



Реорганизация системы управления нефтедобывающей промышленности СССР на рубеже 1960-х – 1970-х гг.: причины и результаты

Елена Владимировна Бодрова¹ , Вячеслав Викторович Калинов² *

¹ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
119454, Российская Федерация, г. Москва, пр-кт Вернадского, 78

²ФГАОУ ВО «Российский государственный университет нефти и газа
(национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина»
119296, Российская Федерация, г. Москва, Ленинский пр-кт, 65, к. 1

*Адрес для переписки: kafedra-i@yandex.ru

Аннотация

Актуальность исследования определена значимостью изучения советского опыта управления промышленностью с целью разработки оптимальной стратегии социально-экономического развития РФ, выявления как достижений, эффективных механизмов, так и недопущения прежних просчетов. Цель исследования – определить и охарактеризовать основные направления реорганизации системы управления нефтедобывающей промышленности на рубеже 1960-х – 1970-х гг., выявить причины, проанализировать результаты.

Материалы и методы. Источниковую базу исследования составили к настоящему времени рассекреченные документы из фондов Аппарата ЦК КПСС Российского государственного архива новейшей истории. Основой для анализа стали документы, направленные руководством министерства нефтедобывающей промышленности в ЦК КПСС и содержащие сведения о ходе реализации принятых в 1969 г. решений о необходимости совершенствования и удешевления аппарата управления. Методологической основой исследования стали: общенаучный метод анализа, системный подход, принципы объективности и историзма.

Результаты исследования. Определено, что причинами перестройки системы управления нефтяной отрасли промышленности стали: ее чрезмерная многозвенность, мешающая принятию оперативных решений, снижающая степень ответственности загруженного административными функциями инженерно-технического персонала за совершенствование техники, технологии; необходимость перераспределения ресурсов в новые более перспективные нефте- и газодобывающие районы.

Выводы. Оптимизация системы управления отраслью обусловила высвобождение значительного количества специалистов, сокращение расходов, большую централизацию, но оставались факторами торможения просчеты в планировании, ценообразовании, сказывалась недостаточность инвестиций. Существовали и объективные причины, связанные с освоением новых труднодоступных регионов. Отставание в сфере внедрения автоматизированных систем управления преодолевалось нередко за счет покупки зарубежного оборудования.

Ключевые слова: реорганизация, система управления, нефтедобывающая отрасль промышленности, автоматизированные системы управления

Финансирование. Это исследование не получало внешнего финансирования.

Вклад авторов: Е.В. Бодрова – разработка концепции и дизайна, обоснование рукописи, проверка критически важного интеллектуального содержания, окончательное утверждение для публикации рукописи. В.В. Калинов – сбор данных, анализ и интерпретация данных, написание черновика рукописи.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Бодрова Е.В., Калинов В.В. Реорганизация системы управления нефтедобывающей промышленности СССР на рубеже 1960-х – 1970-х гг.: причины и результаты // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2025. Т. 30. № 5. С. 1212-1224. <https://doi.org/10.20310/1810-0201-2025-30-5-1212-1224>

Original article

<https://doi.org/10.20310/1810-0201-2025-30-5-1212-1224>

Reorganization of the USSR oil industry management system at the turn of the 1960s and 1970s: causes and results

Elena V. Bodrova¹ , Vyacheslav V. Kalinov² *

¹MIREA-Russian Technological University

78 Vernadsky Ave., Moscow, 119454, Russian Federation

²National University of Oil and Gas “Gubkin University”

1 bldg, 65 Leninsky Ave., Moscow, 119296, Russian Federation

*Corresponding author: kafedra-i@yandex.ru

Abstract

Importance of the study is determined by the importance of studying the Soviet experience of industrial management in order to develop an optimal strategy for the socio-economic development of the Russian Federation, identify both achievements and effective mechanisms, and prevent previous miscalculations. The purpose of the study is to identify and characterize the main directions of reorganizing the management system of the oil industry at the turn of the 1960s and 1970s, identify the causes, and analyze the results.

Materials and Methods. The source base of the research has been made up by now declassified documents from the funds of the Central Committee of the CPSU of the Russian State Archive of Modern History. The analysis was based on documents sent by the leadership of the Ministry of the Petroleum Industry to the Central Committee of the CPSU and containing information on the implementation of decisions taken in 1969 on the need to improve and reduce the cost of the management apparatus. The methodological basis of the research is the general scientific method of analysis, a systematic approach, principles of objectivity and historicism.

Results and Discussion. It has been determined that the reasons for restructuring the management system of the oil industry are as follows: its excessive complexity, which hinders the adoption of operational decisions and reduces the responsibility of engineering and technical personnel, who are overloaded with administrative functions, for improving equipment and technology; the need to redistribute resources to new and more promising oil and gas production regions.

Conclusion. The optimization of the industry management system led to the release of a significant number of specialists, cost savings, and greater centralization, but there were still factors hindering progress, such as miscalculations in planning and pricing, as well as a lack of investment. There were also objective reasons related to the development of new, difficult-to-access regions.

The lag in the implementation of automated management systems was often overcome by purchasing foreign equipment.

Keywords: reorganization, management system, oil industry, automated management systems

Funding. This research received no external funding.

Authors' Contribution: E.V. Bodrova – research concept and design of research, manuscript justification, verification of critical intellectual content, has approved the final version of the manuscript for publication. V.V. Kalinov – collecting, analyzing and interpretation of data, writing – original draft preparation.

Conflict of Interests. The authors declare no conflict of interests.

