

Устинов Андрей Леонидович

старший преподаватель кафедры истории, экономики и правоведения, Уральский государственный медицинский университет (Екатеринбург, Россия)

E-mail: *andrey.ustinoff2011@yandex.ru*

К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАСЛИНСКИМ И КЫШТЫМСКИМ ЗАВОДАМИ ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ XVIII — НАЧАЛЕ XIX ВВ.

УДК 94(470)

В статье рассмотрены вопросы организации управления на Каслинском и Кыштымском заводах в демидовский период. Автор акцентирует внимание на социально-производственных и социальных вопросах, поднимает проблему эффективности организации управления с точки зрения социальной защищенности заводского населения. Главная проблема работы — проблема взаимоотношения между основными участниками производственных отношений.

Ключевые слова: *управление, заводы, эффективность, социальное обеспечение, Южный Урал*

Вопросы эффективного управления не новы. Нашему обществу, государству, власти на разных уровнях приходилось сталкиваться с ними всегда. Не потеряли своей актуальности эти вопросы и сегодня. Задачи эффективной организации производства и управления, такой организации, которая бы обеспечила и высокое (или, по крайней мере, приемлемое) качество выпускаемой продукции, и ее гарантированный, а главное выгодный с точки зрения цены сбыт, и минимальные затраты, и, что, наверно, самое главное, достойный уровень жизни людей, создавших эту продукцию, нельзя не согласиться, не решены до сих пор. В этой связи обращение к прошлому опыту решения управленческих, кадровых и производственных вопросов может представлять существенный научный интерес.

Целью нашего исследования является комплексный и всесторонний анализ тех форм и приемов управления и организации производства, которые применялись на заводах Южного Урала (в нашем случае, Касли и Кыштым) во второй половине XVIII — начале

XIX вв., причем не просто анализ, а анализ с позиции их эффективности как для самого производства, так и для обеспечения социального мира и благополучия в столь беспокойном и с социальной, и с этнической позиции регионе.

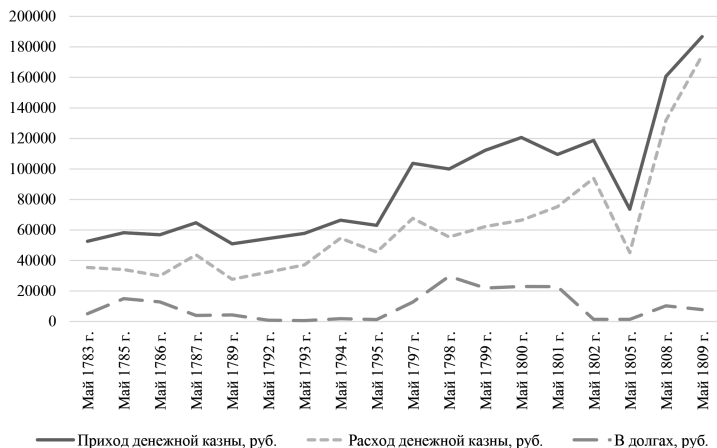
Для достижения поставленной цели обратимся к четырехнедельным и недельным рапортам и донесениям заводских приказчиков Н.Н. Демидову о состоянии и действии заводов по годам. Эти рапорты нам дают двоякую картину:

1. Информация о финансовом состоянии и благополучии Каслинского и Кыштымских заводов по данным четырехнедельных рапортов и годовых отчетов (как правило, с мая по май—от последнего отправления каравана в Сорокинскую пристань и начала сельскохозяйственных работ, когда заводские работы останавливались до следующей страды);

2. Информация о заводском производстве и продовольственном обеспечении заводского населения по данным недельных рапортов и доношений (составляемых на календарный год).

