

## ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*Н. В. Расков*

### С. Ю. ВИТТЕ КАК МЕНЕДЖЕР

В статье С. Ю. Витте представлен, прежде всего, как новатор в области управления железнодорожным движением, как управляющий крупной железнодорожной компанией. Особенно интересен его подход к организации тарифного дела и ценовой политики крупной компании.

Сергей Юльевич Витте — крупнейший государственный деятель России и реформатор — начинал свою карьеру как преуспевающий менеджер, который внес ряд принципиальных нововведений в организацию и эффективное управление железнодорожными компаниями.

Окончив в 1870 г. Новороссийский (Одесский) университет, С. Ю. Витте мечтал о научной карьере профессора математики. Родственники, однако, с этим не согласились. В то время считалось, что быть профессором университета «это не дворянское дело» [Витте, 1994, т. 1, с. 90]. Используя родственные связи, его устроили работать на Одесскую железную дорогу, где он за полгода прошел множество ступеней железнодорожного служащего и стал управляющим движением. В то время без окончания Петербургского института инженеров путей сообщения трудно было рассчитывать на солидный карьерный рост по железнодорожному ведомству. Отчасти С. Ю. Витте помогали родственные связи, но этого, конечно, было мало. Однако, как говорится, не было бы счастья, да несчастье помогло: в 1876–1877 гг. началась русско-турецкая война.

**Непрерывное движение железнодорожных составов.** Война потребовала от служащих Одесской железной дороги огромного напряжения сил. С. Ю. Витте, как управляющий движением, столкнулся с острым дефицитом паровозов. «Нехватка эта, — вспоминает он, — происходила вследствие того, что по общему правилу на европейских железных дорогах каждый машинист должен иметь свой паровоз (это так называемая европейская систе-

ма тяги), следовательно, работа машины связана с работой машиниста, т. е. паровоз работает столько часов, сколько в состоянии вынести организм человека. Так как организм человека может работать в сутки ограниченное количество часов, в то самое время, когда машинист отдыхает или занимается своим паровозом (например, чистит его), все это время и паровоз остается в бездействии.

Благодаря вышеуказанным обстоятельствам я сразу собственным умом дошел до того заключения, что нужно, чтобы паровоз постоянно двигался. Необходимо только менять машинистов, которых гораздо легче достать, чем паровозы. Это я решил делать несмотря на то, что некоторые помощники при машинистах не были достаточно опытны. Таким образом, я силой вещей ввел так называемую американскую систему движения, потому что в Америке паровоз не связан с машинистом: паровоз движется постоянно; он отдыхает только то время, какое требуется для того, чтобы смазать его, вычистить, набрать воды и топлива... Я тогда, признаться, о существовании американской системы и понятия не имел, а пришел к этому решению по необходимости» [там же, с. 111]. Таким образом, впервые введя в России и в Европе сменяемые бригады машинистов и организовав непрерывную работу паровозов и всего подвижного состава, С. Ю. Витте проявил себя как талантливый новатор-менеджер.

В результате новой системы движения максимизировались не экономические результаты железнодорожной компании, а ее объемные показатели по перевозке грузов. Введя сменяемые бригады машинистов, С. Ю. Витте проявил изобретательность и смелость в интенсификации использования имеющихся ресурсов, особенно основного капитала. Тем самым личный фактор перестал быть препятствием железнодорожного движения и объем перевозок стал зависеть лишь от наличия и технических достоинств подвижного состава и качества железных дорог. Это дало огромный положительный результат и принципиально изменило режим и организацию работы железных дорог: перестраивались все службы круглосуточного железнодорожного движения, менялась организация погрузочно-разгрузочных работ, ремонтных подразделений и т. п.