For citation: Bodrova, E.V., & Kalinin, V.V. (2025). Reorganization of the USSR oil industry management system at the turn of the 1960s and 1970s: causes and results. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki = Tambov University Review. Series: Humanities*, vol. 30, no. 5, pp. 1212-1224. <https://doi.org/10.20310/1810-0201-2025-30-5-1212-1224>

АКТУАЛЬНОСТЬ

Актуальность исследования определяется значимостью изучения советского опыта управления промышленностью с целью разработки оптимальной стратегии социально-экономического развития страны и повышения эффективности деятельности государственных органов управления. Цель исследования – определить и охарактеризовать основные направления реорганизации системы управления нефтедобывающей промышленности на рубеже 1960-х – 1970-х гг., выявить причины, проанализировать результаты.

Отдельные сюжеты, связанные с реорганизацией системы управления нефтяной промышленности во второй половине 1960-х гг., рассматривались исследователями в контексте реформ этого периода [1–3], модернизационных процессов [4; 5], освоения новых нефтедобывающих регионов [6–9], государственной политики, нацеленной на форсированный экспорт углеводородов [10]. Д.Б. Кувалин полагает, что весьма распространенное объяснение неудач реформ 1965 г. негативным отношением к ним консерваторов является слишком упрощенным. Более верным ему представляется вывод о системных причинах [11, с. 65]. Использование инструментария планирования в мобилизационной экономике при ограниченности ресурсов, в сложнейшей геополитической ситуации позволило СССР стать сверхдержавой, но по-

пытки проводить экономические реформы в рамках жесткого централизованного планирования были обречены на неудачу [12]. С этим утверждением согласна и часть зарубежных исследователей [13, р. 12-13; 14; 15]. В ряде публикаций рассматривались вопросы развития нефтегазового комплекса страны в исследуемый период [16; 17]. Однако рассекреченные к настоящему времени архивные материалы позволяют с большей степенью достоверности проанализировать причины реорганизаций в нефтедобывающей отрасли, процесс реализации реформы управления и оценить ее результаты. Эти вопросы представляются весьма значимыми для выявления факторов, определяющих весьма противоречивое развитие отрасли, являвшейся одной из ключевых для советской экономики.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Источниковую базу исследования составили к настоящему времени рассекреченные документы из фондов Аппарата ЦК КПСС Российского государственного архива новейшей истории. Основой для анализа стали документы, направленные руководством министерства нефтедобывающей промышленности в ЦК КПСС и содержащие сведения о ходе реализации принятых в 1969 г. решений о необходимости совершенствования и удешевления аппарата управления. Методологической основой исследования стали: обще-

научный метод анализа, системный подход, принципы объективности и историзма.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В 1960-е гг. в нефтедобывающей промышленности СССР произошли значительные изменения. Выросли объемы добычи нефти, расширилась география размещения нефтяных районов, изменилась материально-техническая база отрасли. Предприятия разведки, бурения, добычи нефти и газа перевооружались современной техникой, разрабатывались и внедрялись принципиально новые технологические процессы, все более широко использовались средства автоматики и телемеханики. Но организация производства и управления существенных изменений до конца этого десятилетия не претерпела. Проводившиеся мероприятия касались только перестройки отдельных звеньев, не затрагивали вопросов совершенствования организаций производства в целом, не основывались на научных разработках и не учитывали глубоких изменений в материально-технической базе отрасли, а также повышения квалификации руководящих, инженерно-технических и рабочих кадров. Сложившаяся система управления в бурении и добычи нефти насчитывала 4 звена: производственное объединение нефтяного района; предприятие (трест бурения, нефтепромысловое управление); конторы бурения, промыслы; участки. Такая многоступенчатая структура мешала принятию оперативных решений, понижалась степень ответственности загруженного административными функциями инженерно-технического персонала за совершенствование техники, технологии.

В декабре 1969 г. Пленумом ЦК КПСС и Советом Министров СССР было принято решение о необходимости совершенствования и удешевления аппарата управления¹.

¹ О мерах по совершенствованию и удешевлению аппарата управления: Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР // Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам: в 16 т.: сб. док.

Министерство нефтедобывающей промышленности, согласно принятому Постановлению, в свою очередь приняло меры по реорганизации системы управления отраслью, ликвидации многозвенности. Основными целями этой перестройки Министром нефтедобывающей промышленности СССР В.Д. Шашиным в письме, направленном 2 марта 1970 г. в ЦК КПСС, назывались: углубление специализации основного производства; специализация и концентрация подсобно-вспомогательного производства; укрупнение предприятий основного и подсобно-вспомогательного производства; объединение мелких и параллельно действующих предприятий². Основным производственным звеном, отвечающим за выполнение государственных планов, рациональную организацию производства и повышение его эффективности, становилось нефтегазодобывающее управление – в добыче нефти и управление буровых работ – в бурении. Оперативное руководство комплексом работ по добыче нефти и газа, бурению скважин эти предприятия осуществляли через систему инженерно-диспетчерских служб. Подсобно-вспомогательное хозяйство предприятий специализировалось и объединялось в базы производственного обслуживания. Все предприятия по добыче нефти и бурению скважин, а также организации, обслуживающие их (строительные, транспортные, жилищно-бытовые и др.), находились на территории одного нефтяного района (как правило, одной области), объединялись в производственное объединение. Производственное объединение, в свою очередь, отвечало за комплексное развитие нефтяного района и являлось основной ступенью управления предприятиями, сочетающей производственный и территориальный принцип. При такой организации производства и управления число звеньев управления, за счет ликвидации контор бурения, промыслов и участков сокращалось до двух:

Т. 7. Июль 1968 г. – 1969 г. Москва: Политиздат, 1970. С. 546-549.

² РГАНИ (Российский государственный архив новейшей истории). Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 11.

производственное объединение нефтяного района; предприятие (управление буровых работ, нефтегазодобывающее управление).

