

*И.В. Шильникова*

## **ИНОСТРАННЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ: УСЛОВИЯ НАЙМА в конце XIX–начале XX вв.\***

В XIX в. Россия, хоть и с отставанием от многих западноевропейских стран, встала на путь индустриализации и развития частной инициативы в экономике. В связи с этим появилась и необходимость в наемных управляющих. Дефицит профессиональных менеджеров и квалифицированных мастеров — проблема, которую приходилось решать владельцам крупных российских компаний и промышленных предприятий в XIX–начале XX вв., и которая не утратила своей актуальности и сегодня.

Многие русские предприниматели вынуждены были признать, что для успешного развития производства, необходимо использовать передовой иностранный опыт, причем в различных формах: импорт техники и оборудования; покупка права использования запатентованных изобретений у их непосредственных авторов; поездки технических специалистов, владельцев предприятий или их агентов за границу для освоения новых технологий и производственного опыта и пр. Как одну из форм использования иностранного опыта можно рассматривать и приглашение зарубежных специалистов на технические и административные должности для организации производства, установки машин и оборудования, а также для обучения русских специалистов.

К теме иностранных специалистов на промышленных предприятиях в дореволюционной России исследователи обращались не часто. В советской историографии этот вопрос рассматривался в контексте взаимоотношений иностранцев с русскими рабочими, а основной акцент делался на выступлениях последних против усиливавшейся эксплуатации со стороны иностранных

---

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ («Управляющие на предприятиях России в начале XX века: историко-антропологический анализ»), проект № 08-01-00494а.

управляющих, мастеров, инженеров, механиков. Среди работ, появившихся в последние годы, безусловного внимания заслуживает издание «Наемные управляющие в России: опыт бизнес-элиты XIX–XX веков»<sup>1</sup>. В разделе «Иностранные менеджеры в русских компаниях» авторы подробно рассмотрели деятельность А. Ротштейна, руководившего Санкт-Петербургским международным коммерческим банком на рубеже XIX–XX вв., и И. Прове, заведовавшего делами торгового дома «Л. Кноп». В работе Е.В. Алексеевой<sup>2</sup> присутствует раздел «Вклад иностранцев в развитие промышленного производства», где рассматривается деятельность иностранцев по основанию новых производств и предприятий в России в XVIII–XIX вв., роль иностранных займов и инвестиций в российскую экономику, а также отмечается существенный вклад зарубежных специалистов в развитие предприятий текстильной, стекольной и ряда других отраслей. Среди публикаций зарубежных авторов несомненный интерес для нашей темы представляет работа Д. Маккея<sup>3</sup>, который рассматривает преимущественно деятельность менеджеров иностранных компаний, открывавших в России свои представительства и дочерние предприятия. Автор уделяет внимание вопросам организации эффективной системы управления, формам и размерам жалования иностранных менеджеров, сложностям, с которыми им приходилось сталкиваться в стране с иными традициями, законодательной базой и деловой культурой. В данной статье мы хотим рассмотреть условия найма иностранных специалистов на промышленные предприятия России в конце XIX–начале XX вв.

В архивных фондах целого ряда промышленных предприятий, таких как Товарищество Н.Н. Коншина<sup>4</sup>, Товарищество «П. Малютина сыновья»<sup>5</sup>, Товарищество Э. Циндель<sup>6</sup>, Товарищество Даниловской мануфактуры<sup>7</sup>, Ярославской Большой мануфактуры<sup>8</sup>, Московского Металлического завода<sup>9</sup> и др. сохранились договоры («условия»), заключенные как с русскими, так и с иностранными подданными при приеме их на какую-либо должность, а также доверенности хозяев, определявшие круг полномочий служащих. Эти документы позволяют осветить вопросы, связанные с условиями найма иностранцев на российских предприятиях в конце XIX–начале XX вв.: сроки найма, круг обязанностей, форма ответственности, размеры жалования и т.п.

Сами предприниматели неоднозначно относились к использованию иностранного опыта на своих фабриках. Некоторые из них активно привлекали иностранцев в качестве управленцев и техников, как на стадии становления производства, так и в дальнейшем, не останавливаясь перед значительными расходами. Другие нанимали иностранных специалистов лишь под давлением обстоятельств и только на технические должности, оставляя вопросы управления в руках соотечественников. Одна из крупнейших российских предпринимательских фамилий — Мальцовы — прославилась благодаря успехам своих стекло-но-хрустальных, чугунолитейных, паровозостроительных заводов. Их успеху способствовало и активное использование на предприятиях иностранных служащих и мастеров. Например, для устройства Гусевской бумагопрядильной мануфактуры был приглашен английский инженер Белли, который превратил это предприятие в образцовое заведение, а впоследствии стал его директором. В конце XIX—начале XX в. техническая часть Гусевской бумагопрядильни находилась в руках английского подданного В.Я. Эджа. Для получения новых видов стекла Мальцовы приглашали из-за границы иностранных мастеров, в то же время создавая условия для передачи их опыта русским стеклоделам и хрустальщикам и складывания собственных традиций мастерства<sup>10</sup>. С.И. Мальцов не жалел средств для привлечения иностранных ученых-специалистов к основанию новых производств и освоению выпуска новых видов продукции. Например, строительством доменных печей руководил профессор Дорн из Тюбингена, железопрокатную мастерскую в Людинове строил профессор Белль, механизацией производства занимался известный в Европе изобретатель станков Жаккар, для строительства пароходов был приглашен шведский ученый и инженер Нистрем, а для устройства первой газовой печи мартеновской системы — английский инженер Кинкель<sup>11</sup>.

