

---

---

## К ИСТОРИИ ОРГАНОВ РАБОЧЕГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ в 1917—1918 гг.

В. З. ДРОБИЖЕВ

Главнейшей экономической задачей, вставшей перед рабочим классом России на другой день после победы Великой Октябрьской социалистической революции, являлась ликвидация частнокапиталистической собственности и замена ее социалистической.

Национализация промышленности была важнейшим этапом на пути решения этой задачи. Она означала не только экспроприацию капиталистов, но и налаживание правильного управления национализированной промышленностью. Полемизируя с «левыми коммунистами», понимавшими национализацию промышленности как простую экспроприацию капиталистов, В. И. Ленин писал: «...Обобществление тем как раз и отличается от простой конфискации, что конфисковать можно с одной «решительностью» без умения правильно учесть и правильно распределить, *обобществить же без такого умения нельзя*»<sup>1</sup>. В проведении обобществления промышленности большую роль сыграли заводууправления национализированных предприятий. Изучение истории органов рабочего управления на предприятиях позволяет выяснить процесс создания одного из важнейших звеньев единой системы управления промышленностью Советской республики, помогает лучше понять значение революционного творчества рабочих масс в осуществлении социалистической национализации.

Партия придавала большое значение организации управления социалистической промышленностью, созданию заводууправлений на национализированных предприятиях. В первоначальном наброске статьи «Очередные задачи Советской власти» В. И. Ленин писал: «Для капиталиста внутренняя организация его предприятия представляла собою нечто, коммерческой тайной защищенное от глаз посторонней публики, — нечто такое, где, кажется, хотели быть всевластными и единовластными, защищенными не только от критики, не только от постороннего вмешательства, но и от постороннего глаза. Наоборот, для Советской власти именно организация труда в отдельных крупнейших предприятиях и в отдельных деревенских общинах является самым главным, коренным и злободневным вопросом всей общественной жизни»<sup>2</sup>.

История создания и деятельности заводууправлений на национализированных предприятиях в 1917—1918 гг. не служила еще предметом специального исследования. Авторы большинства работ, посвященных анализу экономики первых лет существования Советской власти, ограничивались, как правило, лишь разбором декретов о национализации промышленности, не обращаясь к конкретно-историческому анализу процесса революционного преобразования этой ведущей отрасли народного хозяйства. Вопросы практического осуществления национализации про-

<sup>1</sup> В. И. Ленин. Соч., т. 27, стр. 301.

<sup>2</sup> Там же, стр. 176—177.

мышленности, в том числе и вопрос об организации управления на предприятиях, перешедших в собственность государства, ставились лишь в самой общей форме. Так, например, И. А. Гладков упоминает о новых заводоуправлениях только в связи с решением I Всероссийского съезда Советов народного хозяйства<sup>3</sup>. В. А. Виноградов правильно отмечает, что «коллегиальное управление национализированными предприятиями явилось для многих тысяч рабочих первой школой самостоятельного ведения хозяйства, управления производством»<sup>4</sup>. Однако и он не дает характеристики состава и деятельности заводоуправлений в 1917—1918 гг.<sup>5</sup>. Точно так же очень мало внимания уделено вопросу о создании и деятельности заводоуправлений в работах по истории отдельных фабрик и заводов<sup>6</sup>.

\* \* \*

Первой важнейшей подготовительной мерой к национализации промышленности явился рабочий контроль. В органах рабочего контроля передовые представители рабочих проходили школу хозяйствования, получали необходимый опыт руководства промышленностью. Фабзавкомы, контрольно-хозяйственные комиссии и другие организации рабочего класса контролировали расходование финансовых средств на предприятиях, снабжение заводов сырьем и топливом, распределение готовой продукции, боролись за повышение производительности труда и укрепление трудовой дисциплины. Деятельность органов рабочего контроля способствовала слому саботажа буржуазии.

Социалистическая перестройка промышленности проходила в обстановке острейшей классовой борьбы. После победы пролетарской революции буржуазия не прекратила своего сопротивления.

Она с оружием в руках выступила на борьбу с Советской властью, финансировала все антисоветские мятежи и выступления. В области экономики одной из основных форм борьбы буржуазии с Советской властью был саботаж.

Многие капиталисты и высшие служащие бежали, оставив производство без руководства. «Владелец исчез», такова типичная фраза в письмах рабочих, направляемых в советские организации в первые месяцы существования пролетарского государства. Контрольно-хозяйственная комиссия Большой Кинешемской мануфактуры сообщила 26 марта 1918 г. президиуму Всероссийского союза текстильщиков: «Со стороны правления наблюдается саботаж и стремление к остановке производства, что доказывается тем, что ...на фабрике с количеством рабочих в 5000 человек не имеется директора»<sup>7</sup>. «Владелец исчез и увез с собой все наличные деньги и конторские книги», писали в январе 1918 г. рабочие чугунолитейного завода Федорова<sup>8</sup>.

Там, где капиталисты остались, они всячески старались остановить производство. Так действовали, например, хозяева Нижегородского завода Добровых и Набголец, затратившие почти весь свой свободный капитал на приобретение таких товаров, в которых острой нужды не было. В результате предприятие лишилось оборотных средств<sup>9</sup>. Правление Волжской мануфактуры (Ярославская губерния) под предлогом уплаты старого

<sup>3</sup> И. А. Гладков. Очерки советской экономики 1917—1918 гг., М., 1956, стр. 97—98.

<sup>4</sup> В. А. Виноградов. Социалистическое обобществление средств производства в промышленности СССР. М., 1955, стр. 118.

<sup>5</sup> См. там же, стр. 117—120.

<sup>6</sup> См. например: Ю. Ф. Глебов и В. М. Соколов. История большой Ивановской мануфактуры. Иваново, 1952; В. А. Бабичев, И. Д. Золин. Фабрика имени рабочего Федора Зиновьева. Иваново, 1956, и др.

<sup>7</sup> «Национализация промышленности в СССР». Сборник документов и материалов, 1917—1920 гг., М., 1954, стр. 365.

<sup>8</sup> ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 1, д. 503, л. 1; д. 505, л. 2.

<sup>9</sup> ЦГАОР и СС, ф. 4086, оп. 21, д. 10, л. 35.

долга выдало огромные деньги фирме Стукен и К<sup>о</sup>, хозяева которой были крупными пайщиками Волжской мануфактуры<sup>10</sup>. Капиталы фабрик разбазаривались под видом разного рода наградных, премиальных и прочих выдач владельцам и преданной им администрации.

Буржуазные правления фабрик и заводов не только не заботились о снабжении предприятий сырьем и топливом, но всячески старались не допустить использования даже того сырья, которое уже имелось. Дм. Фурманов, бывший в то время членом Иваново-Кинешемского Совета рабочих депутатов, писал в конце января 1918 г. в своем дневнике: «Если возможность имеется запретить ввоз на фабрику сырья и топлива — этой возможностью (капиталисты.— В. Д.) воспользуются сию же минуту. На бывшую фабрику Коновалова было привезено и стояло уже на станции Вичуга несколько вагонов хлопка. Экс-министр Коновалов, видя, что дело после Октября сложилось худо, каким-то образом через правление дал «приказ» начальнику станции Вичуга — хлопок на фабрику со станции не выпускать!»<sup>11</sup>. Рабочие московского завода Гужон отправили в Донбасс делегацию для переговоров о поставке угля на завод. Выполнив свою задачу, рабочие выехали в Москву, а в это время правление направило телеграмму в Донбасс о расторжении договора, заключенного рабочими<sup>12</sup>.

С укреплением органов рабочего контроля Советское правительство перешло к национализации промышленности. Социалистическая национализация промышленности была ускорена саботажем буржуазии. Широко известен факт о национализации Ликинской мануфактуры (Владимирская губерния) в ноябре 1917 г., непосредственным поводом для чего послужил саботаж ее владельца. По той же причине были национализированы и некоторые другие предприятия. 5 апреля 1918 г. фабзавком и контрольно-хозяйственная комиссия завода «АМО» обратились в ВСНХ с просьбой о национализации завода. Рабочие писали о том, что правление саботирует. Пятимиллионную ссуду, полученную от казны, оно пыталось выдать пайщикам за долги. «Контрольно-хозяйственная комиссия находит,— указывалось в письме,— что правление завода «АМО» неработоспособно и не заинтересовано в производстве и было бы преступлением вести дальше так дело». Просьба рабочих была удовлетворена, 14 апреля на завод было назначено правительственное правление<sup>13</sup>.

Стремясь во что бы то ни стало сохранить в своих руках господство в экономике, буржуазия применяла не только открытый саботаж, но и более гибкие методы борьбы против социалистических преобразований.