**Экономическая эффективность железнодорожных компаний.** В 1886 г. С. Ю. Витте был назначен управляющим Юго-Западными железными дорогами, в состав которых вошла и Одесская железная дорога. Обратим внимание на следующие обстоятельства. В то время считалось, что руководить железнодорожными компаниями должны инженеры путей сообщения. Это логично и совершенно правильно, если смотреть на дело с технологической точки зрения. Обстоятельства экономические, однако, складывались так, что требовались руководители новой формации, нового мировоззрения. И вот в лице С. Ю. Витте появляется необычный управля-

ющий железнодорожным хозяйством, который, не имея инженерного образования, тем не менее работает эффективно и вносит принципиальные изменения в организацию дела. Хотя Юго-Западная железнодорожная компания была акционерным обществом, государство как крупный акционер, кредитор и гарант участвовало в формировании руководящего состава компании и с большим трудом дало согласие на назначение С. Ю. Витте ее управляющим. Тем самым появился прецедент, что управляющий — это не обязательно инженер, что менеджер — это особый тип мышления, особый взгляд на организацию бизнеса. Пройдут десятилетия, и менеджменту станут обучать, менеджер станет особой университетской специальностью. Тогда же казалось, что происшедшее с Витте — просто удачный случай, феномен.

Вот как вспоминал об обстоятельствах своего назначения управляющим сам С. Ю. Витте: поскольку Юго-Западные дороги «все время приносили или дефицит, или давали очень мало дохода, то обратились вторично в Министерство путей сообщения с просьбой утвердить меня управляющим Юго-Западными железными дорогами. На этот раз ввиду того авторитета, который я приобрел на железных дорогах, Министерство путей сообщения уже не сочло возможным отказать в моем утверждении на том основании, что я не инженер путей сообщения.

Итак, Министерство меня утвердило, и я сделался управляющим Юго-Западными железными дорогами. Я был первым и единственным до настоящего времени управляющим одной из самых больших железных дорог, который не был инженером путей сообщения и вообще не был инженером, так что, если я понимал и понимаю несколько в железнодорожном деле, то это лишь потому, что я был хорошим математиком и практически этим делом занимался, служа на железных дорогах. Мне удалось во время моего пребывания управляющим Юго-Западными железными дорогами поставить эти дороги в совершенно твердое положение в финансовом отношении; акции этой дороги значительно повысились, и дорога в мое время начала давать регулярный дивиденд» [там же, с. 145–146].

**Устойчивость цен и тарифов.** Главной заботой управляющего крупной железнодорожной компанией были экономические результаты ее функционирования. Необходимо было обеспечивать прибыли акционерам и своевременно расплачиваться с кредиторами. На этот раз С. Ю. Витте основное внимание обратил на реформирование системы ценообразования на железнодорожные услуги, причем его подходы применимы для любой крупной корпорации. Прежде всего он исходил из того, что цены на товары и услуги должны быть устойчивы, информация о ценах должна быть открытой и доступной, цены должны отражать реальные издержки. Обратимся, однако, к суждениям самого С. Ю. Витте. «По железным дорогам перевозятся тысячи товаров различного рода и перевозка производит-

ся между тысячами станций, и кроме того, цена провоза каждого товара между каждыми двумя станциями, под влиянием спроса и предложения, может колебаться ежедневно. Очевидно, что при таких условиях на практике нет физической возможности держать тарифы всегда равными сказанным ценам провоза.

Кроме того, всякая солидная крупная торговля требует более или менее устойчивой системы действий. Представитель обширной промышленности или оптовый торговец очень часто не могут вести торги с каждым из тысяч своих клиентов, как это делает, например, владелец мелочной лавки. Этому, между прочим, препятствует невозможность, при более или менее обширных операциях, контролировать действия многочисленного числа агентов, а главным образом необходимость бороться против инерции спроса, а иногда и против конкуренции. В зависимости от этих обстоятельств почти все крупные торговые фирмы, значительные заводы и фабрики всегда продают производимые ими предметы по прейскурантам, значительно ограничивая свободу действий своих агентов и обставляя понижение цен против прейскурантов теми или другими условиями. Эти прейскуранты по отношению к услугам, предоставляемым железными дорогами, называются железнодорожными тарифами. Прейскуранты придают известную устойчивость коммерческим сделкам, систематизируют ведение хозяйства и, кроме того, служат, посредством распространения продажных цен между потребителями, к возбуждению энергии спроса, а следовательно, и к распространению потребления» [Витте, 1910, с. 70].