Решение о приглашении иностранцев не всегда давалось столь легко; и зачастую оно было для предпринимателей вынужденным шагом в условиях возрастающей конкуренции. Так происходило на текстильных фабриках, принадлежащих Прохоровым. В конце 1850-х гг. произошел переворот в технике окрашивания тканей, связанный с открытием анилина. В Западной

Европе красильные мастера, «вооруженные научными сведениями по химии, быстро применили новый пигмент на своих ситценабивных фабриках»<sup>12</sup>. Для Прохоровых было очевидно, что продолжать пользоваться растительными красителями невыгодно. Они попытались применить новый краситель своими силами, что привело, однако, к заметным убыткам (это отмечено в отчете за 1860 г.). После этого на фабрике и появился иностранец-колорист И.К. Карл «с небольшим содержанием (в 2500 р. в год), которого в 1862 г. сменяет англичанин К.А. Ониль». Вслед за колористами пошли и мастера по различным отделениям<sup>13</sup>. В середине 1860-х гг. на фабрике работало 5-6 иностранных мастеров, среди которых были: англичанин Ф.Ф. Торп, которому были поручены строительные работы и механико-техническая часть; Ф.Ф. Нансон взял под свое руководство отбельное дело в связи с палильным отделением; в ведении Я.А. Берри днем находилось печатное отделение «вместе с подготовкой белого товара» (ночью эти обязанности исполнял русский мастер-раклист); Я.Я. Айсдиль «заведовал зрельней и красильней с проводкою и другими операциями и переходами товара»<sup>14</sup>.

Иностранные технические специалисты — механики, инженеры и др. — в середине-второй половине XIX в. нередко приезжали в Россию для установки и запуска на российских предприятиях импортного оборудования, а также для обучения работе на нем русских работников. Нередко такие специалисты по окончании первоначального контракта оставались на предприятии, занимая уже одну из административных должностей. Известно, что в текстильной промышленности важная роль принадлежала англичанам. Посредником между английскими производителями оборудования и российскими текстильными фабриками стала контора Людвиг Кноп. Выходец из Бремена Кноп в 1839 г. приехал в Москву как представитель манчестерской торговой фирмы «Де Джерси», поставлявшей бумажную пряжу на российские мануфактуры. После учреждения в 1852 г. торгового дома «Л. Кноп» деятельность его расширилась. Он выполнял заказы по переоборудованию и модернизации хлопчатобумажных фабрик Морозовых, Коншиных, Хлудовых, имел влияние на целый ряд и других текстильных предприятий, в том числе Даниловскую, Вознесенскую мануфактуры. При

посредничестве фирмы Л. Кнопа новейшую импортную технику получали около 120 текстильных предприятий Центральной России<sup>15</sup>. Для работы на них часто приглашались английские мастера. Так, после учреждения в 1858 г. Товарищества Ярославской Большой мануфактуры и начавшегося строительства производственных корпусов, Правление заказало машины для будущей фабрики в Англии: станки — заводу Плата в Ольдаме, двигатели — заводу Гика и Болтона. Посредником при этом выступал Кноп. Вместе с оборудованием на Ярославскую Большую мануфактуру прибыла группа англичан, сыгравших большую роль в становлении и развитии производства. Е. Шокрос стал первым директором фабрики, а сменил его на этом посту еще один англичанин Ф.П. Джонсон. То есть с момента образования Товарищества ЯБМ в 1858 г. и до 1892 г., когда на фабрике впервые появился русский управляющий, именно английские специалисты играли ведущую роль в организации производства на одном из крупнейших российских текстильных предприятий.