После издания декрета о национализации крупной промышленности (28 июня 1918 г.) идеологи буржуазии попытались, явно фальсифицируя декрет, представить дело так, будто декрет не внес никаких изменений в управление промышленностью. Совет съездов представителей торговли и промышленности (одна из организаций буржуазии того времени) создал специальную комиссию по вопросу о национализации промышленности. На заседании 29 июля 1918 г. она приняла следующее решение: «Комиссия считает необходимым, чтобы при организации управления отдельными национализированными предприятиями за бывшими ко времени национализации правлениями была сохранена руководящая роль в деле финансово-технического снабжения предприятий. Представитель ВСНХ в правлении работает наравне с другими членами правления»<sup>14</sup>. Примерно такое же решение приняла «комиссия по национализации», созданная при Московском торгово-промышленном комитете. В решении этой комиссии от 9 июля говорилось: «Декрет 28 июня ограничивается изменением юридического статуса предприятий и переводом бывших собственников в раз-

<sup>10</sup> ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 1, д. 93, л. 35.

<sup>11</sup> Дм. Фурманов. Путь к большевизму, 1917—1918 (Иваново-Вознесенск). Л., 1927, стр. 152.

<sup>12</sup> ЦГАОР и СС, ф. 7952, оп. 3, д. 280, л. 33.

<sup>13</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 371, 372.

<sup>14</sup> ЦГАОР и СС, ф. 3348, оп. 1, д. 105а, л. 30.

ряд безвозмездных арендаторов. Сохраняются все прибыли бывших хозяев»<sup>15</sup>. Бывшие владельцы пытались превратить решение о национализации в пустую бумажку, сохранить за собой командные высоты в области управления промышленными предприятиями. Однако и эта попытка буржуазии, направленная на срыв мероприятий Советской власти, успеха не имела.

В борьбе с саботажем буржуазии рождался пролетарский аппарат управления производством. Контрольно-хозяйственные комиссии изыскивали топливо, сырье, а также денежные средства для предприятий. Фабзавком Муромской льняной мануфактуры в письме в правление Московского областного профсоюза текстильщиков в апреле 1918 г. сообщал: «Администрация фабрики ни льна, ни дров не заготавливает, а с декабря 1917 года все закупал комитет, а она только тормозит производство»<sup>16</sup>. В Иваново-Вознесенском районе на предприятиях широкое распространение получили органы надзора, которые должны были контролировать буржуазные правления. Характерным примером их деятельности может служить работа органа надзора Куваевской мануфактуры. Здесь при органе надзора существовали комиссии: по сырью и топливу, технико-организационная и конфликтная. Уже один перечень этих комиссий свидетельствует о том, что перед нами зарождающийся орган рабочего управления мануфактурой. Орган надзора провел большую работу по обеспечению предприятия сырьем и топливом, по укреплению дисциплины, по усилению охраны фабричного имущества<sup>17</sup>.

Одной из форм перехода к рабочему управлению являлся институт комиссаров на предприятиях. Эта форма управления была унаследована от военно-революционных комитетов, которые сразу же после победы Великой Октябрьской социалистической революции послали на крупнейшие предприятия своих представителей.

Комиссары в промышленности в первый период Советской власти сыграли большую роль. Комиссары, как правило, назначались для контроля за деятельностью старых буржуазных правлений и руководства их работой. Прежде всего комиссары были посланы на машиностроительные предприятия, необходимость перехода которых в собственность Советской республики ощущалась наиболее остро. Уже в феврале 1918 г. постановлением президиума ВСНХ были назначены комиссары на завод Брянского акционерного общества<sup>18</sup>. В начале мая был создан чрезвычайный комиссариат на Сормовском заводе. В июне такой комиссариат был создан и на Коломенском заводе. В его состав входили: один представитель от фабрично-заводского комитета и два от ВСНХ. Обязанности среди членов комиссариата делились так: М. Е. Урываев — ответственный за снабжение и финансы, председатель; Э. А. Сатель — ответственный за техническую часть и А. И. Мурин — ответственный за налаживание трудовой дисциплины. Уже сама структура комиссариата говорит о том, что в зачатке это был орган будущего рабочего управления<sup>19</sup>.

Широкое распространение получил институт комиссаров в текстильной промышленности. Ивановский губернский исполком принял весной 1918 г. по этому поводу специальное постановление, в котором говорилось: «Комиссар имеет право отменять все распоряжения правления, идущие вразрез с интересами рабочих и самого предприятия. Комиссар следит и отвечает за правильное исполнение декретов и распоряжений, утверждает правила внутреннего распорядка, участвует в составлении смет и планов»<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> ГИАМО, ф. 1082, оп. 2, д. 445, л. 2.

<sup>16</sup> ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 1, д. 34, л. 1.

<sup>17</sup> Ю. Ф. Глебов и В. М. Соколов. Указ. соч., стр. 75—77.

<sup>18</sup> ЦГАОР и СС, ф. 4086, оп. 2, д. 111, л. 2.

<sup>19</sup> О Комиссариате Коломенского завода см. ЦГАОР и СС, ф. 5469, д. 48, лл. 18, 85; ф. 3429, оп. 1, д. 67, л. 18; ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 1, д. 35, л. 9.

<sup>20</sup> ГАИО, ф. 35, оп. 1, д. 53, л. 15.

Таким образом, на многих промышленных предприятиях создавалась переходная форма управления. Одновременно существовали и действовали старые, буржуазные правления и только что возникающие органы рабочего управления.

От рабочего контроля пролетариат, опираясь на политическую власть, переходит к строительству своих органов управления производством. Это был длительный и сложный процесс.

Во всех декретах СНК о национализации промышленности, принятых в период с ноября 1917 г. по февраль 1918 г., неизменно подчеркивалось: «порядок управления фабрикой должен быть разработан Наркоматом торговли и промышленности». Однако каких-либо единых принципов формирования заводоуправлений этому наркомату выработать не удалось.

На отдельных предприятиях заводоуправления создавались как представительные органы бывших хозяев, служащих и рабочих. Такой состав имело, например, правление завода «Бромлей» в Москве, в которое входили в конце 1917 г.: один представитель от владельцев фабрики, три — от рабочих и два — от служащих<sup>21</sup>. На фабрике Каверина в феврале 1918 г. заводоуправление состояло из одного представителя от бывших хозяев, одного от служащих, трех от фабрично-заводского комитета<sup>22</sup>. Попытка Советского государства использовать опыт управления и знания владельцев предприятий в строительстве основ социалистической экономики не удалась. Капиталисты, попавшие в заводоуправления, продолжали политику саботажа и вредительства.

В дальнейшем в целях борьбы с саботажем буржуазии, для более широкого привлечения рабочих к управлению предприятиями на многих заводах в состав правлений стали вводить только представителей рабочих, служащих и техников. С ноября 1917 г. в состав некоторых заводоуправлений начали включаться также представители местных хозяйственных и профсоюзных органов. Так, в состав правления Ликинской мануфактуры входили три представителя от фабрично-заводского комитета, представители Московского комиссариата труда и Московского областного профсоюза текстильщиков<sup>23</sup>. В состав правления фабрики «Компания» (г. Иваново-Вознесенск) в марте 1918 г. входили представители рабочих, служащих, Московского районного экономического комитета и Московского комиссариата труда<sup>24</sup>.

Большевистская партия, руководившая всем процессом национализации промышленности, привлекала широкие массы рабочих к участию в управлении предприятиями. Еще в январе 1919 г., выступая на II Всероссийском съезде профсоюзов, В. И. Ленин говорил: «Необходимо еще и еще расширять участие самих трудящихся в управлении хозяйством и строительстве нового производства. Если мы этой задачи не решим..., тогда мы дело коммунистического строительства не доведем до конца»<sup>25</sup>. В. И. Ленин требовал от руководящих советских органов обеспечить вовлечение рабочих масс в работу по управлению хозяйством. В постановлении СНК от 29 августа 1918 г. об отчетах наркоматов, написанном В. И. Лениным, говорилось: «Эти отчеты должны быть составлены наиболее популярно и особенное внимание обратить на факты о роли рабочих организаций и представителей пролетариата в управлении, на крупные меры социалистического характера и борьбы за... подавление сопротивления буржуазии»<sup>26</sup>.

Второй вопрос, на котором В. И. Ленин подробно останавливался в связи с созданием заводоуправлений,— это вопрос о привлечении буржу-

<sup>21</sup> Архив Музея революции, ф. завода «Бромлей», д. 4347, л. 49.

<sup>22</sup> ЦГАОР и СС, ф. 5457, оп. 2, д. 7, л. 20.

<sup>23</sup> Там же, ф. 7952, оп. 2, д. 128, л. 48.

<sup>24</sup> «Материалы по истории СССР», т. 3, М., 1956, стр. 127.