Таким образом, крупная фирма должна проводить политику устойчивых цен. На первый взгляд подобный подход С. Ю. Витте совершенно парадоксален и противоречит элементарным принципам свободного предпринимательства и рыночного хозяйства. Но только на первый взгляд. Витте подошел к рыночному хозяйству как пространству упорядоченных определенным образом экономических отношений, а не как состоянию хаоса. Политика устойчивых цен, во-первых, вносит финансовую определенность в деятельность производителей и продавцов товаров или услуг. Во-вторых, дает возможность крупной компании эффективно управлять персоналом. В-третьих, продавцы и покупатели товаров и услуг могут нормально планировать свое производство или потребление, опираясь на стабильные издержки. В-четвертых, политика устойчивых цен обеспечивает стабильность спроса, а следовательно, и предложения, в-пятых, ведет к огромной экономии транзакционных издержек всех участников сделок.

К тому же определенность цен вносит ясность в конкурентные отношения, выводит бизнес из состояния изнурительной азартной игры. «В то время, — пишет С. Ю. Витте, — частные железнодорожные общества — а тогда вся сеть русских железных дорог принадлежала частным железно-

дорожным обществам — между собою конкурировали в привлечении к себе грузов. Эти частные общества были совершенно свободны в установлении тех или других тарифов и были стеснены только тем, что в уставах указывались высшие тарифные нормы, выше которых общества не могут взимать провозной платы, а ниже этих норм каждая железная дорога имела право взимать такие тарифы, какие она признает для себя выгодными. Кроме того, еще не было определенных правил, обязующих железные дороги опубликовывать тарифы таким образом, чтобы публикации были всем известны. Поэтому действовали не только опубликованные тарифы, но и такие, которые не были опубликованы.

Затем были так называемые рефакционные тарифы, т. е. с определенными отправителями входили в такого рода соглашение: если отправитель перевозил определенное, более или менее значительное количество грузов, то для такого отправителя тариф понижался. Поэтому в тарифах был полный хаос, и не только отправители не знали, сколько стоит перевозка того или другого груза от одного места до другого (это недостаток, хотя и большой, но все-таки сравнительно второстепенный), но, кроме того, и железные дороги, конкурируя между собою, страшно понижали тарифы, а так как сами железные дороги были гарантированы казной, т. е. облигации и значительная по крайней мере часть акций были гарантированы казной, то все железные дороги давали дефициты более или менее значительные. Эти дефициты покрывала казна, так как она гарантировала капиталы железных дорог» [Витте, 1994, т. 1, с. 204–205]. Конкуренция при определенных обстоятельствах может носить истощающий характер. Во всяком случае, ничем не ограниченная конкуренция в тарифном деле вела к низкой эффективности использования капитала железных дорог. А это тормозило приток капитала в железнодорожный транспорт и препятствовало развитию транспортной сети страны.

Полная свобода в тарифном деле могла иметь и прямо противоположные последствия. «Железнодорожная промышленность, — отмечает С. Ю. Витте, — по существу своему и согласно правам, ей даруемым, пользуется столь значительными привилегиями, с одной стороны, а с другой — имеет такое громадное влияние на экономические отправления страны, что она не может служить источником неограниченного извлечения барышей» [Витте, 1910, с. 155]. Монополизация, позволяя извлекать неограниченные прибыли, тоже тормозила развитие транспорта, так как монополисты не были заинтересованы в конкурентах. Более того, в высоких тарифах были заинтересованы многие местечковые монополисты, так как это избавляло их от притока конкурентов из других регионов страны. Тем самым неопределенность в тарифном деле служила тормозом формирования единого национального рынка.

**Гласность информации о ценах и тарифах.** С. Ю. Витте придерживался принципа гласности в тарифном деле. Он стремился, чтобы сведения о ценах на железнодорожные услуги публиковались в определенных изданиях и в определенном порядке. По его мнению, публикация прейскурантов укрепляет режим устойчивых цен, создает равные условия конкуренции, ограждает общество от предпринимательского произвола, практики монопольного сговора и господства, снижает возможности злоупотреблений в сфере бизнеса. Общедоступность информации о ценах создает благоприятные условия для всех участников рыночного хозяйства.

Кроме того, гласность в области цен дает возможность контроля со стороны общественности. «Контроль над тарифами со стороны общества, при помощи гласности, может приносить значительную пользу. Существенный шаг вперед в области контроля над тарифами будет заключаться в придании им большей общеизвестности и доступности, а равно в правильной организации статистики движения грузов» [там же, с. 256].