Подобная структура управления с 1969 г. внедрялась в объединениях «Куйбышев-нефть», «Белоруснефть», «Укрзападнефтегаз» и частично в «Оренбургнефти», где было ликвидировано 122 структурных подразделения (контор бурения, промыслов, участков). В результате высвобождалось 1459 человек рабочих и ИТР с годовым фондом заработной платы 1786 тыс. руб.³ Планировалось, что внедрение новой системы во всей отрасли в течение 1970–1971 гг. позволит сократить более 500 структурных подразделений и высвободить более 20000 человек рабочих и ИТР с годовым фондом заработной платы 23–25 млн руб.⁴

Министерство должно было в результате сосредоточиться на осуществлении более глубокого экономического анализа деятельности, разработке перспектив развития, определении путей научно-технического прогресса и повышения общей эффективности отрасли, сохраняя постоянный контроль за работой объединений, избегая при этом, как планировал министр, мелочной опеки. В связи с этим перестраивалась и структура аппарата самого министерства по производственно-функциональному принципу с четким выделением основных направлений деятельности: геология и разведка; бурение скважин, добыча нефти и газа; транспорт нефти и развитие нефтепроводов, капитальное строительство. На эти главные управления возлагались задачи организации производства и выполнения планов, разработки перспектив и технического прогресса в порученной им области. Одновременно ликвидировались главные управления по добыче нефти, построенные по территориальному принципу.

Совершенствование организации управления производством должно было осуществляться одновременно с разработкой отраслевой автоматизированной системы управления, которая предусматривала механизацию и автоматизацию формирования пер-

спективных и текущих планов, механизацию и автоматизацию сбора, обработки и хранения информации о ходе выполнения планов по трем уровням управления: министерство – объединение – предприятие. Использование для этих целей вычислительной техники и экономико-математических моделей должно было значительно повысить оптимальность планов и эффективность производства по всем частям отрасли – добыче нефти и газа, бурению, разведке, строительству. Однако двухгодичный опыт осуществления отраслевой автоматизированной системы управления продемонстрировал, что выполнение этой задачи встречало большие затруднения из-за отсутствия в Миннефтепроме СССР специального исследовательского и проектного института по автоматизированным системам. 30 января 1970 г. Госкомитет Совета Министров СССР по науке и технике признал необходимым создание такого института⁵.

Между тем главной целью письма, направленного 2 марта 1970 г. министром нефтедобывающей промышленности СССР В.Д. Шашиным в ЦК КПСС, являлась, без сомнения, подготовка решения о преобразовании Миннефтепрома СССР из союзно-республиканского органа (в соответствии с Законом СССР от 2 октября 1965 г. «Об изменении системы органов управления...»⁶) в союзный. В итоге во второй половине 1960-х гг. Миннефтепрому СССР оказались непосредственно подчиненными нефтедобывающие предприятия, расположенные в РСФСР, БССР, УзССР, ТадССР, КирССР и ГрузССР. В четырех союзных республиках, дававших менее 1/5 добычи нефти, существовали органы управления, подчиненные Советам министров союзных республик: в УССР – Управление нефтедобывающей промышленности, в АзССР – Министерство нефтедобывающей промышленности, а в КазССР и ТуркССР – объединения «Казахстаннефть» и «Туркменнефть». В.Д. Шашин настаивал на изменении

⁵ Там же. Л. 13.

⁶ Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам: сб. док. за 50 лет. Т. 5. 1962–1965 гг. Москва: Политиздат, 1968. С. 654–657.

³ РГАН. Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 12.

⁴ Там же.

статуса ведомства в связи с необходимостью более рационального размещения и развития нефтедобывающей промышленности, без учета административных границ республик и областей⁷. Действительно, в нефтегазовом комплексе страны происходили радикальные изменения. Истощение старых и открытие новых месторождений обуславливало необходимость перераспределения и перемещения материальных и трудовых ресурсов из одного района в другой. В свое время открытие крупнейших месторождений Урало-Поволжья потребовало для их освоения переброски значительных материальных и трудовых ресурсов из Азербайджана и Северного Кавказа. В свою очередь, освоение богатейших месторождений Западной Сибири и Западного Казахстана сопровождалось привлечением ресурсов из уже освоенных районов Урало-Поволжья. Одновременно министр предлагал изменить и название самого министерства, которое механически было перенесено от существовавшего до перестройки промышленности по отраслевому принципу Госкомитета нефтедобывающей промышленности при Госплане СССР. Оно, по мнению автора документа, совершенно не отражало всю полноту сферы деятельности ведомства. На самом деле министерством осуществлялось руководство не только предприятиями, добывающими нефть, но и предприятиями, ведущими геологоразведочные, геофизические и буровые работы на нефть и газ, а также осуществляющими транспорт нефти и т. д. Более правильным ему представлялось иное название – Министерство нефтяной промышленности. В этом же письме министр просил о разрешении создать в Москве Всесоюзный НИИ по автоматизированным системам управления в нефтяной отрасли (ВНИИАСУнефть).

Предлагаемое Постановление Совета Министров было принято 28 мая 1970 г. № 375⁸. В соответствии с этим решением ме-

нялись не только статус и название ведомства, но схема управления: министерство – государственное производственное хозрасчетное объединение – предприятие. Одновременно сокращались затраты на содержание центрального аппарата и среднего звена управления отраслью на 15–17 % сверх задания по сокращению расходов на управление, установленного Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 13 октября 1969 г. № 822. Упразднялись республиканские органы управления нефтяной промышленностью в АзССР и УССР, Миннефтепрому СССР было подчинено 252 нефтедобывающих предприятия и организации этих республик, сокращалось 272 управленческих структуры с общей суммой расходов на содержание 626 тыс. руб.⁹

Что же касается разработки отраслевой автоматизированной системы управления, изученные архивные документы демонстрируют наличие возникших в ходе планируемых в связи с этим мероприятий серьезных проблем. Так, в соответствии с постановлением Совета Министров СССР «О мерах по улучшению разработки нефтяных месторождений Татарской АССР» № 507 от 28 июня 1968 г. Миннефтепром СССР и Министерство приборостроения, средств автоматизации и систем управления СССР обязывались в 1968–1969 гг. разработать мероприятия о механизации и автоматизации процессов добычи, сбора, транспорта, подготовки нефти и газа и созданию автоматизированной системы управления (АСУ) предприятиями объединения «Татнефть». Оба министерства издали несколько директивных документов по опросам комплексной автоматизации и разработки АСУ нефтедобывающих предприятий, подведомственными научно-исследовательскими институтами была выполнена часть работ по координационному плану 1969 г. Объединением «Татнефть» осуществлялся ряд мероприятий по повышению уровня автоматизации нефтепромысловых объек-

⁷ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 13-15.