Диаграмма 1

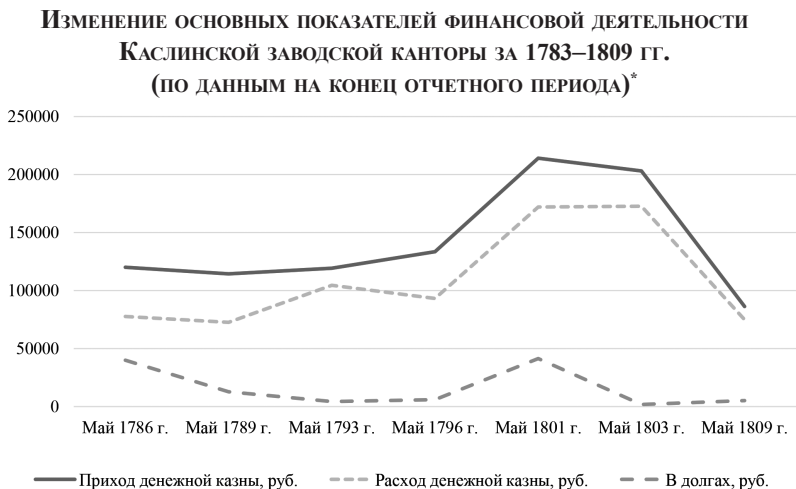
**ИЗМЕНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КЫШТЫМСКОЙ ЗАВОДСКОЙ КАНТОРЫ ЗА 1786–1809 ГГ.
(ПО ДАННЫМ НА КОНЕЦ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА)***



*Сост. по: ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 58, 66, 75, 89, 115, 122, 146.

Как мы видим из диаграмм, наименее благоприятная картина наблюдается на обоих Кыштымских заводах — здесь наивысшие показатели финансового благополучия достигаются к 1801 г., а затем стремительно начинают падать, опускаясь к 1809 г. (году продажи заводов) ниже самого неблагоприятного 1789 г. (см. диаграмма 1). Однако даже здесь ситуация оказывалась далекой от критической. Показатели долговых по заводам оставались относительно низкими, и уж тем более были на порядок ниже данных и за 1786 г., и даже за наиболее удачный в финансовом плане 1801 г.

Диаграмма 2



* Сост. по: ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 53, 56, 59, 62, 67, 73, 76, 84, 87, 93, 98, 101, 114, 117, 126, 129, 140, 147.

Несколько иная картина вырисовывается на Каслинских заводах (см. диаграмма 2). Несмотря на существенные искривления данных графика по приходу и расходу денежной казны, явно вырисовывается кривая средних данных, показывающая объективный рост и доходной части, и расходной части денежной казны заводской канторы, а в 1809 г. эти показатели были самыми высокими за весь период наблюдений. Что же касается данных по

долговым, то наиболее низкие показатели наблюдаются в 1789–1795 и в 1802–1805 гг., а наиболее высокие — в 1786 и в 1801 гг. (то же, что и на Кыштымых!) В любом случае, к году продажи заводов Расторгуевым и по Кыштымам, и по Каслям показатели долговых были далеко не самыми высокими, а расход денежной казны никогда не только не превышал доход, но и был ниже его, что позволяло сохранять определенный запас прочности, и разница между доходом и расходом никогда не была ниже долговых (см. диаграммы 1 и 2).

Посмотрим на показатели производственно-потребительской картины Каслинского и Кыштымских заводов за аналогичный период.

Таблица 1

**ИЗМЕНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
КЫШТЫМСКИХ И КАСЛИНСКОГО ЗАВОДОВ ЗА ПЕРИОД 1783–1809 ГГ.***

Дата ¹	Действие домен ²	Число горнов ³	Выковка железа, пуд.	Из него отпущено в Сорокино, пуд.
Март 1783	2 из 3	50	270 993,00	195 574,18
Март 1789	1 из 3	10	150 838,00	147 564,31
Март 1791	2 из 3	4	168 143,00	137 919,37
Март 1792	3 из 3	36	262 640,00	252 494,09
Март 1793	2 из 3	38	320 000,00	285 821,05
Март 1794	2 из 3	24	176 986,00	164 892,17
Март 1795	2 из 3	30	282 473,00	251 419,01
Март 1796	2 из 3	4	77 250,00	71 051,23
Март 1797	2 из 3	55	320 969,00	304 900,00
Март 1798	3 из 3	55	225 022,06	203 057,12
Апрель 1799	3 из 3	57	331 482,00	307 978,32
Апрель 1800	3 из 3	57	265 322,21	264 809,32
Апрель 1801	3 из 3	57	405 808,17 ½	381 354,21
Апрель 1802	3 из 3	45	330 588,13	316 374,09
Апрель 1803	1 из 3	26	239 376,26	237 675,33
Апрель 1804	2 из 3	16	189 832,25	182 945,03
Апрель 1805	2 из 3	17	223 295,12 ½	221 249,01
Апрель 1807	1 из 3	22	258 792,35 ½	248 009,35