<sup>25</sup> В. И. Ленин. Соч., т. 28, стр. 404.

<sup>26</sup> Ленинский сборник VIII, стр. 9.

азных специалистов к работе в правлениях. «Капитализм оставил нам громадное наследство,— говорил В. И. Ленин на II Всероссийском съезде Советов народного хозяйства в декабре 1918 г.,— оставил нам своих крупнейших специалистов, которыми мы должны непременно воспользоваться и воспользоваться в широком, массовом размере, пустив всех их в ход. Тратить время на подготовку специалистов из наших коммунистов нам совершенно некогда, потому что сейчас все дело в практической работе, в практических результатах»<sup>27</sup>. Это выступление В. И. Ленина легло в основу решения II съезда Советов народного хозяйства, в котором указывалось на необходимость привлечения специалистов к работе в органах управления промышленностью, даже если они по своим политическим убеждениям и не принадлежат к РКП(б)<sup>28</sup>.

Под руководством Коммунистической партии большую работу по выработке структуры и принципов формирования заводоуправлений провели профессиональные союзы. При ЦК крупнейших профсоюзов были созданы специальные бюро для разработки вопросов, связанных с организацией управления предприятиями. При ЦК Всероссийского Союза металлистов такое бюро существовало с февраля 1918 г.<sup>29</sup> В апреле 1918 г. ЦК союза принял специальное решение о принципах формирования заводоуправлений, по которому треть мест в правлениях предоставлялась рабочим и служащим предприятий, треть — представителям Профессионального союза металлистов, треть — представителям ВСНХ<sup>30</sup>.

Непосредственное руководство созданием органов рабочего управления на предприятиях осуществляли Советы народного хозяйства. На I Всероссийском съезде совнархозов в конце мая 1918 г. было утверждено специальное «Положение об управлении национализированными предприятиями». По этому положению две трети состава заводоуправлений назначались областными Советами народного хозяйства и Высшим Советом народного хозяйства, причем половину из них могли выдвигать профсоюзы, одна треть выбиралась рабочими<sup>31</sup>. Тем самым был сделан серьезный шаг по пути усиления централизации управления промышленностью. На съезде даже не ставился вопрос о возможности допущения промышленников в заводоуправления. Так, без прений был подведен итог попыткам привлечь буржуазию к работе в заводоуправлениях. Решения I съезда Советов народного хозяйства сыграли огромную роль в строительстве аппарата управления промышленностью.

Принятый порядок формирования заводоуправлений из представителей рабочих и служащих предприятий, профсоюзов и ВСНХ был наиболее приемлемым и удачным для того времени. Он позволял сочетать интересы центра с интересами мест, обеспечивал подавляющее большинство в заводоуправлениях представителям рабочих при привлечении служащих и предоставлял профсоюзам широкую хозяйственную инициативу. Однако полного единообразия в составе и структуре заводоуправлений в 1918 г. так и не удалось добиться. Дело было не только в слабости еще молодых центральных органов управления хозяйством, но и в отсутствии опыта у рабочих, впервые в истории приступивших к организации социалистической промышленности. Следует отметить и то, что члены заводоуправлений, которые должны были назначаться Советами народного хозяйства и профсоюзами, на деле, как правило, выбирались на общих собраниях рабочих и лишь потом утверждались Советами народного хозяйства или соответствующим правлением профсоюза. Такой порядок «назначения» объяснялся острой нехваткой кадров. Иваново-Кинешемский областной союз текстильщиков 15 августа 1918 г. обратился даже со специальным

<sup>27</sup> В. И. Ленин. Соч., т. 28, стр. 358.

<sup>28</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 586.

<sup>29</sup> Там же, стр. 566.

<sup>30</sup> «Вестник металлиста», 1918, № 4—6, стр. 90.

<sup>31</sup> «Народное хозяйство», 1918, № 4, стр. 18.

письмом ко всем фабрично-заводским комитетам, в котором говорилось, что союз не может послать на каждое предприятие своих представителей и поэтому будет утверждать выбранных самими рабочими членов заводоуправлений<sup>32</sup>. Большинство членов заводоуправлений выбиралось на общих собраниях рабочих.

Передовые рабочие под руководством большевистской партии сумели обеспечить пролетарский состав заводоуправлений. Так, в состав правления Ликинской мануфактуры входили в 1917 г. рабочие Ф. Г. Гордеев, С. В. Селин, И. И. Кутузов, служащие Н. В. Охолин, Б. А. Азарх. Отметим, что трое из пяти членов этого заводоуправления являлись раньше членами фабрично-заводского комитета. Б. А. Азарх работал и на фабрике и в Московском комиссариате труда<sup>33</sup>. На текстильной фабрике Щербакова в селе Кохма Иваново-Вознесенской губернии в сентябре 1918 г. в правление были выбраны: рабочий И. Г. Райков, член партии с 1905 г., участник первой русской революции; член фабрично-заводского комитета рабочий-коммунист И. Е. Сметанин и помощник бухгалтера фабрики А. И. Никитин<sup>34</sup>. Рабочие Костромского отделения фабрики «Лента» послали в правление в декабре 1918 г. председателя фабрично-заводского комитета, члена партии с 1903 г. И. А. Силина, работницу, члена РКП(б) М. П. Нисковскую и члена старого правления В. Ф. Валищевского<sup>35</sup>.

В некоторых случаях общие собрания рабочих не утверждали кандидатов в заводоуправления по политическим мотивам. Так, например, общее собрание рабочих Большой Ярославской мануфактуры 2 сентября 1918 г. потребовало отозвать из заводоуправления С. И. Кузьмичева, так как он оказался противником Советской власти<sup>36</sup>. Большой интерес представляет также решение общего собрания Московского товарищества механических заводов: «Выборы в члены правления должны пройти по цехам ввиду важности момента, чтобы каждый мог продумать кандидатов»<sup>37</sup>. В состав правлений рабочие часто выбирали демобилизованных солдат и матросов, прошедших школу революционной борьбы. Почти во всех заводоуправлениях были представители технической интеллигенции.

На отдельных предприятиях в правления проникали бывшие владельцы. На фабрике Овсянникова-Ганшина в Александрове (Владимирская губерния) заводоуправление состояло из бывших хозяев и директора<sup>38</sup>. На фабрике Трегубова в Подольске в декабре 1918 г. в составе правления оказались только служащие. Подольский профсоюз текстильщиков провел перевыборы правления этой фабрики<sup>39</sup>. Такое же положение сложилось и в Подмосковном каменноугольном бассейне, где в состав районных правлений попали исключительно представители технической интеллигенции и бывшие хозяева<sup>40</sup>.

Огромную роль в борьбе за пролетарский состав заводоуправлений сыграли партийные организации и профсоюзы. Коммунисты на многих фабриках являлись инициаторами создания и активными участниками выборов в заводоуправления. Почти на всех предприятиях в состав правлений входили коммунисты. На некоторых предприятиях авторитет партийцев был настолько велик, что рабочие без обсуждения выбирали в заводоуправления кандидатов, предложенных коммунистами. При выборах правления Куваевской мануфактуры 9 ноября 1918 г. общее собрание, заслушав заявление секретаря партийки А. И. Морозова, постановило:

<sup>32</sup> «Материалы по истории СССР», т. 3, стр. 230.

<sup>33</sup> ЦГАОР и СС, ф. 7952, оп. 3, д. 128, л. 48.

<sup>34</sup> Там же, ф. 3429, оп. 1, д. 1024, л. 14.

<sup>35</sup> Там же, д. 1041, лл. 13, 14, 15.

<sup>36</sup> ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 4, д. 191, л. 90.

<sup>37</sup> ЦГАОР и СС, ф. 5469, оп. 2, д. 18, л. 24.

<sup>38</sup> Там же, ф. 5457, оп. 2, д. 24, л. 5.

<sup>39</sup> Там же, д. 11, л. 3.

<sup>40</sup> «Углекоп», г. Скопин, 1918, № 11—12, стр. 2; ЦГАОР и СС, ф. 5513, оп. 1, д. 22, л. 250; ГАОР и СС МО, ф. 1504, оп. 1, д. 79, лл. 144—147.

«Назначенным кандидатам от ячейки коммунистов характеристики не давать, так как ячейка коммунистов достаточно обсуждала каждую кандидатуру и она в этом не могла ошибиться»<sup>41</sup>.