⁸ О совершенствовании организации управления нефтяной промышленностью: постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 28.05.1970 № 375 // Соб-

рание постановлений правительства СССР за 1970 г. № 1-21. Москва: Юрид. лит., 1970. С. 203.

⁹ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 58.

тов и подготовке предприятий к внедрению АСУ. Однако, как сообщал 27 апреля 1970 г. в ЦК КПСС секретарь обкома Ф.А. Табеев, разработка ряда важнейших проблем в области комплексной механизации и автоматизации нефтепромыслов Татарии и создания АСУ до 1975 г. в объединении «Татнефть» решалась неудовлетворительно. Миннефтедобычи и Минпром к 1970-му г. не имели утвержденного плана по механизации и автоматизации всех технологических процессов с технико-экономическими расчетами, объемами и сроками внедрения автоматизации, с предложениями по развитию строительно-монтажных и наладочных баз, а также по производству средств автоматики, телемеханики и вычислительной техники. Отставала разработка средств и систем автоматизации, отсутствовали технические решения по автоматизации ряда технологических процессов (оперативный учет попутного нефтяного газа, очистка сточных вод и др.)¹⁰.

Отметим в связи с этим, что ранее опыт создания и практического применения АСУ объединения «Татнефть» планировалось в дальнейшем распространить на предприятия всей отрасли. Однако из-за недостаточного выделения материальных и физических ресурсов медленно велись работы по переводу скважин на герметизированную систему сбора и транспорта нефти и газа. Не принималось мер по комплексной механизации и автоматизации трудоемких процессов в капитальном и подземном ремонте скважин, в ремонте нефтепромыслового оборудования и погрузочно-разгрузочных операций. Не были определены основные положения по созданию автоматизированных систем управления нефтедобывающими предприятиями.

Секретарь обкома сообщал также, что техническое задание на разработку АСУ объединения «Татнефть» и сетевой график производства работ ответственными за решение этих задач министерствами на тот момент так и не были утверждены. «Крайне медленно», по его заключению, велись рабо-

ты по подготовке нормативной базы. Разработка проблем, связанных с созданием АСУ объединения «Татнефть», осуществлялась малочисленными группами специалистов научно-исследовательских, проектных и конструкторских организаций, не была организована подготовка квалифицированных специалистов и рабочих кадров по внедрению, эксплуатации и ремонту автоматизированных систем управления, не применялись методы материального стимулирования коллективов предприятий¹¹.

В конце мая 1970 г. первым заместителям министров нефтедобывающей промышленности С.А. Оруджеву и приборостроения, средств автоматизации и систем управления В.Н. Третьякову пришлось объяснять в специальной докладной записке причины явно обозначившегося торможения с внедрением АСУ в «Татнефти». Ими назывались, в частности, такие факторы, как необходимость реконструкции коммуникации, промыслов, создания соответствующей нормативной базы. Отмечалось, что максимальный экономический эффект от внедрения системы мог быть получен в условиях, когда будет происходить естественный процесс снижения добычи нефти за счет постоянного истощения месторождений. Одновременно ими сообщалось, что тем не менее в ускоренном порядке были разработаны план мероприятий, техническое задание, сетевой график. Дополнительно к разработке АСУ были привлечены специалисты Института геологии и разработки горючих ископаемых, Всесоюзного НИИ организации управления и экономики нефтегазовой промышленности, Казанского филиала АзНИИ нефтяного машиностроения и Казанского финансово-экономического института. Сумма средств по проведению НИОКР в 1970 г. увеличивалась на 200 тыс. руб.¹² В заключение утверждалось, что в 1970 г. «Татнефти» было выделено «максимально возможное» количество автоматизированного оборудования, агрегатов и механизмов, но развитие других нефтедобываю-

¹⁰ РГАН. Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 38.

¹¹ Там же. Л. 39.

¹² Там же. Л. 40-41.

ших регионов, прежде всего Западной Сибири, требовало также первоочередного оснащения и средств¹³.

Кроме того, отвечая на сообщение Ф.А. Табеева, заместитель заведующего Отделом тяжелой промышленности ЦК КПСС С.А. Баскаков и заместитель заведующего Отделом машиностроения ЦК КПСС И.И. Козлов 29/30 июня 1970 г. писали адресату и всем секретарям ЦК КПСС о том, что для обучения работников нефтедобывающей промышленности правильной эксплуатации телемеханического комплекса устройств «ПАТ-Нефтяник» Минприбором были организованы на заводе-изготовителе этого комплекса подготовительные курсы. В г. Альметьевск Татарской АССР был проведен семинар по изучению принципов работы АСУ объединения «Татнефть»¹⁴.