Практика приглашения специалистов через фирму «Де Джерси» сохранялась не одно десятилетие. Так, в фонде Даниловской мануфактуры имеется договор, заключенный в марте 1885 г. фирмой «Де Джерси» «как агентами имени и за Товарищество Даниловской мануфактуры, с одной стороны», и Джоном Алланом, с другой, о том, что последний «будет усердно и верно служить Товариществу Даниловской мануфактуры на его фабрике, мануфактуре или другом заведении в Москве сроком на три года с 6/18 Марта считая со времени отъезда сказанного Дж. Аллана из Англии в Россию»<sup>16</sup>. Причем, в этом договоре даже не обозначалась четко должность, в которой должен работать англичанин, но, судя по всему, его брали как специалиста-механика. Жалование ему было назначено в размере шести фунтов стерлингов в неделю, независимо от объема работ и праздничных дней. Все расходы на проезд иностранного специалиста в Россию и по окончании контракта обратно в Англию оплачивала русская сторона. Оговаривались и ситуации временной утраты трудоспособности, засвидетельствованной врачом. В случае болезни Дж. Аллана Товарищество Даниловской мануфактуры могло за свой счет отправить его в Англию. Но если его нельзя будет

перевезти, то Товарищество на время болезни прекращало выплату жалования, при этом брало на себя его содержание и «доставление ему медицинского пособия до выздоровления его»<sup>17</sup>. По выздоровлении и возвращении на работу Дж. Аллана затраченные товариществом средства должны были вычитаться из зарплаты специалиста. Товарищество могло отказаться от услуг англичанина, если бы он по каким-то причинам его не устроил, но обязательным условием о прекращении контракта было предупреждение за два месяца, в противном случае Товарищество должно было выплатить ему двухмесячное жалование в качестве компенсации.

Выше упоминалось, что в архивных фондах промышленных предприятий сохранились договоры с иностранцами, заключенные во второй половине XIX—начале XX вв. и определявшие срок найма, должность, перечень основных обязанностей и ответственность служащего, формы и размер оплаты, дополнительные «бонусы» (предоставление бытовых удобств, транспорта, оплачиваемого отпуска), условия расторжения договора.

С иностранцами договор в подавляющем большинстве случаев заключался на годичный срок и поэтому перезаключался ежегодно, либо расторгался. Судя по документам, только в начале XX в. на ряде предприятий стала распространяться практика заключения контрактов на более длительный срок. Управляющие обязаны были предоставлять регулярные отчеты о своей деятельности хозяину (или Правлению), а технические специалисты — директору фабрики. Объем полномочий служащего не зависел от того, был ли он иностранным или русским подданным, хотя в договоре подданство (гражданство) обязательно указывалось. Иностранцы точно так же могли нанимать и увольнять рабочих и служащих низшего звена, устанавливать договоренности о поставках сырья и сбыте готовой продукции, представлять интересы предприятия в суде и т.п. В ряде случаев иностранцам, не успевшим освоиться в новой стране, было достаточно сложно эффективно исполнять некоторые из возложенных на них обязанностей.

Случалось, что руководство предприятием отдавалось в руки сразу двум иностранцам, сферы деятельности которых разграничивались на основе специально подписанного между

ними соглашения. Так, в соответствии с постановлением Правления Товарищества «Эмиль Циндель» от 26 ноября 1887 г. управляющими ситценабивной мануфактуры становились Р.А. Леман и О.А. Браун (первый работал на предприятии с 1881 г., второй — с 1873 г.). 28 декабря 1887 г. между ними было подписано «Соглашение», в соответствии с которым О.А. Браун брал на себя заведывание «фабричным отделом», т.е. собственно ходом производства в главных фабричных корпусах и в многочисленных мастерских (граверной, рисовальной и др.), поэтому ему принадлежал решающий голос при найме и увольнении рабочих и служащих. О.А. Леман руководил «административным, экономическим и городским отделами», т.е. на него возлагалось: административное руководство, наблюдение за правильным ведением отчетности и приходно-расходной кассы, за работой школы, больницы, размещением рабочих и служащих в казармах и квартирах, а также закупка необходимых для производства материалов, продажа товаров, прием заказов и расчеты по ним. Все вопросы, связанные с новым строительством, должны были решаться двумя управляющими сообща. В соглашении говорилось: «Вообще мы согласились держать друг друга по возможности в курсе дела по всем отраслям и действовать всегда с обоюдного согласия, так как считаем это, безусловно, нужным для преуспевания всего дела»<sup>18</sup>. В большинстве же случаев, конечно, Правление четко определяло права и обязанности принимаемых на работу служащих, как иностранцев, так и русских, стремясь не допустить неразберихи в управлении предприятием.

На некоторых предприятиях, в частности, принадлежащих Товариществу Н.Н. Коншина, в договор вносился пункт об ответственности служащего «за все могущие быть неисправности, неправильности, несчастья и прочие случаи», если они произошли вследствие его «нерадения» или «недосмотра». Причем ответственность предусматривалась как «личная», так и «имущественная», перед «Правительством, хозяином и потерпевшими лицами»<sup>19</sup>.

