21,41

Источник: [Galenson, 1955, p. 105].

Таблица 2

Производительность труда на нефтепромыслах США и СССР (район Баку) в 1934 и 1936 гг.

Показатели производства	США, 1934 г.	Район Баку, 1936 г.
Добыча нефти, тыс. т	124 548	20 564
Количество скважин в эксплуатации, шт.	333 070	5534
Число занятых, чел.	129 500	17 553
Добыча нефти на 1 человека в год, т	962	1171
Средний дебит на 1 скважину в день, т	1	10
Расход рабочей силы на 1 скважину, чел./шт.	0,39	3,17

Источник: [Николаевский, 1937, с. 28].

вызывала их переадресовку, что увеличивало транспортные расходы, а ценные нефтепродукты продавали как дешевое котельное топливо, если по ошибке заливали в цистерны с надписью «мазут». В 1937 г. из негерметичных железнодорожных цистерн утекло 56 тыс., а из танкеров — 177 тыс. т нефтепродуктов (включая «без вести пропавший», недоставленный груз).

Пересылая в госдепартамент США эти данные, почерпнутые из советской печати, временный поверенный в делах в Москве А. Кирк недоумевал: «Что будет с этой страной в случае войны, когда многократно возрастет нагрузка на транспорт и снабжение нефтью станет особенно важным?» [The System..., 1938]. Советское руководство в 1939 г. решило покончить

если не с недостатками, то с открытой информацией о них.⁴

Проектирование предприятий, консультирование, обучение новым методам работы и обращению с импортной техникой, наблюдение за установкой оборудования и т. п. называлось технической помощью, но

⁴ Постановлением Совета Народных Комиссаров СССР и ЦК ВКП(б) за подписями В. М. Молотова и И. В. Сталина от 11 сентября 1939 г. было запрещено публиковать в печати данные «о выпуске продукции отдельных отраслей промышленности и перевозках транспорта». Засекречивалась работа почти всей промышленности, включая нефтяную, а также железнодорожного и водного транспорта. Соответствующим наркоматам вменялось в обязанность ежедневно (!) передавать в эти инстанции сообщения о работе предприятий,

фактически являлось техническим руководством. Статус технических руководителей получали представители зарубежных фирм, приезжавшие в СССР для надзора за строительством и пуском того объекта, который их фирма проектировала по советским заказам. Иностранцы оставались временными советниками с совещательным голосом — без доступа к управлению ресурсами и права принимать решения. Советские заказчики и исполнители проектов мало считались с ними, так как сами распоряжались ресурсами и подчинялись вышестоящим органам.⁵ Поэтому американский и другой зарубежный опыт усваивался не «автоматически», а с трудом [Шпотов, 2004, с. 272–275, 277–279; 2005, с. 152–154].

Проблемы с «человеческим фактором» возникали на каждом шагу. Так, П. Чамберс, американский специалист с 27-летним стажем, приглашенный на завод им. Лейтенанта Шмидта для решения задач улучшения качества стального инструмента и оборудования для добычи нефти, столкнулся с нарушениями производственных технологий и с «пиратским» копированием привезенных из США станков, которые выпускались десятками машиностроительными фирмами. «Пиратские» станки быстро ломались, что вызывало страх у рабочих, боявшихся обвинений во «вредительстве». Но на заводе отмахнулись от указаний специалиста из США. Такая ситуация, сообщил он в Посольство США в Москве и в НКТП СССР, ведет к потере времени и денег, а также тормозит добычу и переработку нефти. Поскольку к мнению Чамберса в советских инстанциях не прислушались, он, не дожидаясь окончания контракта, отбыл на родину [Memorandum..., 1935].

публиковавшиеся ранее (см.: [Индустриализация Советского Союза..., 1999, с. 183–184]).

⁵ И. Ильф и Е. Петров описали в «Золотом теленке» вполне реальную ситуацию, когда приглашенному из Германии специалисту в концерне «Геркулес» не могли найти работу.

Другой инженер-нефтяник из США — Дж. Хагер, пять лет проработавший в Баку, Грозном и затем в Черникове, близ Уфы, — сообщил Посольству США в Москве про «никуда не годные административные методы» и отсутствие координации действий при пуске нового нефтяного комплекса в Поволжье. Нарком тяжелой промышленности Л. М. Каганович приказал срочно запустить в эксплуатацию семь нефтеперерабатывающих заводов, еще не имевших очистных устройств, хотя высокая концентрация соли и серы в добываемой нефти вела к порче оборудования. Американец возражал против такой практики, но тщетно. Заводские инженеры не выполняли его указаний, боялись ответственности и не имели менеджерских способностей. «На завод приходят инструкции из Москвы, а ОГПУ⁶ следит за работами и поддерживает дисциплину» [Statements..., 1938].