О ходе реализации и некоторых результатах решения других задач, намеченных указанным выше Постановлением от 13 октября 1969 г., мы можем получить сведения, изучив еще один отчет министра нефтедобывающей промышленности СССР В.Д. Шашина, направленный им в ЦК КПСС 28 августа 1970 г. В частности, в этом документе сообщалось, что в целом по отрасли за 1966–1970 гг. (к концу августа 1970 г.) была сокращена численность аппарата управления на 28 тыс. человек, а расходы на его содержание – на 55912 тыс. руб. На новую организационную структуру управления производством в добыче нефти и бурении скважин перевели 16 объединений из 21, до конца 1970 г. предполагалось осуществить перевод остальных объединений. Эти меры, как предполагалось, позволят ликвидировать более 450 различных структурных подразделений (27 % от общего количества): 11 трестов, 49 контор бурения, 210 нефтепромыслов, 190 подсобно-вспомогательных цехов и участков и высвободить около 18–20 тыс. работающих с годовым фондом зарплаты 23–25 млн руб., из них – свыше 3000 ИТР с фондом зарплаты 5,8 млн руб. Высвободившихся работников

планировалось использовать для расширения производства. В переведенных на новую структуру управления производством предприятиях и организациях упразднялось более 300 структурных подразделений и высвобождалось около 10 тыс. работающих с годовым фондом зарплаты 1,3 млн руб.¹⁵

В ходе реализации Постановления Совета Министров СССР от 28 мая 1970 г. внедрялись типовые структуры, штаты и штатные нормативы численности управленческого аппарата для производственных нефтедобывающих объединений, строительных, автотранспортных, жилищно-коммунальных, геофизических и геологических организаций, комплексных НИИ, проектных институтов и учебно-курсовых комбинатов. В центральном аппарате министерства, в 21 производственном объединении и Главтюменнефтегазе численность управленческого персонала на конец августа 1970 г. составляла 3717 человек, или 0,6 % всей численности отрасли. Проведенные преобразования позволили обеспечить выполнение установленного Правительством Миннефтепрому СССР на 1970 г. задания по сокращению расходов на содержание аппарата в сумме 17700 тыс. руб. Численность работников административно-управленческого, цехового (линейного) персонала и охраны была сокращена на 7791 человека с общей суммой расходов на их содержание 17741 тыс. руб.¹⁶

Принимались меры и по увеличению объемов механизации учетно-вычислительных работ, улучшению использования имеющейся вычислительной техники и сокращению численности учетно-счетного персонала. В 1970 г. численность последнего была сокращена на 2,2 % в связи с механизацией и централизацией бухгалтерских и статистических работ. В системе министерства к концу августа 1970 г. имелось 11 машино-счетных станций с 898 единицами перфорационных и счетно-клавишных машин и 95 машиносчетных бюро, располагавшими 1150 машинами. До конца 1970 г. предполагалось

¹³ РГАН. Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 42.

¹⁴ Там же. Л. 45.

¹⁵ Там же. Л. 58.

¹⁶ Там же. Л. 62.

создать еще 11 машиносчетных станций и бюро. В целом по отрасли механизация учетно-вычислительных работ осуществлялась на 1172 предприятиях и организациях, из них обслуживались машиносчетными станциями 336 и машиносчетными бюро 836 предприятий и организаций¹⁷.

Но, указывал министр, внедрению наиболее передовых методов механизации учета препятствовало недостаточное количество выделяемых ЦСУ СССР счетно-перфорационных, бухгалтерских, фактурных и других машин, что не позволяло удовлетворить потребности вновь создаваемых машиносчетных станций и бюро техникой. Так, вместо заявленных Министерством на 1970 г. 22 комплектов перфорационных машин было выделено лишь 13, бухгалтерских машин из 84 – 39, фактурных машин из 165 – 70¹⁸.

Напомним в связи с этим, что еще 6 марта 1967 г. вышло Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР № 187 «Об улучшении организации работы по созданию и внедрению в народное хозяйство вычислительной техники и автоматизированных систем управления»¹⁹. К концу 1969 г. в целом в народное хозяйство предприятиями было введено в действие около 100 АСУ. В начале 1970-х гг. намечалось ввести в эксплуатацию первые очереди 25 отраслевых АСУ и около 300 систем управления предприятиями промышленности, транспорта и других отраслей. Практика показывала, что применение таких систем позволяло существенно улучшить использование основных фондов, трудовых и материальных ресурсов, на этой основе повысить производительность труда и увеличить выпуск продукции без ввода новых мощностей, уменьшить материальные запасы и объемы незавершенного производства, сократить сроки подготовки производства но-

вых видов продукции и ограничить рост численности управленческого аппарата. Но изученные нами документы, направляемые в исследуемый период в центральные органы управления, демонстрируют, что нередко вопросы применения вычислительной техники для совершенствования управления решались медленно, им не уделялось должного внимания²⁰. С одной стороны, ведомства докладывали о том, что создание АСУ является важнейшим направлением. Но в нефтяной отрасли только в 1971 г. намечалось осуществить отработку отдельных элементов АСУ на примере объединений «Татнефть» и «Куйбышевнефть»²¹.

8 октября 1970 г. было принято Постановление ЦК КПСС и Совета министров СССР № 849-291 «О мерах по совершенствованию управления в народном хозяйстве на основе широкого использования средств вычислительной техники»²², в котором констатировалось, что работы по внедрению электронной вычислительной техники и автоматизированных систем для управления в народном хозяйстве «развернуты еще слабо», принятые ранее постановления министерствами и ведомствами выполнялись неудовлетворительно, со значительным отставанием реализовывались установленные задания Министерством радиопромышленности и Министерством приборостроения, средств автоматизации и систем управления. В ряду целого комплекса мер предусматривалось в 1971–1975 гг. создать в министерствах и ведомствах 1600 АСУ, устанавливалась персональная ответственность министров и руководителей ведомств за уровень и темы работ в этой сфере.

С целью активизировать работы в этом направлении руководство страны приняло решение о проведении Всесоюзного совещания по применению вычислительной техники

¹⁷ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 59.

¹⁸ Там же. Л. 60.

¹⁹ Сайт Государственного казенного учреждения Свердловской области «Государственный архив научно-технической и специальной документации Свердловской области». URL: <https://alertino.com/ru/72951> (дата обращения: 16.05.2025).

²⁰ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 680. Л. 34.

²¹ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 100. Л. 61.

²² О мерах по совершенствованию управления в народном хозяйстве на основе широкого использования средств вычислительной техники: постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 8.10.1970 № 849-291. URL: <https://base.garant.ru/73680665/> (дата обращения: 12.05.2025).