Иногда в договорах содержались дополнительные статьи (либо они могли представлять отдельную инструкцию, прилагающуюся к договору и также подписывавшуюся принимаемым

на работу служащим). Так, большинство служащих Московского Металлического завода Ю. Гужона обязывались «сохранять тайну о всех операциях на заводе Товарищества, об его технических оборудованьях, методах производства [...], а также о всех документах, чертежах, формулярах и т.п.». Поэтому служащий как в период работы на предприятии, так и в случае увольнения с него, не имел права без письменного разрешения Товарищества распространять или публиковать какие-либо сведения о заводе<sup>20</sup>. Кроме того, если специалист в период работы на заводе делал какое-то изобретение, усовершенствование и т.п., все права пользования таким принадлежали заводу, если Товарищество само от них не откажется<sup>21</sup>.

В договорах обязательно прописывались размеры годового жалования служащего, что позволяет еще раз убедиться в том, что иностранные специалисты оплачивались значительно выше русских. Директора фабрик и их помощники помимо договорного твердого оклада зачастую получали еще и отчисления из прибыли.

Впечатляющие цифры получаются при подсчете общих сумм, которые получали иностранцы, занимавшие высшие административные и технические должности на Даниловской мануфактуре. Систематические сведения в документах зачастую отсутствуют, но за ряд лет таковые найти можно. По данным сохранившихся контрактов, заключенных Правлением Товарищества Даниловской мануфактуры на 1899 г., директором прядильно-ткацкой фабрики был «швейцарский гражданин» Эмилий Нейвейлер<sup>22</sup>, а директором ситце- и платочноабивной фабрики — «германский подданный» Филипп Лаут<sup>23</sup>. Для обоих на 1899 г. был определен одинаковый размер годового жалования — 3000 р. В контракте на тот же 1899 г. «великобританскому подданному» Фредерику Вебстеру, механику прядильно-ткацкой фабрики, было назначено жалование 3360 р. в год<sup>24</sup>. В контрактах нет сведений о получении ими каких-то иных выплат (премий, отчислений от прибыли), хотя таковые могли выплачиваться. Перечисленные иностранные специалисты занимали указанные должности и в начале XX в. Табл. 1 и 2 дают представление о размерах вознаграждения иностранцев на Даниловской мануфактуре в начале XX в.



Таблица 1

**Сведения о годовом содержании (в рублях) иностранных служащих Товарищества Даниловской мануфактуры. 1905/06 оп. год**

<b>ФИО, должность</b>	<b>Годовое жалование</b>	<b>Добавочное вознаграждение</b>	<b>Оплата расходов за проезд</b>	<b>Всего</b>
Э. Нейвейлер, директор прядильно-ткацкой фабрики	16 400	7 000	1 800	25 200
Ф. Вебстер, механик прядильно-ткацкой фабрики	4 800	1 200	360	6 360
Ф. Лаут, директор ситце- и платочно-набивной фабрики	15 000	29 507,84	1 800	46 307,84
О. Метцгер, помощник директора ситце- и платочно-набивной фабрики	11 000	7 376,96	1 200	19 576,96

Источник: ЦИАМ. Ф.331, оп.1, д.1424, л.142, 143.

Таблица 2

**Сведения о добавочном вознаграждении (в рублях) директора и помощника директора ситце- и платочно-набивной фабрики Товарищества Даниловской мануфактуры. 1906/07–1910/11 оп. г.**

<b>ФИО, должность</b>	<b>1906/07</b>	<b>1907/08</b>	<b>1909/10</b>	<b>1910/11</b>
Ф. Лаут, директор ситце- и платочно-набивной фабрики	25 957,68	24 743,16	49 751,00	24 870,15
О. Метцгер, помощник директора ситце- и платочно-набивной фабрики	6 489,42	6 185,78	12 437,76	н/д

Источник: ЦИАМ. Ф.331, оп.1, д.1424, л.146, 159, 169, 206.

Как видим, помимо фиксированного годового жалования, которое, кстати, регулярно повышалось, иностранные служащие получали добавочное (премиальное) вознаграждение в виде определенных сумм или процентных отчислений от прибыли. Та-

кую практику мы встречаем и на других промышленных предприятиях как в последней трети XIX в., так и в начале XX в. Так, Э. Шлумбергеру, назначенному директором-распорядителем ситценабивной мануфактуры Товарищества «Эмиль Циндель» сразу после учреждения последнего в 1874 г., помимо 10 000 р. годового жалования полагалось «5% с чистой ежегодной прибыли Товарищества согласно балансу его за отчислением 10% погашения со стоимости строений и машин по последнему балансу, но прежде процентного отчисления в запасный капитал, выдачи интереса с капитала и вообще прежде всякого другого отчисления». Причем, специально оговаривалось следующее: «Если бы в каком-либо году процент погашения был увеличен свыше 10%», то сначала должны отчисляться полагающиеся директору-распорядителю 5%, «и затем уже производится отчисление увеличенного процента погашения»<sup>25</sup>. Другой пример. На Московском Металлическом заводе в начале XX в. было немало иностранцев, занимавших крупные административные и технические должности. Большинство заведующих отделениями были иностранными подданными: англичанин С. Наунд — заведующий листопрокатным отделением<sup>26</sup>, француз Г. Вессье — заведующий тянульным отделением<sup>27</sup>, француз Л. Марк — заведующий гвоздильным отделением<sup>28</sup>, француз — Ж. Дервье — заведующий болтовым отделением<sup>29</sup>, немец С.А. Герлах — заведующий строительным отделением<sup>30</sup>. На должность директора завода в 1911 г. был приглашен немец К.Ф. Граат, которого, однако, вынуждены были считать в январе 1915 г. как германского подданного<sup>31</sup>. Помимо фиксированного месячного жалования, они получали премиальное вознаграждение, сумма которого рассчитывалась с единицы произведенной продукции или с ее количества (веса), и это существенно увеличивало их доход.

