

<sup>7</sup> Там же. Л 34.

<sup>8</sup> Там же Д 41 Л 2, 20.

<sup>9</sup> Там же Л 2

<sup>10</sup> Там же Л 45

<sup>11</sup> Неклюдов, Е. Г. Уральские заводчики в первой половине XIX в. Владельцы и владения / Е. Г. Неклюдов — Нижний Тагил, 2004 — С. 411.

*Т. Г. Мезьнина*

## **Организация управления владениями Строгановых в XVIII в.**

Род Строгановых достаточно известен в истории российской культуры, политики, предпринимательства. На протяжении нескольких столетий Строгановы играли значительную роль в разных сферах жизни общества. На Урале предпринимательская деятельность рода развернулась со второй половины XVI в. на пожалованных обширных территориях, где сформировался сложный хозяйственный комплекс с многоотраслевой структурой. Экономика строгановских вотчин изучалась довольно подробно, рассматривались такие вопросы, как развитие солеварения, организация торговли, сельского хозяйства, возникновение металлургических заводов на землях Строгановых<sup>1</sup>. Вопрос о системе управления имениями ставился в контексте предпринимательской деятельности владельцев<sup>2</sup>. Аппарат управления рассматривался главным образом в связи с активным «реформаторством» графини С. В. Строгановой в области организации хозяйства и жизни крепостных в принадлежавшем ей майорате<sup>3</sup> в первой половине XIX в. Также в свете современных тенденций развития исторической науки появились исследования специфической социальной категории — крепостных служащих имений<sup>4</sup>. Вместе с тем, организация управления строгановскими владениями на Урале заслуживает особого внимания, т. к. в ее эволюции отразились представления нескольких поколений владельцев об оптимальной модели управления.

На протяжении нескольких столетий Строгановы пытались создать эффективный аппарат управления своим многоотраслевым хозяйством. К 1688 г. единственным владельцем всех территорий, принадлежавших роду Строгановых, стал именитый человек

Григорий Дмитриевич. Для удобства управления обширными уральскими вотчинами владелец разделил их на два «присуда» Орловский и Чусовской. В каждом из них находились по два приказчика, ответственных за промысловое и сельское хозяйство. В обязанности приказчиков входила организация производства и сбыта соли, сбор податей и оброка с крепостного населения, распределение повинностей между крестьянами по обслуживанию промышленного комплекса и т. п. Наиболее важные решения, затрагивавшие интересы обоих «присудов», принимались приказчиками совместно и только затем утверждались владельцем. В уральских вотчинах отсутствовал единый центр управления, приказчики отчитывались в своей деятельности непосредственно перед хозяином, жившим в Нижнем Новгороде<sup>5</sup>. Из Нижнего Новгорода присылались также средства, необходимые на работу варниц и прочие расходы. Таким образом, постепенно складывалась дистантная модель управления, при которой владельцу принадлежали финансовая, распорядительная и контролирующая функции, а приказчикам отводилась роль исполнителей хозяйской «воли». Управление осуществлялось путем активной переписки владельца с приказчиками, а также периодических приездов в вотчины. Распоряжения приказчикам отправлялись 1–2 раза в месяц и касались разнообразных вопросов, от формуляров отчетов до расходования присланных средств и закупки «припасов». Кроме того, Г. Д. Строганов ежегодно ко времени отправления караванов с солью ездил в пермские владения для надзора за выполнением приказчиками его распоряжений<sup>6</sup>. Во время этих поездок он вникал во все мелочи хозяйственного управления, а в дальнейшем требовал подробных отчетов. В начале XVIII в. владелец с семьей переехал в Москву, и все распоряжения приказчикам присылались уже оттуда. Нижегородская контора изменила свой статус, из главной превратившись в подчиненную, функцией которой являлся сбыт готовой продукции. Главным «координационным» центром стала московская контора.

После смерти Г. Д. Строганова в 1715 г. сложившаяся система управления не претерпела существенных изменений. Владелицей пермских вотчин стала вдова — Мария Яковлевна (до своей смерти в 1733 г.) с сыновьями Александром, Николаем и

Сергеем. С 1733 г. строгановские владения перешли в совместную собственность трех братьев. Ведущую роль в управлении имением с 1720-х гг. играли два старших брата — Александр и Николай. Об этом свидетельствуют распоряжения местным приказчикам за их подписью, ссылки на предписания друг друга. Братья по очереди навещали владения для контроля деятельности управляющих<sup>7</sup>. Младший, Сергей, больше интересовался светской, придворной жизнью, и, не будучи активным предпринимателем, полагался на способности братьев к управлению обширными владениями<sup>8</sup>.