Губернские и уездные Советы народного хозяйства при подборе кадров заводоуправлений опирались на мнение партийных организаций. Так, Шуйский уездный Совет народного хозяйства 4 ноября 1918 г. принял решение: «При составлении правлений нужно, чтобы их члены утверждались общим собранием членов РКП(б) и пленумом УСНХ»<sup>42</sup>. А Тверской губернский Совет народного хозяйства 9 декабря 1918 г. обратился в Кимрский уездный комитет РКП(б) с просьбой «дать нравственную и политическую характеристику членов правления фабрики Д. А. Столярова, посланных в ГСНХ на утверждение»<sup>43</sup>. Коммунисты требовали удаления враждебных элементов, проникавших в состав правлений. Так поступила, например, большевистская организация Коломенского завода, потребовавшая от ЦК Всероссийского Союза металлистов отозвать своего представителя из правления завода<sup>44</sup>. Аналогичное требование предъявили ВСНХ коммунисты Кольчугинского завода<sup>45</sup>.

Некоторую роль в создании заводоуправлений сыграли молодые, только что возникшие комсомольские организации. 23 октября 1918 г. происходило общее собрание рабочих завода «Славянин» (г. Нижний Новгород), на котором выбиралось заводоуправление. Накануне комсомольцы наметили кандидатов в заводоуправление и выставили свой список на общем собрании. Этот список собрал подавляющее большинство голосов<sup>46</sup>.

Для подведения итогов рассмотрения состава заводоуправлений обратимся к цифрам. На основании имеющихся в нашем распоряжении данных удалось выяснить биографии 263 членов правлений 63 национализированных текстильных предприятий Московского промышленного района.

Рассмотрим, прежде всего, социальный состав заводоуправлений (табл. 1)<sup>47</sup>.

ТАБЛИЦА 1

Социальное положение	Время образования заводоуправлений		Всего	
	ноябрь 1917 г.— июнь 1918 г. (сведения по 5 предприятиям)	июль 1918 г.— декабрь 1918 г. (сведения по 58 предприятиям)	общее число	в % от общего числа
Рабочие	7	137	144	54,75
Младшие служащие	3	66	69	26,23
Старшие служащие	3	45	48	18,25
Пайщики и хозяева	—	2	2	0,77
Итого . . .	13	250	263	100

<sup>41</sup> ГАИО, ф. 35, оп. 1, д. 87, л. 78.

<sup>42</sup> ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 1, д. 460, л. 1.

<sup>43</sup> ГАКО, ф. 646, оп. 1, д. 217, л. 72.

<sup>44</sup> ЦГАОР и СС, ф. 5469, оп. 2, д. 51, л. 56.

<sup>45</sup> Там же, ф. 4086, оп. 21, д. 8, л. 31.

<sup>46</sup> ГАГО, ф. 127, оп. 1, д. 908, л. 3.

<sup>47</sup> Настоящая и следующие таблицы составлены на основании материалов: ЦГАОР и СС, ф. 3429, оп. 1, д. 207, л. 71; д. 215, лл. 3, 4; д. 225, лл. 9, 10; д. 231, лл. 8, 9, 10; д. 239, л. 4; д. 335, л. 1; д. 976, л. 58; д. 1013, л. 45; д. 1015, л. 73; д. 1024, л. 14; д. 1031, л. 29; д. 1035, лл. 29, 55, 60; д. 1038, лл. 49, 58, 60; д. 1041, лл. 13, 14, 15, 21, 42, 43, 44; д. 61, 64, 69, 71, 75, 78, 83, 99, 102, 113, 119; д. 1141, л. 40; ф. 4086, оп. 21, д. 31, л. 59; ф. 5457, оп. 3, д. 128, л. 48; ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 1, д. 69а; д. 93, л. 27; д. 111, л. 25; д. 138, л. 22; д. 218а, л. 5; д. 220, л. 74; д. 379, л. 4; д. 443, лл. 38, 41; д. 624, л. 167; оп. 4, д. 79, л. 22; д. 90, л. 2; д. 120, л. 44; д. 161, л. 15; д. 172, л. 2; д. 196, л. 15;

Из таблицы видно, что рабочие составляли большинство среди членов заводоуправлений текстильной промышленности Московского района в 1917—1918 гг. Значительную роль в создании заводоуправлений сыграли служащие, особенно младшие, техники, конторщики и т. д., т. е. те категории, которые по своему положению в производстве ближе стояли к рабочим.

Не меньший интерес представляют данные и о партийном составе заводоуправлений (табл. 2).

ТАБЛИЦА 2

Социальное положение	Партийность	Всего	В % от общего числа данной социальной группы
Рабочие	Члены РКП(б) и сочувствующие	77	53,47
	Члены мелкобуржуазных партий	2	1,38
	Беспартийные	65	45,14
Младшие служащие	Члены РКП(б) и сочувствующие	25	36,23
	Члены мелкобуржуазных партий	1	1,45
	Беспартийные	43	62,32
Старшие служащие	Члены РКП(б) и сочувствующие	4	8,34
	Члены мелкобуржуазных партий	—	—
	Беспартийные	44	91,66

Коммунисты имели подавляющее большинство в заводоуправлениях. Почти каждый второй член заводоуправления был большевиком. Особенно значительной партийная прослойка была среди рабочих и младших служащих. Старшие служащие, члены заводоуправлений, в массе своей были беспартийными.

В исторической литературе отмечалось значение рабочего контроля для подготовки кадров управления промышленностью<sup>48</sup>. Однако эти положения не подтверждались анализом конкретного фактического материала. Рабочий контроль должен был сыграть решающую роль в подготовке кадров для заводоуправлений. Но сыграл ли он такую роль? Ответ на этот вопрос позволяет дать таблица 3.

Как можно судить по данным таблицы, основной школой для подготовки рабочих к работе в заводоуправлениях были фабрично-заводские комитеты и контрольно-хозяйственные комиссии. Эти же организации явились хорошей школой подготовки и для младших служащих. Старшие служащие пришли на работу в правления фабрик в основном из буржуазных органов регулирования промышленности.

В 1919 и 1920 гг. рабочая прослойка в заводоуправлениях увеличилась и укрепилась. В 1920 г. в отчете ВСНХ VIII Всероссийскому съезду Советов были приведены данные о социальном составе хозяйственных органов.

ф. 245, оп. 1, д. 26, л. 57; ф. 1859, оп. 1, д. 5, л. 5; д. 19, л. 33; д. 30, л. 23; ГАГО. ф. 418, оп. 1, д. 2, л. 91; ф. 127, оп. 1, д. 817, л. 51; ГАИО, ф. 35, оп. 1, д. 54, л. 45, 46; д. 138, л. 6, 8; ф. 219, оп. 1, д. 4, л. 1; ГАЯО, ф. р-162, оп. 1, д. 181, л. 45; ф. Р-380, оп. 1, д. 10, лл. 11, 12, 14, 24; Ивановский облпартархив, ф. 2, оп. 1, д. 9, л. 8; ф. 281, оп. 1, д. 582, лл. 1—13, 46; «Материалы по истории СССР», т. 3, М., 1956, стр. 79, 102, 227, 249, 267; Биографический словарь умерших и погибших членов Московской организации РКП(б) («Братская могила»), М., 1923, ч. 1, стр. 41, 203—204.

<sup>48</sup> См., например, В. А. Виноградов. Указ. соч., стр. 45—49.

ТАБЛИЦА 3

Социальное положение	Место предшествующей работы									
	Фабрично-заводские комитеты и контрольно-хозяйственные комиссии		Советы рабочих депутатов		Правления профсоюзов		Буржуазные органы регулирования хозяйства		Другие организации	
	общее число	в % от общего числа данной социальной группы	общее число	в % от общего числа данной социальной группы	общее число	в % от общего числа данной социальной группы	общее число	в % от общего числа данной социальной группы	общее число	в % от общего числа данной социальной группы
Рабочие	115	79,85	12	8,33	3	2,08	—	—	14	9,72
Младшие служащие	40	57,97	1	1,45	2	2,89	—	—	26	37,67
Старшие служащие	4	8,33	—	—	1	2,08	23	47,98	20	41,66
Итого...	159	—	13	—	6	—	23	—	60	—

Из общего числа 1143 членов фабрично-заводских управлений 726 человек, или 63,5%, были рабочими<sup>49</sup>.

Кадры — решающее условие успеха деятельности заводууправлений. Однако многое зависело и от правильной структуры заводууправлений, которая в 1918 г. еще только вырабатывалась.