Кроме всего прочего, иностранному специалисту оплачивались, конечно, все командировочные расходы. В случае если контракт с ним заключался на два-три года, то раз в год (редко — раз в два года) он имел право на оплачиваемый предприятием отпуск, причем провести его он мог и на родине. Также в контракте оговаривалось обязательное предоставление иностранному специалисту квартиры с отоплением, освещением и необходимой мебелью либо на территории фабричного городка,

либо неподалеку от него. Д. Маккей отмечал, что все эти «бонусы» были весьма привлекательны и выгодны для иностранцев, поскольку сокращали их расходы до минимума. Это позволяло за 10–12 лет накопить вполне приличные суммы, которым многие из них находили выгодное приложение по возвращении на родину<sup>32</sup>. Значительно более высокая оплата труда иностранцев по сравнению с русскими специалистами, по мнению Д. Маккея, стала одной из причин отказа от услуг иностранных менеджеров и инженеров на целом ряде российских предприятий начиная с 1900 г., когда прибыли заметно снизились.

Уход иностранного специалиста со службы допускался по истечении срока договора или по взаимному согласию сторон раньше этого срока. В ряде случаев предусматривалась возможность расторжения договора Товариществом в одностороннем порядке. В этом случае хозяева должны были предупредить служащего заблаговременно (как минимум, за один-два месяца), а при несоблюдении этого условия выплатить денежную компенсацию.

Помимо договора, подписывавшегося обеими сторонами, хозяева предоставляли служащему доверенность на совершение определенных действий от имени Товарищества в рамках занимаемой должности. Это могла быть «общая доверенность» на ведение всех дел доверителя<sup>33</sup>, которая давала определенную свободу управляющему в принятии решений, что было необходимо в условиях стремительно менявшейся конъюнктуры, либо «частная доверенность», например, на управление фабрикой (см. прил. 1). В любом случае в доверенности обязательно оговаривалась ответственность хозяина за принятые служащим на основании этой доверенности решения.

В начале XX в. количество иностранцев на российских предприятиях сокращается. В 1913 г. среди директоров акционерных компаний иностранцы составляли 15%, а среди заведующих российскими фабриками и заводами — 8%<sup>34</sup>. Однако это не означает, что предприниматели перестают нанимать их на ведущие административные и технические должности. На Никольской мануфактуре Морозовых, например, в 1909 г. заведование всеми паровыми машинами, газовыми двигателями и другими механическими приспособлениями было возложено на подданного Великобритании А.Ф. Ольдред<sup>35</sup>. Договор на 1910–1912 гг.

был заключен с германским подданным Г.Ю. Киндт — на должность мастера по окрашиванию, промывке и сушке пряжи<sup>36</sup>. В 1911 г. на должность директора бумагопрядильной фабрики был принят англичанин Гарри (Андрей Васильевич) Чарнок, которому было назначено жалование 15 000 р. в год и который согласно доверенности имел такие же полномочия, что и русские специалисты<sup>37</sup>. Интересно, что помощником его стал Джемс Чарнок с жалованием 5400 р. в год<sup>38</sup>.

Иностранцы, оставшиеся в России, нередко добивались больших успехов в своей деятельности в условиях нехватки русских управленцев. Нередко они меняли место первоначальной службы и переходили работать на другое предприятие, если там предлагали более высокую должность и оплату. Например, швейцарец Карл Раух в 1892–1895 гг. работал на фабрике «Эмиль Циндель» в качестве мастера при печатных машинах с жалованием 600 р. в год серебром<sup>39</sup>. А 1898 г. он встретил в должности директора ситценабивной фабрики Товарищества Н.Н. Коншина в Серпухове с жалованием в 4500 р. в год<sup>40</sup> (см. прил. 2).

Случалось, что начав с должности управляющего, иностранец впоследствии входил в состав Правления Товарищества. Так, С.И. Четвериков, глава Товарищества Городищенской суконной фабрики Четвериковых, в 1893 г. долго подбирал кандидатуру на должность управляющего Городищенской мануфактуры. В конце концов, его выбор остановился на молодом директоре одной из немецких фабрик Германе Васильевиче Отто. Успешная деятельность последнего в деле руководства предприятием на протяжении полутора десятилетий и сложившиеся у них с С.И. Четвериковым дружеские отношения привели к тому, что немецкий управляющий стал совладельцем компании<sup>41</sup>.