Дата ¹	Действие домен ²	Число горнов ³	Выковка железа, пуд.	Из него отпущено в Сорокино, пуд.
Апрель 1808	1 из 3	14	208 517,21	206 828,16
Апрель 1809	3 из 3	13	195 622,22	195 150,25

* Сост. по: ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 54, 61, 68, 74, 77, 85, 88, 90, 94, 99, 102, 106, 116, 118, 123, 125, 130, 131, 138, 145, 152.

Примечания:

¹ Указан месяц, в котором, по данным недельных рапортов, наблюдался последний перед страдой отпуск металла в Сорокинскую пристань, и, соответственно, максимальный объем выковки за отчетный период.

² Всего при заводах было три домы — одна Каслинская и две Кыштымские. Указаны данные о действии домен в дату, данную в колонке 2. В принципе, никогда не допускалась ситуация, чтобы ни одна домна не действовала, а действие лишь одной домны было весьма редким. Чаще всего действовали две-три домы.

³ Указано общее число горнов, действующих и при Каслинском, и при Кыштымских заводах на дату, данную в колонке 2. Следует при этом иметь в виду, что в период страды горны чаще всего вообще не действовали, находясь в просушке, а в иные периоды число горнов могло доходить до 57.

Таблица 2

ИЗМЕНЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ СИТУАЦИИ НА КЫШТЫМСКИХ И КАСЛИНСКОМ ЗАВОДАХ ЗА ПЕРИОД 1783–1809 ГГ.*

Год	Цены в магазинах, руб. за пуд ¹						Кол-во недель в году, в которые возникали перебои с продажей		
	Мука пшеничная	Мука ржаная	Овес	Рыба	Говядина	Свинина	Муки	Овса	Харчевых ²
1783	0,45–0,50	0,24–0,25	0,16–0,17	0,45–0,95	0,55–0,60	0,80–1,20	17	24	15
1789	0,70–0,75	0,46–0,48	0,42–0,43	0,50–0,60	0,55–0,60	0,80–0,90	23	30	25
1791	0,29–0,34	0,13–0,14	0,15–0,16	0,45–0,95	0,55–0,60	0,90–0,95	4	22	18
1792	0,25–0,27	0,11–0,12	0,11–0,12	0,40–1,20	0,50–0,60	0,70–0,80	3	17	15
1793	0,45–0,50	0,24–0,25	0,16–0,17	0,40–0,80	0,45–0,50	0,70–0,80	10	29	17
1794	0,60–0,65	0,43–0,45	0,25–0,26	0,30–0,80	0,60–0,80	0,80–2,40	10	23	14