Развитие системы управления в первой половине XVIII в. прослеживается по «Инструкциям» Строгановых местным главным приказчикам (их назначалось двое). Полномочия последних расширились, владельцы реже навещали имения, сохранив за собой контрольную и частично распорядительную функцию. Внутренние дела вотчины перешли полностью в ведение приказчиков, им разрешалось распределять доходы сообразно с хозяйственными нуждами. При этом в целях предотвращения злоупотреблений сохранялся принцип коллегиальности: владельцы утверждали только «согласные» решения приказчиков по распределению финансовых средств. Наиболее важные вопросы также должны были решаться совместно, в случае споров или несогласия во мнениях приказчики подавали «репорты» и окончательное решение принималось уже владельцами. Для контроля владельцев за хозяйственной жизнью имения приказчики были обязаны составлять подробные ежемесячные и сводные годовые отчеты и отправлять их в главную Московскую (затем Петербургскую) контору<sup>9</sup>. Таким образом, усложнилась система управления, появились два главных приказчика и главное правление в с. Новое Усолье, Главному правлению подчинялись сельские, промысловые и, с появлением металлургических заводов во владениях Строгановых, заводские конторы.

Существенные изменения в системе управления вотчинами Строгановых на Урале произошли во второй половине XVIII в. Они были связаны с разделами строгановских земель и появлением владений других родов. Крупные разделы собственности Строгановых, определившие дальнейшее развитие их земельных владений, состоялись в 1747 и 1749 гг. По условиям отдельных

актов единая до того момента вотчина делилась на три части. Закономерным следствием разделов стала необходимость формирования управленческого аппарата в каждой из появившихся частей. Акты вступали в силу с 1/01 1748 и 1/01 1750 гг. соответственно, и с этого времени в каждом владении создавался заново аппарат управления.

Орловский и Чусовской «присуды» были ликвидированы, взамен создавалась своя система административного деления и управления каждой вотчиной. По общим принципам построения система повторяла уже привычную: наличие сельского и промышленного правлений, заводских контор. Изменился способ административного деления, в каждой вотчине появился свой центр управления, где располагалось Главное правление имением. В административном отношении каждое имение делилось на округа по хозяйственному критерию: сельские, заводские и промышленные. При каждом округе назначался приказчик. Во всех своих действиях приказчик отчитывался главному правлению, которое, в свою очередь, отправляло ежеквартальные и годовые отчеты владельцам в Московскую или Санкт-Петербургскую контору. Каждый приказчик получал подписанную владельцем инструкцию с определением должностных обязанностей<sup>10</sup>. Таким образом, менялась структура управленческого аппарата: все отчеты владельцам отправлялись только через главную контору имения, а не напрямую, как ранее. Это свидетельствует о возросшей роли главного правления вотчин, упорядочении системы отчетов, постепенном «отдалении» владельцев от непосредственного участия в хозяйственной жизни имений.

На протяжении длительного времени главные правления владений Строгановых находились в Новом Усолье. Объяснялось это главным образом традицией. Постепенно, однако, соображения рациональности взяли верх и к концу XVIII в. главные конторы имений были переведены распоряжениями владельцев в другие населенные пункты. Так, в трети А. Г. Строганова при его наследниках (уже не принадлежавших к роду Строгановых) центром управления имением стало с. Верхние Муллы<sup>11</sup>. В другой вотчине, принадлежавшей графу А. С. Строганову, в 1770-е гг. произошли серьезные изменения в управлении. В 1771 г. владения графа были сданы в аренду И. Л. Лазареву, который административным