\*\*\*

Раменская фабрика Промышленного и торгового товарищества «П. Малютина сыновья» дает интересный пример на фоне остальных текстильных предприятий. Выявленные в архивном фонде этого товарищества договоры со служащими свидетельствуют, что начиная с 1870-х гг. на фабрике не было иностранных специалистов, по крайней мере, среди служащих высшего эшелона — среди директоров фабрик и их помощников, а также

и в числе механиков, заведующих отделениями, мастеров и различных технических специалистов. Освобождавшуюся по тем или иным причинам должность занимал один из служащих или мастеров данного предприятия, поднимаясь тем самым вверх по карьерной лестнице и получая более высокое жалование. Связано такое положение было с политикой первого русского директора Раменской мануфактуры Федора Михайловича Дмитриева, занимавшего эту должность до своей смерти в 1882 г.

Раменская мануфактура перешла к братьям Малютиным в 1843 г., всеми производственными вопросами руководил один из них — Павел Семенович. Как и во многих других случаях, вместе с приобретенным в Англии оборудованием на мануфактуру прибыла целая группа иностранных специалистов, занимавших на первых порах все основные административные и технические должности. В начале 1850-х гг. Павел Семенович пригласил для работы на предприятии выпускника Петербургского технологического института Ф.М. Дмитриева. Первые несколько лет тот работал простым смотрителем, потом механиком, а затем в 1856 г. был назначен управляющим всеми делами мануфактуры<sup>42</sup>. Именно по его настоянию Малютины в течение нескольких лет расторгли контракты с целой группой англичан, и одновременно освобождавшиеся должности замещались русскими специалистами. В результате иностранцы практически полностью исчезли с предприятия к 1870-м гг. Ф.М. Дмитриев много сделал для развития производства, строительства объектов социальной сферы, за что был уважаем и ценим рабочими. Впоследствии он совмещал руководство предприятием с преподаванием в Московском императорском техническом училище.

Приглашения со стороны на высшие административные должности были на Раменской мануфактуре, судя по всему, большой редкостью. Достаточно типичной была ситуация, когда работник проходил ступеньку за ступенькой, поднимаясь по должностной лестнице, и вполне мог достичь должности директора предприятия. Так, инженер-механик Виктор Викторович Зотиков с 1875 г. работал на Раменской фабрике мастером ткацкого отделения. Первоначально его годовое жалование составляло 1200 р. В 1876–1878 гг. на той же должности он получал 1800 р. в год, а затем — 2400 р.<sup>43</sup> В июле 1883 г.

В.В. Зотиков был назначен помощником директора фабрики с жалованием 4000 р. в год, с 1886 г. он стал получать на 600 р. больше, а с 1890 г. — 5000 р. в год<sup>44</sup> С 1909 г. и вплоть до 1917 г. он работал в должности директора Раменской фабрики<sup>45</sup>. Еще один пример. Ф.М. Дмитриева на должности управляющего сменил Владимир Михайлович Дмитриев (возглавлял предприятие до 1904 г.), до этого на протяжении девяти лет работавший помощником управляющего<sup>46</sup>.

\*\*\*

Еще один сюжет, к которому хотелось бы обратиться в рамках данной статьи, связан с терминологией. Руководителей предприятий в документах конца XIX—начала XX вв. называют «директорами», «управляющими», «заведывающими», что не предполагает разницу в статусе, правах и обязанностях. Причем, одно и то же должностное лицо в разных документах одного периода могли называть по-разному. Однако, в 1910-х гг. фабричные инспектора начали требовать более ответственного подхода к данному вопросу. Показательна в этом отношении ситуация, зафиксированная в документах фонда Товарищества мануфактур Н.Н. Коншина за 1915 г. В это время заведующим прядильно-ткацкой фабрикой Товарищества был англичанин Федор Федорович Платт, а помощником его Эдуард Васильевич Чарнок, который выполнял обязанности директора в периоды отъездов Платта. Решением Правления Товарищества от 28 октября 1915 г. в связи с тем, что Ф.Ф. Платт покинул Серпухов (где находилась фабрика), на его место был назначен Карл Федорович Платт, а Чарнок остался в должности помощника. Правление, как полагалось, проинформировало о происшедших кадровых изменениях фабричного инспектора, указав, что с 1 ноября 1915 г. назначен новый *директор* прядильно-ткацкой фабрики<sup>47</sup>. В своем ответе Правлению фабричный инспектор подчеркнул, что «Устав о Промышленном труде (Ст.90) обязывает в предприятиях, не состоящих в личном заведывании их владельцев, назначать для управления предприятием *заведывающих*, о чем на основании Ст. 91 Уст. о Пром. Тр. и извещается Фабричная инспекция». И далее: «с термином *заведывающий*» в законе связаны вполне определенные обязанности и ответственность перед

Законом. Термин «директор» в Уст. о Пром. Тр. не упоминается вовсе. В виду изложенного покорнейше прошу представить мне заявление о том, будет ли К.Ф. Платт состоять заведывающим прядельно-ткацкой фабрикой согласно смыслу и ст. 90–93 Уст. о Пром. Тр., а также о том, кто будет его заместителем во время его отсутствия»<sup>48</sup>. Правлению коншинского товарищества пришлось внести соответствующие уточнения.