При этом он подчеркивал исключительную роль системности публикаций о ценах. «Необходима систематизация изданий и публикаций тарифов посредством изданий тарифных сборников. Только те тарифы должны признаваться действующими, которые помещены в этих сборниках или в последовательных к ним приложениях. Тарифы должны опубликовываться до введения их в действие. Тарифы, повышающие провозные цены, должны публиковаться заблаговременно и не позже как за месяц до вступления в силу. Тариф, раз пониженный, не должен повышаться ранее трех месяцев. Исключения из указанных сроков могут допускаться только в особо уважительных случаях» [там же, с. 256–257].

Если тарифы установлены правильно и доведены до сведения всех участников сделок, если условия предоставления услуг определены, то «необходимо еще, чтобы эти условия были по возможности *фактически доступны для большинства отправителей*» [там же, с. 257]. Это очень важный момент. Условия предоставления услуг могут быть очень хорошими, но недоступными или доступными немногим. Тогда рыночная сделка сопровождается нерыночным сговором.

**Устойчивость цен и колебания спроса и предложения.** Режим относительно устойчивых цен предполагает, что цена каждой сделки не соответствует реально складывающимся спросу и предложению в каждый данный момент, в каждом конкретном месте. Поскольку на практике это в принципе неосуществимо, к тому же ведет к огромным затратам, важно, чтобы закон спроса и предложения в целом соблюдался. С. Ю. Витте пишет: «При таком образе действия тарифы или прейскуранты, конечно, не могут выражать цен, безусловно равных тем, кои могут ежедневно, в большей или меньшей степени, колебаться под влиянием спроса и предложения. Но тем

не менее тарифы эти должны представлять собою ставки, возможно более соответствующие таковым ценам в данный промежуток времени, или, иначе говоря, *регулировать* по этим ценам» [там же, с. 70–71]. «Мы считаем невозможным основывать железнодорожные тарифы иначе, как на законе спроса и предложения, в действительности управляющем всеми современными экономическими соотношениями» [там же, с. 108]. В этом случае железнодорожные тарифы «обеспечивают железным дорогам наибольший чистый доход» [там же, с. 254]. При этом «провозные цены не должны понижаться ниже расходов эксплуатации» [там же, с. 255]. Суждения С. Ю. Витте на сей счет носят не общий характер, он предлагает совершенно конкретную методику расчета железнодорожных тарифов, анализировать которую в данном случае нет необходимости.

«Тарифы, — считает он, — должны основываться и оправдываться статистикой производства, потребления и передвижения грузов. Необходимо, чтобы статистика движения грузов по железным дорогам публиковалась своевременно и велась однообразно и соответственно тарифным целям» [там же, с. 257]. Таким образом, вопрос об устойчивости тарифов перерос в проблему перестройки всей системы учета доходов и расходов, стандартизации бухгалтерского и финансового учета, что совершенно изменило экономику железнодорожного транспорта.

С. Ю. Витте, можно сказать, совершил переворот в железнодорожном деле, *выдвинув на первый план его экономические результаты, взглянув на железные дороги как на сферу бизнеса*. Это дает все основания характеризовать его как *менеджера крупного масштаба*. С. Ю. Витте безусловно был выдающимся менеджером, он внес элементы новаторства в эффективное использование ресурсов, сумел преодолеть традиции, выйти за рамки сложившейся практики, найти узкие места в функционировании компании, сформулировать проблему и разрешить ее самым неожиданным образом.

Между прочим, аргументы С. Ю. Витте в пользу того, что крупный бизнес должен придерживаться политики устойчивых цен, вполне отвечают и на современный вопрос макроэкономической теории о причинах относительной устойчивости цен в экономиках развитых стран. Во всяком случае, его доводы более убедительны, чем доказательства известной теории «издержек меню».

Став министром финансов, С. Ю. Витте, в сущности, стремился к тому же, а именно — к устойчивости цен. Проводя денежную реформу, он создавал макроэкономические условия стабильности ценовых отношений.

**От преуспевающего менеджера к карьере крупного государственного чиновника.** В 1881 г. С. Ю. Витте, как авторитетный управляющий крупнейшей железнодорожной компанией, был приглашен для работы в правительственную комиссию по разработке устава железных дорог. Он внес в

эту работу заметный вклад. Его идеи о политике железнодорожных тарифов вошли в «Общий устав российских железных дорог» (1885) и стали обязательными к исполнению всеми компаниями. Поначалу это вызвало недовольство в среде руководителей железнодорожных компаний. Но вскоре все убедились, что эффективность использования капитала на железнодорожном транспорте в самом деле возросла, а управление упростилось.