Развитие командной экономики положило конец идее превращения нефтетрестов в «советский вариант» нефтяных компаний США. Предложение перенести в СССР передовую технику нефтедобычи и нефтепереработки в сочетании с корпоративным менеджментом противоречило курсу на ограничение самостоятельности предприятий — не только нефтяных, но и любых — ради замены рыночных механизмов государственным распределением и централизованным управлением. Советское руководство заимствовало технику и технологии на Западе, чтобы поставить их на службу командной системе управления, однако эта политика дала лишь частичный эффект. В период внедрения новая техника не могла возместить недостаток производственного опыта, нехватку сырья и материалов, устранить неорганизованность и некомпетентность. В долгосрочном плане технический прогресс способствовал росту производительности труда, но укреплял экономику, ориентированную на количественные показатели.

⁶ Тогда — НКВД.

ЛИТЕРАТУРА

- Асланов С. 1974. *Александр Серебровский (биографический очерк)*. Баку: Азернешпр.
- Житомирский Э. 1938. Улучшить систему сбыта нефти. *Индустрия* (9 июня).
- Иголкин А. А. 1999. *Советская нефтяная промышленность в 1921–1928 гг.* М.: РГГУ.
- Иголкин А. А. 2005. Нефтяная промышленность в годы второй пятилетки: планы и реальность. В сб.: *Экономическая история. Обзорение*. Вып. 10. М.: МГУ; 132–145.
- Индустриализация Советского Союза. Новые документы, новые факты, новые подходы. Сб. документов*. 1999. М.: Институт российской истории РАН.
- Косторниченко В. Н. 2000. *Иностраннный капитал в советской нефтяной промышленности (1918–1932 гг.)*. Волгоград: ВолГУ.
- Косторниченко В. Н. 2004. Александр Серебровский — «Советский Рокфеллер». В сб.: *На нефтяных перекрестках*. М.: Древлехранилище; 176–186.
- Николаевский Н. М. 1937. Производительность труда — важнейший показатель работы нефтедобывающей промышленности. *Нефтяное хозяйство* (7): 23–30.
- Серебровский А. П. 1919. *Управление заводами предприятиями*. М.: ВСНХ.
- Серебровский А. П. 1925. *Нефтяная и газовая промышленность в Америке*. М.: Центральное управление печати ВСНХ.
- Серебровский А. П. 1929. *Опыт применения американских методов в нефтяной промышленности*. Баку.
- Соколов А. К. 2005. Советский «Нефтесиндикат» на внутреннем и международных рынках в 1920-е гг. В сб.: *Экономическая история. Обзорение*. Вып. 10. М.: Изд-во МГУ; 101–131.
- Степанянц А. К. 1937. Технические вопросы бурения в третьем пятилетнем плане. *Нефтяное хозяйство* (7): 5–11.
- Стрижов И. Н. 1924. Доклад о результатах работ комиссии по обследованию Азербайджанской и Грозненской нефтяной промышленности. *Российский государственный архив экономики*. Ф. 4372. Оп. 5. Д. 334. Л. 27–138.
- Устав государственного объединения (треста) «Азнефть». 1925. 1.04. *Российский государственный архив экономики*. Ф. 5740. Оп. 1. Д. 232. Л. 1–6.
- Шпотов Б. М. 2004. Американская и российская печать о советской индустриализации. В сб.: *Американская проблематика в периодике XVIII–XX вв.* М.: Институт всеобщей истории РАН; 266–279.
- Шпотов Б. М. 2005. Использование опыта США при организации и управлении промышленным строительством в СССР в 1920–1930-е гг. *Российский журнал менеджмента* 3 (1): 145–162.
- Galenson W. 1955. *Labor Productivity in Soviet and American Industry*. Columbia University Press: N. Y.
- Jasny N. 1961. *Soviet Industrialization, 1928–1952*. Chicago University Press: Chicago.
- Memorandum on the Copying and Production of American Machinery and Tools by the Schmidt Zavod Plant at Baku; Supplements 1, 2. 1935 (April 8). *U. S. National Archives Microfilm Publications. Records of the Department of State Relating to Internal Affairs of the Soviet Union, 1930–1939*. Microcopy T-1249. Roll 64. Doc. 861.6363/325.
- Statements of an American Engineer Concerning the Installation of American Petroleum Equipment at Chernikova. 1938 (September 15). *U. S. National Archives Microfilm Publications. Records of the Department of State Relating to Internal Affairs of the Soviet Union, 1930–1939*. Microcopy T-1249. Roll 64. Doc. 861.6363/348.
- The System of Distribution of Petroleum Products in the Soviet Union. 1938 (June 16). *U. S. National Archives Microfilm Publications. Records of the Department of State Relating to Internal Affairs of the Soviet Union, 1930–1939*. Microcopy T-1249. Roll 64. Doc. 861.6363/344.

Статья поступила в редакцию
22 ноября 2005 г.