Год	Цены в магазинах, руб. за пуд ¹						Кол-во недель в году, в которые возникали перебои с продажей ²		
	Мука пшеничная	Мука ржаная	Овес	Рыба	Говядина	Свинина	Муки	Овса	Харчевых ³
1795	0,47– 0,50	0,31– 0,35	0,23– 0,24	0,40– 1,00	0,80– 0,90	1,20– 1,30	20	30	29
1796	1,00– 1,05	1,00– 1,05	0,60– 0,70	0,40– 0,80	0,70– 0,80	1,10– 1,20	10	32	14
1797	1,05– 1,15	0,85– 0,87	0,68– 0,70	0,45– 1,20	0,80– 1,20	2,40– 2,80	11	35	21
1798	0,80– 1,00	0,45– 0,50	0,45– 0,50	0,80– 1,20	1,10– 1,20	2,40 ³	14	33	23
1799	0,40– 0,43	0,22– 0,23	0,20– 0,22	0,60– 1,20 ⁴	0,90– 1,00	1,30– 1,40 ⁵	5	23	31
1800	0,55– 0,60	0,25– 0,28	0,20– 0,22	–	0,70– 0,80	0,85– 0,90	6	25	45
1801	0,45– 0,50	0,22– 0,25	0,20– 0,22	–	0,80– 0,90	1,00– 1,20	7	32	36
1802	0,35– 0,37	0,22– 0,24	0,20– 0,23	–	0,60– 0,70	1,00– 1,20	10	31	36
1803	0,70– 0,80	0,45– 0,48	0,43– 0,48	–	0,50– 0,55	0,60– 0,75	14	33	40
1804	0,70– 0,80	0,45– 0,48	0,28– 0,34	0,80– 1,10	0,65– 0,70	–	11	32	35
1805	0,55– 0,65	0,43– 0,45	0,20– 0,22	0,60– 1,20 ⁶	1,20– 1,40 ⁷	–	12	26	41
1807	0,38– 0,45	0,30– 0,35	0,18– 0,21	–	0,90– 1,10	1,10– 1,20	12	28	39
1808	0,48– 0,53	0,35– 0,38	0,27– 0,28	–	0,80– 1,00	1,10– 1,20	7	20	42
1809	0,65– 0,70	0,45– 0,48	0,26– 0,27	0,30– 0,90	0,60– 0,90	0,90– 2,40	8	17	13

* Сост. по: ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 54, 61, 68, 74, 77, 85, 88, 90, 94, 99, 102, 106, 116, 118, 123, 125, 130, 131, 138, 145, 152.

Примечания:

¹ Цены указаны по данным на начало календарного года.

² Следует иметь в виду, что перебои с поставками мяса часто были вызваны наступлением поста, и не всегда означали ухудшение продовольственной ситуации на заводах.

³ Цена указана на май. В продаже имелась только три недели в году.

⁴ Цена указана на конец февраля. В продаже имелась только один раз в году.

⁵ В продаже имелась только в первую и последнюю недели года.

⁶ Цена указана на начало декабря. В продаже имелось только 3 недели в году.

⁷ Цена указана на сентябрь. До сентября не продавалось.

Данные таблицы демонстрируют, что, хотя на протяжении всего изучаемого периода и наблюдались отдельные моменты спада и роста производства, к моменту продажи заводов Демидовым Расторгуеву ситуация была далекой от критической. Производство оставалось относительно стабильным, металл регулярно препровождался в Сорокинскую пристань в караван, а если в более ранние периоды в страду выковка металла и прекращалась¹, то в 1809 г. она действовала круглый год². Да и продовольственная ситуация хотя и далека была от благоприятной, все же оставалась стабильной. Поэтому говорить об истощении ресурсов в силу неэффективной организации производства на заводах не представляется целесообразным.

Что же тогда можно сказать об эффективности управления?

Эта проблема весьма показательно раскрывается по материалам переписки Н.Н. Демидова с приказчиками.

В переписке с приказчиками Н.Н. Демидова-мл. даже с лингвистической стороны можно найти много интересного. Сам язык писем заводовладельца приказчикам — отражение некоей особой культуры переписки. Письма, исполненные гнева заводчика на нерадение приказчиков и их стремление «набить собственные карманы» в ущерб интересам заводовладельца, мы находим довольно часто: «А протчия все Ваши резоны в нынешнем письме о выходах доменных угольных и в молотовых в железе, и якобы не можно 300 000 пу[дов] наделать, и оныя яко, самыя проклятейшия и безстыдныя, бросил все в дермо и потоптал ногами. Цыц о всем так не токмо думать, но и мыслить, как и прежде подтверждал, а то зело, зело и зело худо и весма зло Вам будет. Проснутца, воры, и чинить Вам, безгтям нетерпимым, о всем оном выше писанном непременно, точно и верно сходно во всем, как я об оном неоднократно и подтверждал, даже инаго и не мыслить верно, ибо сам я все оное верно

¹ ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 74. Л. 95–96об.