Мировоззрение С. Ю. Витте как управляющего железнодорожной компанией постепенно трансформируется в мировоззрение крупного государственного деятеля, главной целью которого становится не только благо акционеров компании, а *благо всего общества*, не только наиболее эффективное использование факторов производства фирмы, а эффективное использование ресурсов страны. Хотя эти цели не должны противоречить одна другой, они все же не идентичны. Именно как умелый и мыслящий управляющий железнодорожной компанией, С. Ю. Витте был приглашен императором Александром III в правительственный аппарат.

Однако изложим все по порядку. Участвуя в работе над уставом железных дорог, С. Ю. Витте предложил передать управление железнодорожными финансами и тарифами в ведение Министерства финансов и создать особый департамент по финансам и тарифам железных дорог. Это было совершенно неожиданное предложение, от которого Министерство путей сообщения было, конечно, не в восторге. В то время за счет казны велось интенсивное железнодорожное строительство, государство предоставляло железнодорожным компаниям огромные кредиты, гарантировало частные кредиты. Когда финансовые дела находились в руках Министерства путей сообщения, то оно как бы само себя контролировало, что, конечно, снижало уровень хозяйствования. С передачей финансов в иное ведомство ситуация принципиально менялась, порядок и эффективность использования государственных средств возрастали. «Поэтому я и проектировал учредить при Министерстве финансов департамент железнодорожных дел, который бы ведал всей тарифной частью железных дорог и общей финансовой частью железных дорог» [Витте, 1994, т. 1, с. 206]. Доводы Витте оказались убедительными и такой департамент был создан. 10 марта 1889 г. С. Ю. Витте получил предложение от министра финансов А. И. Вышнеградского занять пост директора этого департамента.

«И вот я вдруг в Киеве, — вспоминает С. Ю. Витте, — получил от Вышнеградского предложение занять это место. Конечно, я отказался и написал Вышнеградскому, что я совсем не намерен переменить свою частную независимую службу на службу директора департамента. На это я получил от Вышнеградского письмо, в котором он мне говорил, что отказаться от этого места мне невозможно, так как этого желает император Александр III, который сказал ему, Вышнеградскому, что он желал бы, чтобы на место ди-

ректора департамента был назначен управляющий Юго-Западными дорогами Витте» [там же, с. 208]. «Тогда я написал Вышнеградскому: „Вы, пожалуйста, доложите государю, — если государь прикажет, я, конечно, это сделаю, — но чтобы он имел в виду, что я никаких средств не имею. Жалованье директора департамента 8–10 тысяч, а я в настоящее время получаю более 50 тыс. Конечно, я совсем не претендую на такое содержание, так как понимаю, что на казенной службе никто столько не получает. Если бы я был еще один, но у меня молодая жена, а поэтому я не хочу переезжать в Петербург и потом нуждаться, а хочу, чтобы мне по крайней мере дали такое содержание, на которое я мог бы безбедно жить» [там же, с. 208–209]. С. Ю. Витте получил прибавку к жалованию из средств императора и вся его дальнейшая деятельность проходила в коридорах власти. Но заметное место в его деятельности по-прежнему занимали проблемы железнодорожного транспорта.

**Либо государственный контроль, либо государственная собственность.** Как уже отмечалось выше, хотя железные дороги находились в руках частных обществ, строились они по преимуществу на государственные средства; на государство как гаранта капиталов ложились все убытки. Убытки железных дорог образовывали солидные бреши в государственном бюджете. «Весь убыток от этой системы ложился на государственную казну, иначе говоря, на русский народ» [там же, с. 205]. В связи с этим правительство было заинтересовано в бездефицитной работе железных дорог. Это было первым серьезным основанием для вмешательства государства в управление железнодорожными финансами и тарифами. Вторым основанием было то, что железные дороги представляют собой общественное благо. От их деятельности зависит хозяйственное здоровье всей национальной экономики. Кроме того, железная дорога несет серьезную социальную нагрузку и является важнейшим элементом военно-стратегической системы страны. «Необходимость в таких преysкурантах для железных дорог общего назначения обуславливается не только их собственными выгодами как предприятий коммерческих, но и вытекает еще из характера их как учреждений, имеющих государственную и общественную важность. Не подлежит сомнению, что железные дороги призваны служить целям общего блага. А для сего они обязаны предъявлять, при одинаковых обстоятельствах, одни и те же условия пользования их услугами для всех потребителей, что, в свою очередь, достижимо лишь при существовании опубликованных тарифов, обязательных для железных дорог в отношении всякого отправителя» [Витте, 1910, с. 70].