центром арендованных территорий сделал с. Ильинское, переведя туда Главное правление Пермских имений графа. Место было выбрано удачно: с. Ильинское так и осталось «столицей» имения даже после окончания аренды. Кроме того, вся вотчина была разделена на округа: Ильинский, Иньвенский, Усольский, Билимбаевский, Очерский и Добрянский. Критерием раздела была хозяйственная специализация округов: Ильинский и Иньвенский — «сельские», Усольский — промысловый, три оставшихся — заводские. В каждом округе было свое правление, которое подчинялось Главному. Ильинское правление получало распоряжения и отсылало отчеты Главной Санкт-Петербургской конторе. Самым же низшим звеном в управлении являлись ведомства, во главе которых стояли сельские приказчики, подчинявшиеся окружным<sup>12</sup>. В 1786 г. главным приказчиком пермских вотчин А. С. Строганова был назначен Сергей Климов. Этому назначению предшествовало рассмотрение графом поданных ему Климовым «представлений» об увеличении доходов и улучшении благосостояния крепостных. Проект показался владельцу удовлетворительным и, утверждая Климова в должности главного поверенного, он особо подчеркивал, что «желает все представленное видеть в настоящем производстве». Кроме инструкций по хозяйственным вопросам Климову было дано также «Правило, по которому должен поступать Главный Пермский Управитель». «Правило» скорее напоминало краткий пересказ христианской морали, смешанный с идеями гуманизма. Главным принципом действий управляющего объявлялась забота о благосостоянии «толикого множества людей, какое [ему] поручено». Предполагалось также, что увеличение доходов графа ни в коей мере не должно «отягчить судьбу человечества». В данном контексте под «человечеством» понимались крепостные А. С. Строганова, которым, по его словам, он «должен и хочет быть более отцом, нежели господином»<sup>13</sup>. Таким образом, можно говорить о проявлении идей патернализма, которые были реализованы во владениях Строгановых в первой половине XIX в.

Реорганизации подверглась и система управления во владениях барона А. Н. Строганова. Изменения произошли в 1781 г., после поездки владельца в свои пермские имения. Вероятно, не удовлетворившись работой местных приказчиков, он «счел за лучшее

переменить течение здешних дел». В повелении приказчику Ивану Седову приказывалось вотчинное и заводское правление перевести из Нового Усолья в с. Воскресенское, а в Новом Усолье оставить только промысловую контору. Сам И. Седов назначался «главным командиром» с широкими полномочиями и обязанностями. Он должен был «завести порядок» в делах и кассе вотчины, следить за «сельской экономией» и содержать заводы и промыслы «в цветущем состоянии». «Праздно шатающихся и побирających» необходимо было определять в заводские работы или в рабочий дом в Новом Усолье, где им назначали работу по их силам за плату. Кроме того, в обязанности главного приказчика входил надзор за поведением каждого служащего, отчеты владельцу о выполнении ими своих обязанностей и усердии каждые 4 месяца. Главноуправляющий имел также право наказывать служителей за провинности: лишать жалованья, определять в работы и в крестьянство, а за воровство отправлять в Пермь в «смирительный дом» на определяемый им самим срок<sup>14</sup>. Такие широкие полномочия главноуправляющего могли объясняться только замеченными владельцем злоупотреблениями служивых гелей и стремлением упорядочить управление и сократить расходы. Одним из результатов деятельности И. Седова было следствие по делу приказчика Кыновского завода и его помощника, пойманных на воровстве. Дело разбиралось с 1791 по 1796 гг., бывшие служители обвиняли друг друга, перекладывали вину с одного на другого. В итоге сумма «господской потери» в размере 694 руб. была взыскана с провинившихся в качестве штрафа<sup>15</sup>. При средних доходах Строганова в несколько сотен тыс. руб. ежегодно следствие по поводу кражи такой суммы кажется смехотворным. Однако важен был сам принцип наличия честных служителей в системе управления для более эффективного ее функционирования и стабильных доходов владельцев.

На протяжении XVIII в. сложилась достаточно устойчивая система управления строгановскими владениями, в которой четко были определены обязанности служащих каждого звена и функции владельцев. Изменения в этой системе были обусловлены рядом факторов. Развивалась и совершенствовалась т. н. дистантная модель управления вотчинами, чему способствовало изменение статуса владельцев. Полученные в 1722 г. дворянское

звание и титул баронов налагали обязательства, в частности, службы «на пользу государства». В этих условиях вполне понятно стремление Строгановых часть своих функций передать квалифицированным служащим. С 1720-х гг. во владениях Строгановых появилась новая отрасль — металлургическое производство. Чугуноплавильные, железоделательные и медеплавильные заводы необходимо было вписать в сложившийся хозяйственный комплекс, определить их место и значение. Для решения вопросов, связанных с заводским производством, при каждом предприятии учреждалась заводская контора со штатом служащих, подчиненная главному правлению. Третьим немаловажным фактором стали разделы вотчин Строгановых, происходившие на протяжении XVIII в., дробление имений и появление на бывших строгановских землях владений других родов. В возникших имениях появлялись свои правления и штат служащих, заново организовывалась управленческая структура.