На структуре многих заводууправлений в первые месяцы национализации отразились особенности их формирования как представительных органов различных заводских организаций. Входя в заводууправления, представители заводских организаций продолжали выполнять функции делегировавших их органов. На шелковой фабрике в Волоколамске в апреле 1918 г. заводууправление было сформировано из представителей фабрично-заводского комитета и бывшей дирекции. Обязанности были распределены следующим образом: представитель фабрично-заводского комитета следил за рабочей дисциплиной и состоянием производительности труда, а доставкой сырья, топлива и выплатой жалованья занимались представители дирекции<sup>50</sup>. Завод б. «Бр. Тильманс и К°» в Москве в сентябре 1918 г. управлялся представителями старого правления и фабрично-заводского комитета, которые совместно назначали заведующих цехами<sup>51</sup>. Существование такой формы заводууправлений в первые месяцы национализации было вполне закономерно, ибо при отсутствии у рабочих достаточного опыта руководства промышленностью эта форма управления обеспечивала наиболее легкий переход от рабочего контроля к рабочему управлению и наиболее полное использование старого аппарата управления. Однако такая система имела и свои отрицательные стороны. Сохранение исполнительного аппарата старых правлений, не подвергнутого какой-либо существенной реорганизации, давало возможность буржуазии продолжать саботаж и вредительство.

На основе практического опыта к лету — осени 1918 г. была выработана новая структура заводууправлений, которая предполагала овладение рабочими всеми сторонами производства при широком использовании буржуазных специалистов. На некоторых предприятиях такая структура появилась уже в первой половине 1918 г. В правлении Большой Иваново-

<sup>49</sup> «Отчет Высшего Совета Народного Хозяйства VIII Всероссийскому съезду Советов», 1920, стр. 14.

<sup>50</sup> ЦГАОР и СС, ф. 5457, оп. 2, д. 24, л. 15.

<sup>51</sup> «Известия Московского областного Совета народного хозяйства», 1918, № 1, стр. 23, 27.

Вознесенской мануфактуры в феврале 1918 г. обязанности между членами правления распределялись таким образом. Во главе правления стоял конторщик, член РКП(б) Д. Г. Логинов. Ему же было поручено руководить коммерческим отделом. Рабочие коммунисты А. Ф. Балдин и Л. Ф. Тарасов руководили отделами труда и хозяйственным. Инженеры В. А. Разоренов и С. С. Недумов отвечали за работу отделов прядения, ткачества и механического<sup>52</sup>. В заводоуправлении Коломенского завода в ноябре 1918 г. рабочие возглавили отделы труда и нормирования. Финансовым, коммерческим и техническим отделами руководили инженеры. Во главе правления стоял старый большевик рабочий М. Г. Урываев<sup>53</sup>. Правление завода Гужон в июне 1918 г. имело секции: финансовую, хозяйственную, техническую, коммерческую и рабочую<sup>54</sup>. При такой структуре обязанности между членами правления распределялись по функциям. Основными отделами были финансовый, технический, труда и административный. Подобная структура выработалась на основе опыта самих рабочих и наилучшим образом отражала задачи, стоявшие в то время перед промышленностью: снабжение предприятий сырьем, топливом и денежными средствами, воспитание у рабочих социалистического отношения к труду. Представители рабочих в заводоуправлениях руководили работой важнейших отделов — труда, нормирования и др. Буржуазные специалисты осуществляли руководство технической стороной работы предприятий. Во главе заводоуправлений стояли рабочие или перешедшие на сторону Советской власти старые специалисты. Принцип представительства в заводоуправлениях различных организаций был заменен персональным подбором кандидатур. Буржуазные правления целиком заменялись рабочими заводоуправлениями.

Предприятия управлялись коллегиально. Рабочие, только что уничтожившие полномасштабные капиталистов, не могли в массе своей сразу же прийти к пониманию преимущества единоначалия в управлении производством. В первый период национализации, когда выборность заводоуправлений имела наибольшее распространение, важнейшие вопросы управления предприятиями подчас решались на общих собраниях рабочих. На этих собраниях решались многие вопросы внутреннего распорядка, снабжения предприятия, сбыта продукции. Внутри самих заводоуправлений не было четкого разграничения функций между их членами и персональной ответственности за выполнение решений. Это вносило путаницу и неразбериху в работу заводоуправлений. Однако опыт показывал, что крупная машинная индустрия может усиленно развиваться лишь при наличии «безусловного и строжайшего единства воли, направляющей совместную работу сотен, тысяч и десятков тысяч людей»<sup>55</sup>. Уже к середине 1918 г. наметился существенный сдвиг в сторону усиления прав председателя правления. Во «Временных правилах внутреннего распорядка» на Брянском заводе, выработанных в мае 1918 г., специально предусматривалось, что «в заводе всякое распоряжение, относящееся к порядку и ходу работ, имеет силу в том случае, если оно исходит от директора завода и в цехах от начальника цеха. Всякие распоряжения, идущие помимо лиц, ответственных за производство, т. е. директора завода и начальников цехов и отделов, исполнению не подлежат»<sup>56</sup>.

На I Всероссийском съезде Советов народного хозяйства развернулась острая борьба с «левыми коммунистами» по вопросам усиления единоначалия и централизма в управлении промышленными предприятиями. В. В. Оболенский выдвинул следующий тезис: «Управление предприятиями республики должно быть основано на принципе выборности управле-

<sup>52</sup> ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 1, д. 220, л. 86.

<sup>53</sup> Там же, ф. 202, оп. 1, д. 37, л. 27.

<sup>54</sup> ЦГАОР и СС, ф. 7952, оп. 3, д. 195, л. 2.

<sup>55</sup> В. И. Ленин. Соч., т. 27, стр. 239.

<sup>56</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 647.

ния рабочими организациями при включении в их состав представителей технического и коммерческого персонала в числе не более одной трети». Оболенский считал, что центральным органам Советского государства должно быть предоставлено только право надзора за деятельностью заводууправлений и утверждения кандидатов в их состав. В. В. Оболенского поддержал В. М. Смирнов, который прямо заявил, что «Высший СНХ должен назначать ревизионную комиссию, которая не вмешивается в распорядительные функции этого правления (речь идет о заводууправлениях национализированных предприятий.— В. Д.), а только наблюдает за правильностью его деятельности, наблюдает за тем, чтобы не было злоупотреблений»<sup>57</sup>. Под прикрытием псевдореволюционных фраз «левые коммунисты» пытались сохранить выборность заводууправлений, безбрежную коллегиальность, подорвать принцип централизма в управлении хозяйством страны. Демагогия «левых» встретила на съезде решительный отпор.

В. И. Ленин пристально следил за работой съезда. В самый разгар обсуждения на съезде вопроса об организации управления предприятиями В. И. Ленин пишет записку Рыкову: «Вейнберг звонил мне, что на съезде Совнархозов «левые» наговорили глупостей по вопросу об управлении предприятиями и что грозит пройти глупость об умалении прав председателей правления. Что прошло? и как быть?»<sup>58</sup>. Проект решения об управлении национализированной промышленности, выработанный на секции по организации производства, перед утверждением его на пленарном заседании съезда обсуждался специальной согласительной комиссией. В состав этой комиссии входили представители Совета Народных Комиссаров, ВСНХ и секции съезда. От СНК в работе комиссии принимал участие В. И. Ленин. В согласительной комиссии проект был изменен в сторону ограничения выборности заводууправлений и усиления централизации в управлении промышленностью. В таком виде проект и был утвержден съездом<sup>59</sup>.

Большевистская партия постоянно вела борьбу как против бюрократической централизации управления промышленностью, так и против всяческих проявлений анархо-синдикализма.

К осени 1918 г. в период проведения массовой национализации промышленности вопрос об упорядочении работы заводууправлений приобрел наибольшую остроту. К этому времени недостатки коллегиальной формы управления промышленными предприятиями проявились уже совершенно отчетливо.

На II Всероссийском съезде Советов народного хозяйства в декабре 1918 г. В. И. Ленин говорил: «...Когда теперь мне, в частности, приходится наблюдать за проведением в жизнь экономических задач нашими предприятиями, особенно бросается в глаза, что исполнительная часть нашей работы, связанная с коллегиальным обсуждением, иногда тормозит исполнение. Этот переход от коллегиального исполнения к личной ответственности составляет задачу дня.»<sup>60</sup>. Мысли В. И. Ленина были положены в основу резолюции съезда «Об усилении единоначалия в управлении промышленностью»<sup>61</sup>.

Борьба за единоначалие и упорядочение работы заводууправлений, за усиление централизации в управлении промышленностью сливалась с борьбой со всяческими проявлениями анархо-синдикализма. Какого-либо значительного развития анархо-синдикализм при проведении национализации в нашей стране не получил.

<sup>57</sup> «Труды I Всероссийского съезда Советов народного хозяйства». Стенографический отчет, М., 1918, стр. 89, 345.

<sup>58</sup> Ленинский сборник XXI, стр. 130.

<sup>59</sup> «Труды I Всероссийского съезда Советов народного хозяйства», стр. 259—261.

<sup>60</sup> В. И. Ленин. Соч., т. 28, стр. 355.

<sup>61</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 586.