Так называемые железнодорожные короли появлялись в России не в результате эффективного хозяйствования, а в результате умения договориться с властью, получить от нее капиталы, льготы, гарантии. Проблема тарифов и

железнодорожных финансов стала делом не только компаний, но и правительства. С. Ю. Витте вспоминает: «В 70-х и 80-х годах у нас доминировал принцип частного железнодорожного строительства и эксплуатации. И этот принцип, в практическом его применении, вызывал все большие и большие нарекания, критику и бесконечные жалобы. Как всегда бывает в таких случаях, основательные жалобы смешивались с неосновательными, много было преувеличений, обобщений, зависти и страстей. Но основания к нареканиям все-таки, несомненно, были правильны. Частное железнодорожное строительство и эксплуатация создали особого рода владетелей в государстве, так называемых железнодорожных королей с их спутниками и свитой. Явились своего рода железнодорожные династии. Громадные железнодорожные капиталы, добытые почти во всей своей совокупности исключительно благодаря гарантии государства, усилились находившимися под патронатом тех же железнодорожных королей, банковыми организациями со всеми миллионными вкладами российских обывателей. Явилась такая сила, не сумевшая снискать себе ни авторитета, ни уважения, которая не могла ужиться с исторически сложившимися государственными традициями Великой Российской Империи. Это явление само по себе, может быть, перетерпелось бы. Но конец бывшему железнодорожному режиму положила последняя война с Турцией в конце 70-х годов прошлого столетия и ее последствия.

Война эта, между прочим, обнаружила крайнюю неподготовленность наших железных дорог к мобилизации и массовым перевозкам войск» [там же, с. 261].

«Правительственный контроль над железнодорожными тарифами необходим прежде всего для устранения возможных злоупотреблений. Желательно улучшение правительственного контроля над тарифами как по форме, так и по существу. Улучшение это по существу возможно лишь при участии в контроле представителей промышленности, торговли и железных дорог» [там же, с. 256]. Здесь видим интересный поворот мысли. С. Ю. Витте рассматривает проблему контроля над железными дорогами не только как государственное дело, но и как задачу, где должны быть учтены интересы всех хозяйствующих и властных структур общества. К тому же он снова и снова настаивает на том, что вмешательство государства должно быть не произвольным, а обоснованным, соответствующим законам экономического развития.

«Мы, — заявляет С. Ю. Витте, — признаем в некоторых случаях необходимость государственного вмешательства, но не с целью создания произвольных оснований для определения провозных цен, оснований, не вытекающих ни из научных доктрин, ни из указаний опыта, а лишь с целью ограничения сферы действия закона спроса и предложения тогда, когда это явственно вызывается государственными потребностями и необходимостью защиты интересов слабых» [там же, с. 133].

В той или иной форме признавая необходимость вмешательства государства в железнодорожное хозяйство, С. Ю. Витте не отдавал предпочтения частному или государственному управлению, частной или государственной собственности. «Вопрос о казенной эксплуатации железных дорог в России не представляет вопроса принципиального, — отмечал он, — ибо верховною властью в принципе признана необходимость стремиться к казенной эксплуатации. Но при существующих условиях русского общежития эксплуатация железных дорог казной едва ли может совершаться успешнее, нежели частными обществами, под *деятельным* контролем правительства. При наличии этих условий в особенности нельзя признать полезным, за некоторыми исключениями, немедленное водворение казенной эксплуатации» [там же, с. 259]. Такая система эксплуатации железных дорог существует в мире и поныне: железнодорожным хозяйством руководят либо государственные компании, либо частные, но под контролем правительства. С. Ю. Витте был убежден, что государственные финансы должны быть четко отделены от финансов частных компаний. Иначе возможны злоупотребления и неэффективная работа. С одной стороны, государство не должно быть источником частных барышей, это не согласуется с принципами рыночного хозяйствования. С другой — частные компании не должны злоупотреблять своим монопольным положением и обогащаться за счет общества. В царствование Николая II в России предпочтение было отдано государственным железным дорогам.