и АСУ на предприятиях и в отраслях промышленности с участием руководителей министерств и ведомств, промышленных предприятий и НИИ, секретарей ЦК союзных республик, обкомов и крайкомов. В частности, на этом совещании выступал и министр В.Д. Шашин²³.

Основными направлениями в научных исследованиях и проектно-конструкторских работах в 1971–1975 гг. в нефтедобывающей отрасли были определены такие, как создание автоматизированных технологических систем, которые бы комплексно охватывали все процессы по сбору, транспорту, учету нефти и попутного нефтяного газа; дальнейшая разработка методов воздействия на пласт; производство более современного и совершенного промыслового оборудования; изыскание методов разработки глубокозалегающих (до 4–7 км) нефтяных месторождений. По расчетам, годовой экономический эффект от внедрения в 1971–1975 гг. новой техники и технологий должен был составить примерно 150 млн руб.²⁴ Прежде всего требовалось преодолеть отставание от США по буровым работам. Главными факторами торможения экспертами помимо объективных природных условий назывались недостаточное техническое оснащение и их слабая организация. Об этом, в частности, докладывал еще в 1968 г. руководству Министерства геологии СССР начальник Управления по новой технике и геологоразведочному оборудованию Ю. Буганов, вынужденный признать большую надежность импортного оборудования²⁵.

Проблема торможения в нефтяной отрасли с внедрением АСУ была весьма радикально решена министром в 1971 г. С 13 по 18 июня этого года в СССР проходил VIII Мировой нефтяной совет, организационный комитет которого возглавлял В.Д. Шашин. В итоге дискуссии о значимости применения вычислительных машин в отрасли было принято решение о покупке в США самого мощ-

ного компьютера того времени – Burroughs B6700 за 2,3 млн долл. Он был установлен в главном вычислительном центре в Москве, к нему были подключены машины, находившиеся во всех 23 советских нефтедобывающих объединениях. Подобным образом в Миннефтепром стекались ежедневные отчеты о добыче нефти, закачке воды и т. п.²⁶ АСУ Миннефтепрома стала одной из лучших в СССР. Диспетчерские и инженерно-технологические службы управляли производственными процессами, поступающие сведения обрабатывались в вычислительных центрах, затем их получал головной ВЦ²⁷.

Однако документы свидетельствуют, что в 1972 г. впервые план добычи нефти не был выполнен²⁸. Исследователь С.И. Дегтев формулирует вывод о нехватке источников для фондов материального стимулирования в отрасли, недостатках планирования от достигнутого. Не выполнялись планы капитального строительства из-за нехватки оборудования, отсутствия достаточных ресурсов у строительных организаций. Впрочем, автор утверждает, что в целом «косыгинские» реформы улучшили положение в отрасли, так как за 5 лет прибыль в нефтяной промышленности увеличилась в 7,2 раза [18, с. 465–466, 468]. Однако специалисты Института мировой экономики и международных отношений АН СССР и Министерства обороны СССР, осуществившие в 1968 г. сравнительный анализ экономического развития СССР и США, констатировали отставание и прогнозировали, в частности, что среднегодовой рост добычи нефти за период с 1966–1975 гг. увеличится в США на 2–2,5 %. Использо-

²⁶ Как в «Татнефти» появился один из самых мощных компьютеров в мире и прообраз Интернета: история цифровизации нефтяной компании // Реальное время: сайт. 29.11.2022. URL: <https://realnoevremya.ru/articles/266809-istoriya-cifrovizacii-neftyanoy-kompanii/> (дата обращения: 29.05.2025).

²⁷ Маслова О. Личность нобелевского масштаба // Новостной портал ugra.news.ru: сайт. 14.07.2016. URL: https://ugra-news.ru/article/lichnost-nobelevskogo-masshta-ba/?banner_id=6&banner_num=1/ (дата обращения: 14.05.2025).

²⁸ РГАЭ. Ф. 70. Оп. 1. Д. 3800. Л. 2.

²³ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 62. Д. 680. Л. 35.

²⁴ РГАНИ. Ф. 5. Оп. 61. Д. 55. Л. 16–19.

²⁵ РГАЭ (Российский государственный архив экономики). Ф. 9571. Оп. 8. Д. 1000. Л. 6.

мые там вторичные методы добычи не только значительно повысят нефтеотдачу на освоенных месторождениях, но и дадут возможность разрабатывать считавшиеся ранее непромышленными. Современное, более мощное буровое оборудование активизировало эксплуатацию и морских месторождений²⁹.

ВЫВОДЫ

Таким образом, реорганизация системы управления в нефтедобывающей отрасли промышленности СССР усиливала централизацию, позволяла перераспределять средства и оборудование в пользу, с точки зрения руководства, более перспективных регионов, но оставались значительными факторами торможения просчеты в планировании, ценообразовании, сказывалась недостаточность инвестиций. Существовали и объективные причины, связанные с освоением новых труднодоступных регионов.

Высокие темпы роста нефтедобычи в 1960-е гг. в СССР обеспечивались благодаря освоению новых крупных месторождений, широкому внедрению методов поддержания пластового давления. Но занимая ведущее место в мире в сфере использования новых технологий разработки месторождений, интенсифицируя использование запасов углеводородов, страна одновременно отставала в производстве современного промышленного оборудования, автоматизации и механизации производственных процессов.

Изученные архивные документы свидетельствуют о наличии многочисленных рекомендаций экспертов отрасли и ученых, настаивающих на необходимости тиражирования зарубежного и отечественного опыта, значимости производства более совершенного оборудования, оптимизации геологоразведки. Но должны признать, что часто подобные заключения центральными органами управления игнорировались.

²⁹ РГАН. Ф. 5. Оп. 60. Д. 146. Л. 101об.