Передовые рабочие, горячо одобряя решения Советского правительства о национализации предприятий, неизменно подчеркивали, что они рассматривают их как общенародное достояние, а не как собственность той группы рабочих, которые на этих предприятиях работали. Так, в обязательствах, принятых центральным Советом фабзавкомов Богословского горного округа и исполкомом Совета рабочих и солдатских депутатов Надеждинского завода (Урал) 7 декабря 1917 г. в связи с национализацией промышленности, имеются следующие пункты: «...2. Представлять отчет Народному комиссариату торговли и промышленности не реже двух раз в месяц. 3. Устанавливать заработную плату согласно действующим в данной местности тарифам, выработанным профессиональными союзами... 8. Все продукты Богословского округа подлежат учету и распределяются согласно плану, даваемому Народным комиссариатом торговли и промышленности. 9. Финансирование предприятий происходит в порядке представления сметы расходов»<sup>62</sup>. 3 января 1918 г. правление национализированной Ростокинской красильно-аппретурной фабрики (г. Москва) приняло обязательство, почти дословно повторяющее только что цитированное<sup>63</sup>.

В обращении к рабочим IV Московской общегородской конференции представителей фабзавкомов, профсоюзов, Московского Совета рабочих депутатов 2 июля 1918 г. говорилось: «Наступило время, когда рабочий класс вправе ожидать от рабочих каждого предприятия, каждой профессии, что они сумеют в интересах общепролетарского дела поставить на первое место не свои групповые интересы, а интересы всего рабочего класса»<sup>64</sup>.

Однако надо признать, что среди некоторой небольшой отсталой части рабочих в начальный период социалистического строительства синдикалистские идеи все же получили распространение. Причины этого кроются не только в мелкобуржуазности страны, но и в том, что миллионные массы трудящихся, только что боровшиеся с бюрократической централизацией царизма и Временного правительства, не могли сразу же понять преимуществ пролетарского демократического централизма. В некоторых местах синдикалистские тенденции были усилены борьбой буржуазии, меньшевиков и эсеров с центральными органами пролетарского государства. Так, например, в письме следственного отдела Наркомата юстиции в ВЧК 3 октября 1918 г. о положении на одном из рудников Подмосковского каменноугольного бассейна указывалось: «На шахтах велась агитация о передаче шахт их прежнему хозяину Хитрово. С целью облегчения достижения этой цели велась агитация среди рабочих рудников о необходимости передачи рудников в управление тульских, но отнюдь не московских властей; подстрекали рабочих против инженеров, командированных ВСНХ для управления рудниками»<sup>65</sup>.

Синдикализм отрицательно сказывался на состоянии производства, мешал восстановлению промышленности, укреплению трудовой дисциплины. Чаще всего синдикалистские тенденции в 1918 г. проявлялись в неправильном распределении заработной платы. На Московском металлургическом заводе (б. Гужон) часть рабочих, рассматривавших завод после национализации как свою личную собственность, потребовали оплаты их труда изделиями завода. В результате этого отпуск гвоздей первого сорта в руки рабочим завода в июне 1918 г. составил 15% всей продукции завода. Кроме гвоздей, рабочим выдавалось кровельное железо, т. е. наиболее дефицитные в то время товары<sup>66</sup>. Такая практика приводила к развитию спекуляции, к нарушению и без того слабого товарооборота с деревней.

<sup>62</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 619.

<sup>63</sup> Там же, стр. 622.

<sup>64</sup> Там же, стр. 683.

<sup>65</sup> ЦГАОР и СС, ф. 3429, оп. 1, д. 116, л. 86.

<sup>66</sup> «Вестник металлиста», 1918, № 4—6, стр. 123

В то время, когда в стране чувствовалась острая нехватка тканей, синдикалистские настроения группы рабочих серпуховских текстильных фабрик привели к развитию спекуляции текстильными товарами в Серпухове. В отчете инструктора Всероссийского союза рабочих-текстильщиков, посетившего Серпухов 19 июля 1918 г., говорилось: «На базарной окрестной площади Серпухова мануфактура продается чуть ли не кипами. На базаре можно купить любое количество мануфактуры»<sup>67</sup>. Рабочие Владимирского порохового завода, который по плану ВСНХ должен был прекратить работу, отказались выполнить требование ВСНХ о разборе и вывозе с завода рельсов подъездного пути, хотя многие, имеющие крупное народно-хозяйственное значение предприятия в то время не работали из-за того, что не могли подвезти топливо. Потребовалось личное вмешательство В. И. Ленина, чтобы требование ВСНХ было выполнено<sup>68</sup>.

Передовые рабочие под руководством большевистской партии активно боролись со всякими проявлениями синдикализма. В. И. Ленин неоднократно подчеркивал вред синдикализма, настаивал на немедленном пресечении малейших его проявлений. В наброске резолюции «О демократизме и социалистическом характере Советской власти» В. И. Ленин писал: «... Величайшим искажением основных начал Советской власти и полным отказом от социализма является всякое, прямое или косвенное, узаконение собственности рабочих отдельной фабрики или отдельной профессии на их особое производство, или их право ослаблять или тормозить распоряжения общегосударственной власти»<sup>69</sup>.

Борьба с анархосиндикализмом, борьба за укрепление социалистической формы собственности тесно смыкалась с задачами определения функций и сферы деятельности органов рабочего контроля на уже национализированных предприятиях. Вопрос стоял так: могут ли контрольно-хозяйственные комиссии — выборные организации рабочих — и дальше вмешиваться в административные функции новых заводоуправлений? В некоторых случаях буржуазия и меньшевики старались использовать фабрично-заводские комитеты и контрольно-хозяйственные комиссии для борьбы с рабочими заводоуправлениями. Так, меньшевики, получившие после мобилизации коммунистов на фронт в августе 1918 г. большинство в фабзавкоме Большой Иваново-Вознесенской мануфактуры, всячески мешали работе заводоуправления, старались поставить фабзавком выше правления. Рабочие, возмущенные политикой меньшевиков, постановили переизбрать фабзавком<sup>70</sup>. Кроме того, существование контрольно-хозяйственных комиссий в их прежнем виде и с их старыми функциями по сути дела означало лишение заводоуправлений роли полномочного хозяина производства. «Существует борьба за власть между заводоуправлением и ФЗК», — отмечалось в постановлении заводоуправления фабрики б. Брунова 15 ноября 1918 г.<sup>71</sup>. Все это приводило к тому, что определение функций органов рабочего контроля на национализированных предприятиях становилось острым политическим вопросом.

Комитет хозяйственной политики ВСНХ уже в апреле 1918 г. попытался определить основные задачи рабочего контроля после национализации промышленности, приняв следующее решение: «На национализированных, секвестрованных или имеющих правительственных инспекторов предприятиях рабочий контроль осуществляется путем избрания рабочими ревизионных комиссий, которые ежемесячно ревизуют все дело-производство и деятельность правления»<sup>72</sup>. Это решение комитет хозяйственной политики разослал всем Советам народного хозяйства.

<sup>67</sup> ЦГАОР и СС, ф. 5457, оп. 2, д. 24, л. 74.

<sup>68</sup> «Пленум Высшего Совета Народного хозяйства, 14—23 сентября 1918 года». Стенографический отчет. М., 1919, стр. 85.

<sup>69</sup> «Правда», 22 апреля 1957 г.

<sup>70</sup> ГАОР и СС МО, ф. 2122, оп. 4, д. 161, л. 46.

<sup>71</sup> Там же, ф. 1101, оп. 1, д. 2, л. 11.

<sup>72</sup> Там же, ф. 2122, оп. 1, д. 74, л. 67.

Таким образом, весной 1918 г. было намечено превращение контрольно-хозяйственных комиссий в ревизионные органы при заводууправлениях национализированных предприятий. В дальнейшем контрольно-хозяйственные комиссии все больше и больше усваивали, с одной стороны, ревизионные функции, а с другой — функции, свойственные профсоюзным органам. На основе этих массовых рабочих организаций создавался советский аппарат государственного контроля. Пленум Московского областного профсоюза металлистов принял 20 июля 1918 г. следующую резолюцию: «Интересы рабочего класса требуют ограничения функций рабочего контроля производством периодической и экстренной ревизии всех дел управления и всего хода производства. В процессе ревизии органы рабочего контроля должны стать ячейками контрольного отдела Московского областного совнархоза и ВСНХ». В постановлении специально оговаривалось, что органы рабочего контроля «как органы рабочей ревизии не могут исполнять никаких административно-хозяйственных функций»<sup>73</sup>.