² Там же. Д. 152. Л. 1–121об.

знаю, как свои руки, што можно так во всем делать, как и на перед сего у нас бывало, и писалъ о возможном, а не о невозможном»³.

Можно было бы подобный стиль письма отнести к чисто субъективному фактору: дескать, заводчик не обладал высокой культурой речи, и мог себе позволить в отношении подчиненных подобные письма писать, да и имел на это право, ибо они были крепостными по статусу. Однако думается, что не все здесь так просто.

Вот еще одно письмо — от 28 июля 1775 г.: «В Кыштымском последнем при щете репорте под № 5-м внизу значить за расходом з долговыми в остатке д[е]н[е]г 16 364 ру[бля] 80½ ко[пейки], што и в первом после щету репорте под № 1-м оному ж числу д[е]н[е]г в приходе должно показану быть. Однако ж в новом после щету репорте под № 1-м в приходе д[е]н[е]г значит толко 13 364 ру[бля] 80½ ко[пейки], што явно видно не дописано в оном под № 1-м в приходе три тысячи рублей ровна, ибо должно в приходе быть 16 364 ру[бля] 80½ ко[пейки] в оном репорте под № 1-м. Почему и внизу под расходом с ошибкою ж в оном репорте под № 1-м показано у Вас в остатке денег якобы 12 782 ру[бля] 38 ко[пеек], а должно быть внизу в оном репорте под № 1-м в остатке 15 782 ру[бля] 38 ко[пеек], а не так, как Вы, плутцы, мараитя и нелепость показаватя. И явно по вышеписанному 3 000 ру[блей] прописали или не дописали, разве хотитя проглотить, так подавитесь. А паче чего ты, варишка, сукин с[ы]н, Блиненко, смотриш, оное и слепой увидел бы, а не коле зрячей»⁴. Но и наказание, которое заводчик накладывает на своих подчиненных более чем смешное: «За што в последней раз наказания Вам всем упускаю, а толко на Блиненке 5 ру[блей] в штраф доправить в скорости, и записав в приход, и в первом репорте в приходе показать и репортовать ко мне, которую ошибку я в репорте под № 1-м подправил по вышеписанному точно»⁵.

Вдумаемся же в смысл сказанного! Заводчик недоволен, что «видна... не прилежность к лутчему смотрению и очевидное нерадение к господскому добру!» Приказчики «прописали и не дописали» деньги, обворовывая своего господина. Иными словами,

³ Там же. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 65. Л. 32об.

⁴ ГАСО. Ф. 102. Оп. 1. Д. 27. Л. 41.

⁵ Там же.

речь идет о том, что приказчики просто «набивают свои карманы» в ущерб хозяйству своего господина, а заплатить столь мизерный штраф при таких сверхприбылях не представляется большой проблемой. Вот откуда берутся деньги! Если это действительно так.

А так ли это? Не является ли это следствием ложных доносов, или простой мнительности Демидова? Да и каким образом, собственно говоря, Никита Никитич, находясь в далеком Петербурге, узнает о подобных махинациях своих приказчиков?

Весьма интересный документ — «Подробное объяснение против каждого пункта с клятвенным извинением на показание господину Никите Никитичу Ефима Широкова» января 1786 г. мы находим в фондах Челябинского областного архива. Ефим Широков — один из служителей Кыштымского завода, отправил донос Демидову, на который впоследствии его «коллеги» были вынуждены писать оправдание, отмечая, что «Широкой толко путал враницу»⁶. Получается, что деятельность самих заводских служителей была не согласована, существовали некие «группировки», которые могли «набивать свои карманы», утаивая от господина и продавая часть железа, но была и некая группа «обиженных», которые не получили свой «кусок» от общего «пирога» и писали жалобы заводчику. Ведь и сами «обиженные» были не чисты на руку: в последующих письмах уже Широкову перепадает от господина⁷.