Список источников

1. Лазарева Л.Н. Экономическая реформа 1965 года в контексте проблемы многофакторности причин распада СССР // Исторический курьер. 2022. № 4 (24). С. 32-44. <https://doi.org/10.31518/2618-9100-2022-4-3>, <https://elibrary.ru/vcbjim>
2. Шабельник Н.В., Разуваев Г.Д. Реформа А.Н. Косыгина: Альтернативный путь развития советской экономики // История науки и техники. 2023. № 1. С. 34-40. <https://doi.org/10.25791/intstg.1.2023.1398>, <https://elibrary.ru/alqhoz>
3. Минеев А.И. Социально-экономические и политические предпосылки реорганизации системы управления промышленностью и строительством в 1950–1960-е годы: исторический опыт республик Среднего Поволжья // Вестник Чувашияского университета. 2025. № 1. С. 94-101. <https://doi.org/10.47026/1810-1909-2025-1-94-101>, <https://elibrary.ru/ozyxyx>
4. Славкина М.В. Нефтегазовый комплекс и модернизация 1945–2008 годов: проблемы экономической истории и перспективы развития // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 7. С. 65-74. <https://elibrary.ru/oydtlx>
5. Журавлев В.В., Лазарева Л.Н., Беснятова Е.Б. и др. Советская экономическая модель и судьба союзного государства // Россия XXI. 2022. № 6. С. 104-129. <https://elibrary.ru/tkcyjc>
6. Комгорт М.В., Карпов В.П. «Сочтемся славой»: Томск и Тюмень в нефтегазовой Сибири 1950–1980-х гг. // Вестник Томск. гос. университета. 2016. № 8. С. 72-77. <https://doi.org/10.17223/15617793/408/10>
7. Брехунцов А.М., Битюков В.Н. Освоение Западной Сибири – проект государственного масштаба второй половины XX века // Георесурсы. 2023. № 1 (25). С. 3-12. <https://doi.org/10.18599/grs.2023.1.1>, <https://elibrary.ru/mudryj>
8. Бородин В.Н., Комгорт М.В., Нестеров И.И. Ведущая роль Западно-Сибирского научно-исследовательского геологоразведочного нефтяного института в освоении нефтегазового потенциала Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции и развитии минерально-сырьевой базы страны // Георесурсы. 2023. № 1 (25). С. 24-35. <https://doi.org/10.18599/grs.2023.1.3>, <https://elibrary.ru/rsrxxr>

9. Барабанова К.С. Нефть в исторической памяти освоения севера Западной Сибири // Вестник Сургутского государственного педагогического университета. 2021 № 3 (72). С. 15-21. <https://doi.org/10.26105/SSPU.2021.72.3.002>, <https://elibrary.ru/ypghbr>
10. Славкина М.В. Великие победы и упущенные возможности: влияние нефтегазового комплекса на социально-экономическое развитие СССР в 1945–1991 гг. Москва, 2007. 384 с.
11. Кувалин Д.Б. Экономическая политика и поведение предприятий: механизмы взаимного влияния. Москва: МАКС пресс, 2009. 319 с. <https://elibrary.ru/tnrazp>
12. Ленчук Е.Б., Войтоловский Ф.Г., Кувалин Д.Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2020. № 6. С. 44-55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>, <https://elibrary.ru/lioiws>
13. Almquist P. Red Forge: Soviet Military Industry Since 1965. New York, 1990. 227 p.
14. Cooper J. The Soviet Defense Industry: Conversion and Reform. London, 1991. 111 p.
15. Susan S.-P. Communism and regionalism. In: Regionalism and Modern Europe: the Formation of Identity and Movement from 1890 to the Present / ed. by M. Jose Nunes Seixas, E. Storm. London: Bloomsbury Academic, 2019. P. 135-149.
16. Бодрова Е.В., Калинов В.В., Красивская В.Н. Государственная политика в нефтегазовом секторе СССР в 1950–1970-е гг.: достижения и просчеты // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. 2023. Т. 14. № 3. С. 57-72. <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2023-14-3-57-72>, <https://elibrary.ru/tdrjly>
17. Бодрова Е.В., Калинов В.В., Красивская В.Н. Эффективность мер по модернизации советской промышленности во второй половине 1960-х годов // Научный диалог. 2025. Т. 14. № 3. С. 332-350. <https://doi.org/10.24224/2227-1295-2025-14-3-332-350>, <https://elibrary.ru/tpvtip>
18. Дегтев С.И. Внешнеполитические аспекты хозяйственной реформы 1965 г. (На примере нефтяной промышленности) // Нефть страны Советов. Проблемы истории нефтяной промышленности СССР (1917–1991) / под общ. ред. В.Ю. Алекперова. Москва, 2005. С. 456-491.