Подводя некоторые предварительные итоги, можно отметить, что иностранные специалисты сыграли большую роль на начальном этапе работы многих промышленных предприятий в России в период дореволюционной индустриализации. Они принесли с собой передовые западные технологии и опыт управления производством. Высокий уровень оплаты труда был для большинства из них тем стимулом, который заставлял отправляться в незнакомую страну, к обычаям, традициям и особенностям деловой культуры которой не все из них смогли приспособиться. Но были и те, кто сумел найти свое место в новых условиях и оставался в России на протяжении десятилетий. Большинство таких иностранцев в начале XX в. уже неплохо говорили по-русски и находили контакт не только с владельцами предприятий, но и с трудившимися на них рабочими. Сохранившиеся в фондах архивных предприятий документы, безусловно, позволят в дальнейшем расширить наши представления о влиянии иностранных специалистов на формирование системы управления русскими промышленными предприятиями.

### Приложение 1

*Доверенность Правления Товарищества Н.Н.Коншина на имя О.Е. Фроссар на управление ситценабивной фабрикой Товарищества. 11 мая 1913 г.*

Милостивый Государь  
Осип Егорович,

Правление Товарищества Мануфактур Н.Н. Коншина в Серпухове настоящею доверенностью уполномочивает Вас заведывать в техническом отношении ситценабивной фабрикой Товарищества, находящейся при г. Серпухове.

Для сего имеете Вы: следить за исправностью механизмов, котлов, станков и других орудий производства; наблюдать за безопасностью работ при фабрике, принимая на себя уголовную ответственность за все несчастные случаи, происшедшие при производстве; производить выработку товаров, руководствуясь в сортах и количествах указаниями Правления и прилагать старания к наилучшей и наиболее выгодной для Товарищества выработке товаров; нанимать и увольнять рабочих и служащих за исключением помощника директора, механиков, рисовальщиков, граверов и т.п., наем и увольнение коих должны быть с разрешения Правления.

Вместе с сим Вы уполномочиваетесь быть заведующим ситценабивной фабрикой на основании Устава о Промышленности, т. XI, ч. II, ст. 129, со всеми правами, обязанностями и ответственностью, предусмотренными Уст. о Пром. Относительно заведывающих.

Все, что Вы по сей доверенности законно учините, тому Правление Товарищества верит, спорить и прекословить не будет. Доверенность эта дана Германскому подданному Осипу Егоровичу Фроссар.

*Источник: ЦИАМ. Ф. 774, оп. 1, д. 1453, л. 43.*

## Приложение 2

### *Договор Товарищества Н.Н.Коншина с К. Раух о принятии его на должность Директора ситценабивной фабрики. 1897.*

Тысяча восемьсот девяносто седьмого года Декабря 31-го дня мы, нижеподписавшиеся, Правление Товарищества Мануфактур Н.Н. Коншина в Серпухове и швейцарский подданный Карл Оттомар Раух заключили настоящий договор в следующем: 1) Я, Раух, поступил к Товариществу на ситценабивную фабрику в Серпухове на должность Директора сроком с первого января тысяча восемьсот девяносто восьмого года впредь на один год. 2) Жалованья за труды Раух Правление Товарищества назначает четыре тысячи пятьсот рублей в год. 3) Принимая на себя должность Директора, я, Раух, обязуюсь отправлять таковую со старанием к принесению Товариществу пользы, приказы Товарищества, касающиеся выработки товаров и вообще фабричных дел, выполнять в точности, со служащими и фабричными рабочими обходиться кротко, иметь за ними наблюдение и руководить ими в работе, своевременно принимая все нужные меры к предупреждению несчастных случаев и поступая во всем согласно Высочайше



утвержденным 3-го Июня 1886 года правил о надзоре за фабричною промышленностью, а также и правил внутреннего распорядка, утвержденных фабричным инспектором; за все же могущие произойти от моего недосмотра или нерадения неправильности, несчастия или нарушения законов отвечать лично и имущественно мне, Раух. 4) Не доживши срока я, Раух, не должен отходить от Товарищества, если же представится надобность отойти, то должен о том, заявить Правлению письменно за два месяца, не оставляя в течение этого времени своих занятий. 5) Если же по усмотрению Правления я, Раух, окажусь в отправлении своих обязанностей неисправным или ненужным, то Правление имеет право отказать мне от занятий и прежде срока, но не прежде как по истечении двух месяцев со дня объявления о сем, и с того времени договор сей уничтожается. 6) Устав о приказчиках нами читан. 7) Договор сей хранить нам свято и ненарушимо; подлинному быть при делах Правления Товарищества.