Важно отметить также и то, что усложнился аппарат управления внутри вотчины, изменился принцип отчетности приказчиков, расширились полномочия Главного правления и главноуправляющего, существовавший на протяжении столетий принцип коллегиальности сменился принципом единоначалия и централизации главного управления. Постепенно большая часть функций владельцев была передана штату Московской и Петербургской домовых контор, во главе которых нередко стояли нанятые Строгановыми квалифицированные специалисты. Распорядительные и управленческие функции, решение всех хозяйственных вопросов перешли в компетенцию «домовых контор», владельцам оставалась функция общего контроля и координации действий управляющих.

---

1 Введенский, А. А. Дом Строгановых в XVI—XVII вв. / А. А. Введенский — М., 1962; Устюгов, Н. В. Солеваренная промышленность Соли Камской в XVII в. / Н. В. Устюгов — М., 1957; Струмилин, С. Г. История черной металлургии в СССР Т. I / С. Г. Струмилин — М., 1954.

2 Введенский, А. А. Указ соч., Павленко Н. И. История металлургии в России XVIII в. Заводы и заводладельцы / Н. И. Павленко — М., 1962.

3 Агафонова Н. Н. Организация управления в Пермских имениях Строгановых в первой половине XIX в. / Н. Н. Агафонова // Уральский исторический вестник

— 1996 — № 3. — С. 173–181, Маханек, К. С. Организация управления крепостными крестьянами в вотчинных имениях Урала / К. С. Маханек // Из истории Урала : сб. ст. — Свердловск, 1960 — С. 145–156, Неклюдов, Е. Г. Уральские заводчики в первой половине XIX века : владельцы и владения / Е. Г. Неклюдов. — Нижний Тагил, 2004.

<sup>4</sup> Голохвастова, Н. В. Крепостные служащие в системе управления Уральского горнозаводского имения в конце XVIII — первой пол. XIX в. (на примере пермских вотчин Строгановых) / Н. В. Голохвастова. — Пермь, 2004.

<sup>5</sup> Введенский, А. А. Указ. соч. С. 249.

<sup>6</sup> ГАПО. Ф. 672. Оп. 1. Д. 79. Л. 4, 5, 8, 11, 20, Строгановы // 1000 лет русского предпринимательства. Из истории купеческих родов / сост. О. А. Платонов. — М., 1995. — С. 61.

ГАПО. Ф. 672. Оп. 1. Д. 79. Л. 128, 129, 137, 148.

<sup>8</sup> Кузнецов, С. О. Династия Строгановых / С. О. Кузнецов // Строгановы. Меценаты и коллекционеры : кат. выст. — СПб., 2003. — С. 24.

<sup>9</sup> РГАДА. Ф. 1278. Оп. 2. Д. 3323. Л. 11–12, 17–18.

<sup>10</sup> Пермская летопись. Четвертый период. 1676–1682 / сост. В. Шишонко. — Пермь, 1884. — С. 174, 184, РГАДА. Ф. 1278. Оп. 2. Д. 3346. Л. 1–2 об., Д. 3347. Л. 1.

<sup>11</sup> Пермская летопись. Четвертый период. С. 174.

<sup>12</sup> Истоки : сб. материалов по истории Ильинского района. — Ильинское, 1994. — С. 21–22.

<sup>13</sup> ГАПО. Ф. 682. Оп. 1. Д. 1144. Л. 1–3.

<sup>14</sup> РГАДА. Ф. 1278. Оп. 2. Д. 3405. Л. 3–5.

<sup>15</sup> РГАДА. Ф. 1278. Оп. 2. Д. 3518. Л. 3 об., 11 об.; 12 об.; 15.

*Е. И. Яркова*

## **Административно-хозяйственная реформа Урала 1923 года: причины, механизм проведения, итоги**

К проведению административно-хозяйственных реформ в начале 1920-х гг. советскую власть побудили следующие два обстоятельства: реализация плана электрификации и потребности планового хозяйства. Первоначально, в 1918–1922 гг. новые власти пытались управлять всем народным хозяйством России из одного центра. Однако, вскоре стало ясно, что «попытка управлять из одного центра такой громадной страны как Россия всеми