**Разделяй и управляй.** С. Ю. Витте был талантливым руководителем и имел тонкое организационное чутье. Как уже говорилось, по его предложению управление финансами железных дорог и тарифное дело перешли из ведения Министерства путей сообщения в ведение Министерства финансов, что принципиально изменило систему управления железнодорожным транспортом, позволило навести порядок в финансовом деле. Железнодорожное ведомство, управляя финансами, могло покрывать свою нерадивость и плохую работу либо тарифной политикой, либо бюджетными средствами, что стало невозможным при независимом контроле за результатами работы железных дорог.

Витте реорганизовал также таможенную и пограничную службы, вывел пограничников из-под контроля таможенников и отделил службы, вменив каждой заниматься своим делом. Это упорядочило обе службы и создало условия для взаимного контроля.

Еще пример. В 1883 г. Витте участвовал в разработке закона о введении в стране государственной винной монополии (с 1 января 1895 г.). Одним из элементов преобразования питейного дела было отделение производства спирта от производства водки. Спирт производили частные компании, а производство водки перешло в руки государства, что упорядочило и технологии, и финансы.

Перефразируя известное высказывание, можно сказать, что С. Ю. Витте придерживался принципа: разделяй функции и эффективно управляй. Он полагал, что каждая функция должна быть организационно обособлена. На уровне реформ государственного устройства это проявилось, в частности, в разделении законодательной и исполнительной власти. В 1905 г. в России при непосредственном участии С. Ю. Витте были созданы Государственная дума и новый Государственный совет как законодательные органы и Совет министров как исполнительная власть.

**Кадры решают все.** Чем бы С. Ю. Витте ни занимался, он всегда умел подбирать компетентных и талантливых исполнителей. «Я имел счастье вообще, где бы я ни служил, приглашать талантливых сотрудников, что, по моему мнению, составляет одно из самых главных и необходимых достоинств администраторов по крупным делам, а по государственным в особенности. Лица, которые не умеют выбирать людей, не имеют нюха к людям, которые не могут оценить их способностей и недостатков, мне кажется, не могли бы быть хорошими администраторами и управлять большим делом. Что касается меня, то я могу сказать, что у меня этот нюх, может быть, природный, очень развит. Я всегда умел выбирать людей, и какую бы должность я ни занимал и где бы я ни был, везде являлась крупная плеяда талантливых и способных работников» [Витте, 1994, т. 1, с. 146].

Лидер головной организации русской крупной буржуазии Совета съездов представителей промышленности и торговли В. В. Жуковский в речи, посвященной памяти С. Ю. Витте, в 1915 г. говорил: «Если бы человек этот вместо того, чтобы стоять во главе государственного хозяйства, стоял во главе хозяйства частного, то это был бы талант, гений дивиденда, это был бы американский организатор крупного капитализма... Он был, так сказать, менеджер-человек, который желал ввести капитализм по убеждению в России» [Стенографическая запись... с. 211–212].

Деятельность С. Ю. Витте как управляющего частными компаниями, как крупного государственного чиновника, управлявшего департаментами, министерствами, правительством заслуживает серьезного изучения с позиций современного менеджмента.

## Литература

- Витте С. Ю.* Воспоминания. Т. 1: (1849–1894) Детство. Царствования Александра II и Александра III. Таллинн; М., 1994.
- Витте С. Ю.* Воспоминания. Т. 2: (1894–октябрь 1905) Царствование Николая II. Таллинн; М., 1994.
- Витте С. Ю.* Воспоминания. Т. 3: 17 октября (1905–1911) Царствование Николая II. Таллинн; М., 1994.

*Витте С. Ю.* Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов. 3-е изд., доп. СПб., 1910.

*Стенографическая* запись речи В. В. Жуковского на общем собрании членов Русского технического общества 14 марта 1915 г., посвященном памяти С. Ю. Витте // Сергей Юльевич Витте. Хроника. Документы. Воспоминания. Подготовил Л. Е. Шепелев. СПб., 1999. С. 211–212.

Статья рекомендована к печати доц. Н. П. Дроздовой, доц. Г. В. Широковой.

Статья поступила в редакцию 13 мая 2002 г.