*Источник: ЦИАМ. Ф.673, оп.1, д.11, л.1а.*

### **Примечания**

<sup>1</sup> Наемные управляющие в России: опыт бизнес-элиты XIX–XX веков / сост. Ю. Петров, Е. Савинова. М., 2007.

<sup>2</sup> Алексеева Е.В. Диффузия европейских инноваций в России (XVIII–начало XX в.). М., 2007.

<sup>3</sup> McKay J.P. Pioneers for Profit: Foreign Entrepreneurship and Russian Industrialization. 1885–1913. Chicago; London, 1970.

<sup>4</sup> ЦИАМ. Ф. 673, оп. 1, д. 11.

<sup>5</sup> Там же. Ф. 340, оп. 1, д. 328, 338.

<sup>6</sup> Там же. Ф. 774, оп. 1, д. 1453.

<sup>7</sup> Там же. Ф. 331, оп. 1, д. 1424.

<sup>8</sup> ГАЯО. Ф. 674, оп. 3, д. 29, 101, 146.

<sup>9</sup> ЦИАМ. Ф. 498, оп. 8, д. 66, 68.

<sup>10</sup> Арсентьев Н.М., Макушев А.А. Российские предприниматели Мальцовы. Саранск, 2006. С. 154.

<sup>11</sup> Там же. С. 155.

<sup>12</sup> Прохоровы: Материалы к истории Прохоровской Трехгорной мануфактуры и торгово-промышленной деятельности семьи Прохоровых. 1799–1915 гг. / сост. П.Н.Терентьев. М.,1996. С. 162.

<sup>13</sup> Там же. С. 162.

<sup>14</sup> Там же. С. 184.

<sup>15</sup> Алексеева Е.В. Указ.соч. С. 223.

<sup>16</sup> ЦИАМ. Ф. 331, оп. 1, д. 1424, л. 15.

- <sup>17</sup> Там же, л. 16.
- <sup>18</sup> Там же. Ф. 774, оп. 1, д. 1453, л. 59.
- <sup>19</sup> Там же. Ф. 673, оп. 1, д. 11, л. 1а, 4, 5, 6а, 9, 11; Ф. 774, оп. 1, д. 1453, л. 43, 54–55, 56–57; Ф. 341, оп. 5, д. 43, л. 59–59об., 81–81об., 88–88об. и др.
- <sup>20</sup> Там же. Ф. 498, оп. 8, д. 66, л. 13.
- <sup>21</sup> Там же, л. 13об.
- <sup>22</sup> Там же. Ф. 331, оп. 1, д. 1424, л. 68.
- <sup>23</sup> Там же, л. 62.
- <sup>24</sup> Там же, л. 58.
- <sup>25</sup> Там же. Ф. 774, оп. 1, д. 1453, л. 52.
- <sup>26</sup> Там же. Ф. 498, оп. 8, д. 1, л. 14об.
- <sup>27</sup> Там же, л. 15об.
- <sup>28</sup> Там же, л. 16об.
- <sup>29</sup> Там же, л. 17.
- <sup>30</sup> Там же, л. 18.
- <sup>31</sup> Там же, л. 30 об.
- <sup>32</sup> МсКау J.P. Op. cit. P. 169.
- <sup>33</sup> ЦИАМ. Ф. 673, оп. 8, д. 92, л. 278а.
- <sup>34</sup> Наемные управляющие в России... С. 30.
- <sup>35</sup> ЦИАМ. Ф. 341, оп. 5, д. 64, л. 61–61об.
- <sup>36</sup> Там же, л. 81об–83.
- <sup>37</sup> Там же, л. 89–90.
- <sup>38</sup> Там же, л. 91–92.
- <sup>39</sup> Там же. Ф. 774, оп. 1, д. 1453, л. 10, 14, 21, 42.
- <sup>40</sup> Там же. Ф. 673, оп. 1, д. 11, л. 1а.
- <sup>41</sup> Наемные управляющие в России... С. 149.
- <sup>42</sup> Там же. С. 155–156.
- <sup>43</sup> Там же. Ф. 340, оп. 1, д. 338, л. 64, 67, 81, 85, 90, 97, 107.
- <sup>44</sup> Там же, л. 4, 17, 20, 35, 38, 48, 57, 72, 78, 128.
- <sup>45</sup> Там же, д. 328, л. 37–40.
- <sup>46</sup> Там же, д. 338, л. 66, 75, 84, 88, 95, 101, 105; д. 328, л. 2, 4–11.
- <sup>47</sup> Там же. Ф. 673, оп. 1, д. 11, л. 66, 69.
- <sup>48</sup> Там же, л. 74.