Всероссийский профессиональный союз текстильщиков 18 декабря 1918 г. принял резолюцию, согласно которой органы рабочего контроля после национализации предприятий должны были, с одной стороны, выполнять все функции, свойственные фабричным комитетам, как органам профессиональных союзов, а с другой стороны, они должны были выполнять функции ревизионных комиссий, которые производят «предварительный и последующий контроль и ревизию... совместно с представителями государственного контроля»<sup>74</sup>. В качестве ячеек профессиональных союзов контрольно-хозяйственные комиссии наблюдали за состоянием рабочей дисциплины и производительностью труда. Так, конференция представителей правительственных правлений Иваново-Вознесенской губернии, собравшаяся в ноябре 1918 г. для обсуждения вопроса о взаимоотношениях между фабрично-заводскими комиссиями и заводууправлениями, постановила: «На обязанности правления лежит ведение и решение всех вопросов, имеющих непосредственное отношение к производству (финансовые операции, снабжение, назначение административных и ответственных руководителей). На обязанности рабочего комитета и контрольно-хозяйственной комиссии лежит: а) надзор за выполнением правил внутреннего распорядка и норм охраны труда; б) проведение начал трудовой дисциплины; в) культурно-просветительная работа»<sup>75</sup>.

Определение функций контрольно-хозяйственных комиссий и фабрично-заводских комитетов на национализированных предприятиях сыграло большую роль в укреплении заводууправлений, в налаживании их работы.

На некоторых предприятиях контрольно-хозяйственные комиссии были вообще ликвидированы, а члены этих комиссий как люди, имеющие большой опыт практической работы, привлечены к работе в заводууправлениях. Специальным постановлением президиума ВСНХ была ликвидирована контрольно-хозяйственная комиссия при правлении объединенной группы заводов «Сормово — Коломна», неопределенность функций которой отрицательно сказывалась на всей работе этих заводов<sup>76</sup>.

Органы рабочего управления предприятиями развернули плодотворную деятельность с первых же дней своего существования. Необходимо было не только как можно быстрее начать работы по восстановлению хозяйства, но и наглядно показать выгоды национализации, убедить народные массы в том, что рабочие самостоятельно могут управлять хозяйством. Особенно большое значение это имело в первые месяцы национализации.

<sup>73</sup> ЦГАОР и СС, ф. 5469, оп. 2, д. 6, л. 6.

<sup>74</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 385.

<sup>75</sup> ГАИО, ф. 35, оп. 1, д. 53, л. 61.

<sup>76</sup> ЦГАОР и СС, ф. 6860, оп. 1, д. 309, л. 112.

28 января 1918 г. комиссар труда Иваново-Вознесенской губернии А. Н. Асаткин, выступая на губернском съезде Советов, говорил: «Национализация фабрики Коновалова — первый опыт национализации промышленности в нашем районе. И чтобы на нем не осрамиться и не ударить лицом в грязь, приходится все усилия направить к установлению образцовых условий труда и к поднятию производительности труда»<sup>77</sup>. Когда Иваново-Вознесенский губернский Совет народного хозяйства в октябре 1918 г. вынес решение о закрытии Иваново-Вознесенской ткацкой мануфактуры из-за недостатка сырья, заводоуправление мануфактуры опротестовало это решение. «Иваново-Кинешемский район зорко следил за нами,— писали рабочие,— и, видя, как рабочее управление успешно управляет фабрикой, рабочие других фабрик забили тревогу о национализации всей промышленности. Если сейчас будет принято решение оставить фабрику, то это болезненно отразится на рабочей массе»<sup>78</sup>.

Буржуазия всячески старалась помешать налаживанию работы органов рабочего управления предприятиями. Председатель заводоуправления Ликинской мануфактуры Б. А. Азарх интересно описывает первый день существования нового правления. Когда члены рабочего правления вошли в помещение конторы, то им прежде всего пришлось ломать замки на дверях. «В помещении правления,— пишет Азарх,— мы обнаружили весьма плачевную картину: все важнейшие книги и документы были вывезены старым правлением. Вследствие этого мы оказались как в лесу, ибо мы не могли найти никаких следов того, в каком положении находилось предприятие, какие материалы были закуплены, какие лица и организации являются контрагентами старого правления, что за кем числится и кому предприятие должно»<sup>79</sup>. В такое же трудное положение попали рабочие мануфактуры б. Разоренова и Кокорева (Иваново-Вознесенская губерния). Осенью 1918 г. на предложение нового правления сдать дела Московское правление этой мануфактуры ответило сначала решительным отказом, а потом направило на фабрику для сдачи дел случайных людей, которые вообще к этому предприятию никакого отношения не имели<sup>80</sup>.

Смена управления промышленностью не могла не вызвать ее временной дезорганизации. Но в рабочем классе заложены такие огромные творческие силы, что даже в этих труднейших условиях рабочие управления достигли значительных успехов в налаживании производства. Взяв управление в свои руки, рабочие прежде всего стремились поднять производительность труда, укрепить сознательную трудовую дисциплину. Переход к пролетарской дисциплине не мог не вызвать долгой и упорной борьбы с мелкобуржуазной расхлябанностью, с привычкой смотреть на труд, как на результат насильственного принуждения.

Заводоуправления в своей деятельности опирались на революционный энтузиазм передовых рабочих. Сам факт национализации еще больше поднимал этот энтузиазм. Рабочие Ростокинской красильно-аппретурной фабрики, узнав о национализации фабрики, послали 19 января 1918 г. в Совет Народных Комиссаров телеграмму, в которой сообщали, что общее собрание рабочих постановило «приветствовать Народных Комиссаров за изданный декрет по делу фабрики, борьбу с капиталистами, укрепление рабочего угнетенного класса, обещает поддерживать деятельность Народных Комиссаров и приложить все силы, чтобы фабрику, составляющую ныне собственность Российской республики, как народное достояние, расширить для пользы России и ее народа»<sup>81</sup>. «Все обязаны работать хорошо, т. е. добросовестно и красиво, а не спешить поскорее

<sup>77</sup> ГАИО, ф. 33, оп. 1, д. 19, л. 3.

<sup>78</sup> Там же, ф. 35, оп. 1, д. 87, л. 28.

<sup>79</sup> ЦГАОР и СС, ф. 7972, оп. 3, д. 128, лл. 49—50.

<sup>80</sup> «Материалы по истории СССР», т. 3, стр. 278.

<sup>81</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 622—623.

сделать норму и бежать домой, портя своей спешкой товар, из-за чего пострадает весь рабочий класс»,— решили рабочие фабрики «Богатырь»<sup>82</sup>.

Но одного революционного энтузиазма было недостаточно, нужно было дополнить его материальной заинтересованностью рабочих. А этого нельзя было сделать без борьбы за нормирование рабочего дня, за введение сдельной системы оплаты труда. Сложность решения этой задачи во многом объясняется тем, что сдельщина, нормирование раньше были орудиями капиталистической эксплуатации. Поэтому даже многие преданные революции люди выступали против введения сдельной системы оплаты труда. На 4-й конференции фабрично-заводских комитетов Подольского уезда в апреле 1918 г. коммунист Моргунов заявил, что он «боится сдельной оплаты из-за изнурения, которое оно окажет на рабочих», а председатель экономотдела уисполкома коммунист Чижов выступил против введения сдельной оплаты, ибо она, по его мнению, понизит качество работы<sup>83</sup>.

Отражая мелкобуржуазные настроения среди части рабочего класса, «левые коммунисты» повели ожесточенную борьбу против введения сдельной оплаты труда. На I Всероссийском съезде Советов народного хозяйства в мае 1918 г. Оболенский говорил: «Нельзя оправдать сдельную плату, которая будет производить свое разрушающее влияние, несмотря на какую угодно политическую власть, будет подрывать ее»<sup>84</sup>.

Только на практике рабочие могли понять отрицательные стороны уравниловки. Заводоуправление фабрики «Компания» уже через полмесяца своей деятельности убедилось, что поденная оплата труда — одна из главных причин плохой работы предприятия. Правление обратилось в Иваново-Вознесенский областной союз текстильщиков с просьбой ввести сдельную оплату труда<sup>85</sup>. Один из инструкторов Иваново-Вознесенского союза текстильщиков, который в июне 1918 г. обследовал фабрики Иваново-Вознесенской мануфактуры, в своем отчете сообщал: «Рабочие, которые работали без всякого старания, те рабочие возражали против введения сдельных расценок, так как у них получится не заработок, а половина его. Другие же рабочие, которые работали с большим прилежанием, сознавали, что не может же без конца продолжаться поденная плата, потому что не вырабатывалась та норма, которую нужно выработать»<sup>86</sup>.

На ряде фабрик при активном участии профсоюзов и фабзавкомов уже с весны 1918 г. начала вводиться сдельная оплата труда. Введение сдельщины непосредственно связывалось с улучшением материального положения рабочих. 15 мая Иваново-Вознесенский союз текстильщиков обратился к рабочим с воззванием по поводу решения о замене поденной оплаты сдельной. В этом обращении говорилось: «Надеемся, товарищи рабочие поймут, что только при поднятии интенсивности труда будет возможным улучшение материального положения рабочих»<sup>87</sup>.