В этом же объяснении от января 1786 г. приказчики пытаются оправдаться. Дескать, и «дом Блинова, после бунту ж поправленной и частию пристроенной, з домовыми обыкновенно потребами и в приличных местах высланной тесом, некоторым само малейшим числом слободскими приписными крестьянами, а более кое-какими заводскими людми, за собственную прикащичью плату» [курсив автора. — А. У.]⁸. Вот только вопрос — откуда у приказчика деньги-то на это взялись собственные?

А дальше — больше. Оправдываясь перед господином, Блинов с товарищами вещает на великом и могучем: «Что ж лежит до прохладов и других притом неугодностей, и битья в барабаны с

⁶ ОГАЧО. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 61. Л. 9.

⁷ Там же. Д. 54. Л. 45.

⁸ Там же. Ф. И-172. Оп. 1. Д. 61. Л. 8.

товарыщи, то оного нам не толко, милостивый государь, ныне делать, а носа по таким величайшим делам взбить некогда, кроме надлежащих приезжающих по разным делам господ капитанов исправников и других надобных людей угощений. И естли сие счастье соизволите по-глупому Широкова доносу за прохлады, то уже нам лутче ни к какому приезжему по Вашим делам не должно показыватца, а бегать, оставляя бес плода все дела, куды глаза глядят, так оное неизвестно на што будет похоже»⁹.

Со временем, правда, пыл заводчика ослабевает, и на рубеже XVIII–XIX вв. мы уже не находим столь резких выпадов Никиты Демидова, а в последствии и Петра Демидова на приказчиков, да и доносы тоже не обнаруживаются. Что же произошло? Приказчики и служители заводов смогли найти общий язык и «поделить пирог»? Или уже достаточно наворовали, и больше не нуждаются в этом? Или заводчик, наконец, научился контролировать своих подчиненных? А может он просто устал и смирился?

Анализ документов показывает, что скорее система контроля на заводах более не позволяла так открыто и в наглую воровать (что, конечно, не исключает мелких злоупотреблений, на которые действительно можно было закрыть глаза, если приказчики могли обеспечить своему господину достаточную прибыль). Не следует забывать, что и наивысших показателей финансового благополучия заводы достигают именно на рубеже веков (см. диаграммы 1 и 2), да и максимальное производство и потребление наблюдается к концу XVIII в. (см. табл. 1 и 2).

Управленческие проблемы ведь были далеко не новы — заводчик находился далеко, в Петербурге, и не имел возможности всегда эффективно контролировать деятельность своих приказчиков, ограничиваясь лишь письменными угрозами и небольшими штрафами. Эти проблемы существовали на протяжении всего Демидовского периода функционирования заводов, и, тем не менее, не становились причиной их разорения. А значит, может, и разорения не было, и верна оказывается первая высказанная нами ранее гипотеза о преувеличении потомками Расторгуева масштабов бедственного положения заводов?

⁹ Там же. Л. 8об.–9.

Настало время подвести итоги.

Южный Урал как особая географическая и социально-политическая единица и в производственных возможностях, и в человеческом ресурсе, а отсюда и в количестве заводов, разумеется, всегда уступал Среднему. Однако говорить о том, что к началу XIX в. этот регион себя исчерпал, и наступил системный кризис, не приходится. Да, разумеется, формы труда — а это в основном крепостнический и приписной труд — определяются теми социальными возможностями, которыми обладал регион. Однако в целом и система производства, и система управления, и даже этносоциальная сфера (особенно с четвертой четверти века, после пугачевского восстания) оставались довольно стабильными и при имеющихся социально-производственных возможностях эффективными.

USTITNOV A.L.

**TO THE QUESTION OF THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF THE
KASLIN AND KYSHTYM PLANT IN THE SECOND HALF OF 18—
THE BEGINNING OF THE 19th CENTURY**

The article considers the issues of management, Kaslin and Kyshtym factories in Demidov's period. The author focuses on the social production and social issues, raises the issue of efficiency of organization management from the point of view of social protection of population of the plant. The main problem is the problem of the relationship between the major participants in industrial relations.

Keywords: management, plants, efficiency, social welfare, Southern Urals