References

1. Lazareva L.N. (2022). Economic reform of 1965 in the context of the problem of multifactorial causes of the collapse of the USSR. *Istoricheskii kur'er = Historical Courier*, no. 4 (24), pp. 32-44. (In Russ.) <https://doi.org/10.31518/2618-9100-2022-4-3>, <https://elibrary.ru/vcbjim>
2. Shabel'nik N.V., Razuvaev G.D. (2023). Reform of A.N. Kosygin: an alternative way of development of the Soviet economy. *Istoriya nauki i tekhniki = History of Science and Technology*, no. 1, pp. 34-40. (In Russ.) <https://doi.org/10.25791/intstg.1.2023.1398>, <https://elibrary.ru/alqhoz>
3. Mineev A.I. (2025). Socio-economic and political prerequisites for the reorganization of the industrial and construction management system in the 1950s and 1960s: the historical experience of the republics of the middle Volga region. *Vestnik Chuvashskogo universiteta = Bulletin of the Chuvash University*, no. 1, pp. 94-101. (In Russ.) <https://doi.org/10.47026/1810-1909-2025-1-94-101>, <https://elibrary.ru/oyzyxy>
4. Slavkina M.V. (2012). The oil and gas complex and modernization in 1945–2008: problems of economic history and development prospects. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin Of Chelyabinsk State University*, no. 7, pp. 65-74. (In Russ.) <https://elibrary.ru/oydtlx>
5. Zhuravlev V.V., Lazareva L.N., Bespyatova E.B. et al. (2022). Soviet economic model and the fate of the union state (materials of the round table). *Rossiia XXI = Russia XXI*, no. 6, pp. 104-129. (In Russ.) <https://elibrary.ru/tkeyjc>
6. Komgort M.V., Karpov V.P. (2016). “Let’s count glory”: Tomsk and Tyumen in the oil and gas Sibiriade of the 1950s and 1980s. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Tomsk State University*, no. 8, pp. 72-77. (In Russ.) <https://doi.org/10.17223/15617793/408/10>
7. Brekhuntsov A.M., Bitukov V.N. (2023). The development of western Siberia is a state scale project of the second half of the 20th century. *Georesursy = Georesources*, no. 1 (25), pp. 3-12. (In Russ.) <https://doi.org/10.18599/grs.2023.1.1>, <https://elibrary.ru/mudryj>
8. Borodkin V.N., Komgort M.V., Nesterov I.I. (2023). The leading role of West Siberian research and geological oil exploration institute in the development of the oil and gas potential of the West Siberian oil and gas province and the development of the country’s mineral resource base. *Georesursy = Georesources*, no. 1 (25), pp. 24-35. (In Russ.) <https://doi.org/10.18599/grs.2023.1.3>, <https://elibrary.ru/rsrxxr>

9. Barabanova K.S. (2021). Oil in the historical memory of the development of the North of Western Siberia. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta = The Surgut State Pedagogical University Bulletin*, no. 3 (72), pp. 15-21. (In Russ.) <https://doi.org/10.26105/SSPU.2021.72.3.002>, <https://elibrary.ru/ypghbr>
10. Slavkina M.V. (2007). *Great Victories and Missed Opportunities: the Impact of the Oil and Gas Complex on the Socio-Economic Development of the USSR in 1945–1991*. Moscow, 384 p. (In Russ.)
11. Kuvalin D.B. (2009). Economic Policy and Behavior of Enterprises: Mechanisms of Mutual Influence. Moscow, MAKS press, 319 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/tnrazp>
12. Lenchuk E.B., Voitlovskii F.G., Kuvalin D.B. (2020). Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects. *Problemy prognozirovaniya*, no. 6, pp. 44-55. (In Russ.) <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>, <https://elibrary.ru/lioiws>
13. Almquist P. (1990). *Red Forge: Soviet Military Industry Since 1965*. New York, 227 p.
14. Cooper J. (1991). *The Soviet Defense Industry: Conversion and Reform*. London, 111 p.
15. Susan S.-P. (2019). Communism and Regionalism // *Regionalism and Modern Europe: the Formation of Identity and Movement from 1890 to the Present*. London, Bloomsbury Academic, pp. 135-149.
16. Bodrova E.V., Kalinov V.V., Krasivskaya V.N. (2023). State policy in the oil and gas sector of the USSR in the 1950–1970S: achievements and miscalculations. *Lokus: lyudi, obshchestvo, kul'tury, smysly*, vol. 14, no. 3, pp. 57-72. (In Russ.) <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2023-14-3-57-72>, <https://elibrary.ru/tdrjly>
17. Bodrova E.V., Kalinov V.V., Krasivskaya V.N. (2025). Effectiveness of modernization measures in Soviet industry during late 1960s. *Nauchnyi dialog = Scientific Dialogue*, vol. 14, no. 3, pp. 332-350. (In Russ.) <https://doi.org/10.24224/2227-1295-2025-14-3-332-350>, <https://elibrary.ru/tpvtip>
18. Degtev S.I. (2005). Foreign Policy Aspects of the Economic Reform of 1965 (On the Example of the Oil Industry). In: *Oil of the Country of the Soviets. Problems of the History of the USSR Oil Industry (1917–1991)*. Moscow, pp. 456-491. (In Russ.)

Информация об авторах

Бодрова Елена Владимировна, доктор исторических наук, профессор, заведующий кафедрой гуманитарных и социальных наук, МИРЭА – Российский технологический университет, г. Москва, Российская Федерация.

SPIN-код: 3246-9479

РИНЦ AuthorID: 276994

<https://orcid.org/0000-0001-7889-3054>

bodrova@mirea.ru

Калинов Вячеслав Викторович, доктор исторических наук, доцент, заведующий кафедрой истории, Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, г. Москва, Российская Федерация.

SPIN-код: 2222-2940

РИНЦ AuthorID: 335846

<https://orcid.org/0000-0002-9709-7720>

kafedra-i@yandex.ru

Для контактов:

Калинов Вячеслав Викторович

kafedra-i@yandex.ru

Поступила в редакцию 05.07.2025

Одобрена после рецензирования 27.09.2025

Принята к публикации 16.10.2025

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors

Elena V. Bodrova, Dr. Sci. (History), Professor, Head of Humanities and Social Sciences Department, MIREA-Russian Technological University, Moscow, Russian Federation.

SPIN-код: 3246-9479

RSCI AuthorID: 276994

<https://orcid.org/0000-0001-7889-3054>

bodrova@mirea.ru

Vyacheslav V. Kalinov, Dr. Sci. (History), Associate Professor, Head of History Department, National University of Oil and Gas “Gubkin University”, Moscow, Russian Federation.

SPIN-код: 2222-2940

RSCI AuthorID: 335846

<https://orcid.org/0000-0002-9709-7720>

kafedra-i@yandex.ru

Corresponding author:

Vyacheslav V. Kalinov

kafedra-i@yandex.ru

Received 05.07.2025

Approved 27.09.2025

Accepted 16.10.2025

The authors has read and approved the final manuscript.