Для повышения производительности труда необходимо было укрепить трудовую дисциплину, которую невозможно было наладить без поддержки и активной борьбы рабочих. Фабричный комитет Меленковской мануфактуры (Владимирская губерния) 25 июля 1918 г. принял следующую резолюцию: «Всякие самовольные отлучки без разрешения и всякий самовольный уход с работы раньше установленного срока, а также несвоевременный приход на работу без уважительных на то причин, то с тех товарищей будет взysкиваться с  $\frac{1}{4}$  заработка до  $\frac{1}{2}$ . Товарищи, просим быть посозна-

<sup>82</sup> А. М. Панфилова. История завода «Красный богатырь», 1917—1925 гг., (Канд. дисс.), М., 1954, стр. 109.

<sup>83</sup> ГАОР и СС МО, ф. 245, оп. 1, д. 17, л. 96.

<sup>84</sup> «Труды I Всероссийского съезда Советов народного хозяйства», стр. 67.

<sup>85</sup> «Материалы по истории СССР», т. 3, стр. 127.

<sup>86</sup> ЦГАОР и СС, ф. 5457, оп. 2, д. 14, л. 2.

<sup>87</sup> ГАИО, ф. 730, оп. 1, д. 68, л. 13.

тельнее и не быть плохим примером для других»<sup>88</sup>. Фабрично-заводские комитеты и товарищеские суды строго наказывали провинившихся.

Борьбу за укрепление трудовой дисциплины возглавляли партийные организации. Коммунисты штыковой мастерской тульского оружейного завода, игравшего огромную роль в обороне страны, 4 декабря приняли специальную резолюцию об укреплении трудовой дисциплины: «Принимая во внимание... события на фронтах дорогой нам Советской республики, мы, рабочие, должны с наибольшей энергией усиливать производство обороны страны, строго исполнять все пункты рабочей дисциплины...»<sup>89</sup>. Опираясь на активную поддержку рабочих масс, заводоуправления вводили специальные правила внутреннего распорядка на заводах<sup>90</sup>.

Заводоуправления много сделали в деле обеспечения фабрик топливом, сырьем, денежными средствами, в организации сбыта продукции. Убедительным примером в этом отношении является деятельность заводоуправления Ликинской мануфактуры. Через несколько дней после того как рабочее управление предприятия приступило к выполнению своих обязанностей, выяснилось, что бывший хозяин фабрики Смирнов через хлопковый комитет за день до национализации ликвидировал все сделки на хлопок. В кассе остался всего 41 рубль. Прошло 5 месяцев, и в мае 1918 г. в кассе мануфактуры было уже более 9 млн. руб. Заводоуправление добилось того, что к этому времени производство фабрики было обеспечено трехмесячным запасом хлопка и топлива<sup>91</sup>. Доходы Большой Иваново-Вознесенской мануфактуры после национализации с февраля по август составили более 2 млн. руб. На фабрике появились большие запасы сырья и топлива<sup>92</sup>. На заседании фабрично-заводского комитета фабрики Щапова 13 сентября 1918 г. говорилось, что после того как предприниматель был отстранен от управления, «фабрика не ощущала ни в чем недостатка и не испытывала никакой заминки вообще; не было случаев, когда хотя бы на несколько дней оттянули выдачу жалованья рабочим... Хозяева весь год кричали, что высокая оплата рабочим и новые порядки ведут фабрику к останову... На самом же деле получается другая картина... Производство... дало прибыль в сумме 447 501 р. 59 к.»<sup>93</sup>.

Деятельность заводоуправлений способствовала росту производительности труда на некоторых предприятиях. В целом же в промышленности России в 1918 г. производительность труда падала. Это было вызвано крайним истощением производительных сил страны в годы первой мировой войны, изменением состава рабочего класса, саботажем буржуазии и буржуазных специалистов, трудностями перехода от дисциплины кнута и палки к новой, сознательной трудовой дисциплине, сменой органов управления промышленностью. «Всякая революция (в отличие от реформы), — писал В. И. Ленин, — означает кризис и весьма глубокий кризис, как политический, так и экономический, сама по себе. Это — независимо от кризиса, созданного войной»<sup>94</sup>.

Однако на некоторых национализированных предприятиях уже в 1918 г. начался процесс роста производительности труда. Это было непосредственным результатом роста социалистической сознательности, укрепления организованности и дисциплины рабочих, усиления деятельности органов рабочего управления предприятиями. На Брянском заводе производительность труда в ноябре 1918 г. достигла уровня 1913 г.<sup>95</sup>. На

<sup>88</sup> ЦГАОР и СС, ф. 353, оп. 2, л. 428, л. 15.

<sup>89</sup> Тульский облпартархив, ф. 1, д. 41, л. 110.

<sup>90</sup> См. «Временные правила внутреннего распорядка на Брянском заводе». «Национализация промышленности в СССР», стр. 647, 648.

<sup>91</sup> ЦГАОР и СС, ф. 7952, оп. 3, д. 128; ф. 5457, оп. 2, д. 14, л. 25.

<sup>92</sup> «Материалы по истории СССР», т. 3, стр. 211.

<sup>93</sup> Там же, стр. 274—275.

<sup>94</sup> В. И. Ленин. Соч., т. 30, стр. 317.

<sup>95</sup> «Национализация промышленности в СССР», стр. 756.

телефонно-телеграфном заводе в Калуге после национализации за 8-часовой рабочий день вырабатывалось продукции больше, чем раньше за 10 часов<sup>96</sup>. На фабрике б. Ямановского в Иваново-Вознесенске производительность труда к лету 1918 г. достигла уровня 1913—1914 г.; такой же уровень на фабрике б. И. Коновалова был достигнут уже в апреле 1918 г.<sup>97</sup>; на Ликинской мануфактуре производительность труда после национализации все время увеличивалась, превысив в июне 1918 г. на 25% выработку рабочего в июне 1916 г.<sup>98</sup>.

Создание заводоуправлений на национализированных предприятиях было подготовлено деятельностью органов рабочего контроля. В ходе борьбы с саботажем буржуазии рабочие организации вынуждены были брать на себя некоторые функции управления производством. На многих предприятиях сложилась переходная форма управления, когда функции управления одновременно выполняли старые буржуазные правления предприятий и органы рабочего контроля. Однако только после национализации промышленных предприятий рабочие смогли перейти к полной ликвидации старых буржуазных органов управления заводами и фабриками и к созданию своих полновластных заводоуправлений.

В заводоуправления рабочие посылали лучших представителей. Члены заводоуправлений прошли большую школу революционной борьбы, работали в органах рабочего контроля, Советах рабочих депутатов, правлениях профсоюзов и других классовых организациях пролетариата. Коммунисты составляли значительную прослойку в составе заводоуправлений. Нормы представительства, порядок формирования и структура заводоуправлений вырабатывались в ходе национализации промышленности, по мере накопления опыта практического строительства. Постепенно происходил процесс перехода от выборности членов заводоуправлений к их назначению, от коллегиальности к единоначалию.

Коллегиальные заводоуправления в 1917—1918 гг. послужили для рабочего класса нашей страны одной из школ руководства промышленным производством, позволили выявить и подготовить из среды рабочего класса тысячи организаторов, способных налаживать и направлять работу большого числа людей.

Коллегиальные формы управления промышленными предприятиями явились неизбежной и полезной переходной ступенью к более высоким формам организации и руководства производством. В. И. Ленин указывал, что «нужна была целая историческая полоса первоначального обсуждения самими трудящимися новых условий жизни и новых задач, чтобы стал возможным прочный переход к высшим формам трудовой дисциплины, к сознательному усвоению идеи необходимости диктатуры пролетариата, к беспрекословному повиновению единоличным распоряжениям представителей Советской власти во время работы»<sup>99</sup>.

Решающую роль в создании заводоуправлений сыграла творческая, революционная активность рабочего класса, руководимого Коммунистической партией. Коммунистическая партия при активной поддержке масс рабочих успешно боролась со всеми проявлениями анархизма и синдикализма в управлении национализированными предприятиями. В ходе социалистического обобществления сложилась новая система управления промышленностью, основанная на ленинских принципах демократического централизма.

<sup>96</sup> «Труды экономического съезда Московской области 20—25 мая 1918 г.»; М., 1918, стр. 85.

<sup>97</sup> «Материалы по истории СССР», т. 3, стр. 155, 214.

<sup>98</sup> ЦГАОР и СС, ф. 7952, оп. 3, д. 128, л. 67.

<sup>99</sup> В. И. Ленин. Соч., т. 27, стр. 240—241.

