



О книге Н. П. Верховского «Железнодорожная неразбериха». Часть 3



Пресс-архив

Продолжение публикаций в двух предыдущих номерах.

Напомним, что в 1910 году опытный руководитель железных дорог Николай Петрович Верховский представлял в VIII Отделе Императорского Российского Технического Общества написанную им книгу «Железнодорожная неразбериха», посвящённую комплексному решению широкого круга насущных вопросов организации работы железных дорог.

В публикуемой в этом номере третьей части акцент сделан на работу советов при управляющих дорогами, роль службы движения в деятельности железных дорог, а также на борьбу с хищениями. Не обойдены были и, выражаясь современным языком, организационно-штатные вопросы. В конце доклада были подведены итоги выступления.

В тексте максимально сохранены пунктуация и лексика автора.

Этой публикацией текст доклада Н. П. Верховского исчерпывается. Однако в одном из следующих номеров планируется разместить выдержки из последовавшей за ним дискуссии, некоторые аспекты которой, хотя бы в части постановки вопросов, актуальны и поныне.

Ключевые слова: история, российские железные дороги, образование, управление, менеджмент, персонал.

Стенографический отчёт по докладу Н. П. Верховского и беседе в VIII Отделе И. Р. Технического Общества 2-го декабря 1910 года, под председательством А. Н. Горчакова.

Председатель. – Милостивые государи! Программа доклада Николая Петровича помещена в повестке. Как вы видите, она очень обширна, по крайней мере, по числу строчек, которые она занимает.

Для цитирования: О книге Н. П. Верховского «Железнодорожная неразбериха». Часть 3 // Мир транспорта. 2022. Т. 20. № 2 (99). С. 108–118. DOI: <https://doi.org/10.30932/1992-3252-2022-20-2-12>.

Благодарность. Редакция выражает признательность сотрудникам библиотеки Российского университета транспорта за помощь в подготовке материала.

Полный текст архивной статьи на английском языке публикуется во второй части данного выпуска.
The full text of the article in English is published in the second part of the issue.

Организация управления железнодорожным делом

Организация местных советов управления. – «Не-техник» сетует на Совет местных управлений дорог, в которых представители Государственного Контроля и Министерства Финансов парализуют энергию начальника дороги и лишают его надлежащей практической производительности.

«Поэтому, – говорит он, – ближайшей целью местной реформы железных дорог должно быть создание таких условий деятельности начальника дороги, при которой он действительно был бы свободен и самостоятелен в своих распоряжениях, только тогда можно с достаточным основанием предъявлять к нему самые широкие требования и делать ответственным за неудовлетворительное их выполнение».

С таким заключением я несогласен.

Мнение автора о советах. – Должен огорчиться, что, вообще, во мнении об утилитарности и необходимости советов, по крайней мере, в данное время, я совершенно расхожусь как с «Не-техником», так и со всеми высшими железнодорожными инженерами, а также и с комиссией Гос. Думы.

Не смущаясь исключительностью и изолированностью моего взгляда, идущая вразрез излюбленным мечтам начальников дорог, беру на себя неблагодарный труд – доказать нерациональность отмены учреждения советов.

Совет не может парализовать энергию начальника дороги, если только она у него имеется. Энергичный, деятельный, способный и авторитетный начальник дороги, обладающий духовною мощью, всегда сумеет доказать совету рациональность своих требований. Только лишённый нравственной силы, малоспособный и не авторитетный начальник, или если он и не обладает такими отрицательными качествами, а только слабохарактерный, – может потерять нравственное влияние на представителей посторонних ведомств и не сумеет импонировать им. Последние тем легче накладывают своё veto на требования начальника дороги, чем он податливее и чем несерьёзнее защищает свои предложения. Серьёзность протеста начальника дороги парализует взгляды представителей; они, для особых мнений, которыми обязаны мотивировать несогласия с начальниками дороги, не найдут серьёзных оснований для отказов и воздержатся от них.

Начальники дорог, как председатели советов, имеют такие обширные права, которые

предоставляют им, в случаях несогласия с советом, право приостанавливать исполнение постановления Совета и обжаловать его перед комитетом управления, а в экстренных случаях они имеют право расхотать суммы под личную свою ответственность. В таких случаях, конечно, требуется достаточный запас гражданского мужества и уверенности в своей правоте. Вопросы только решаются коллегиально, приводятся же они в исполнение единолично властью начальника дороги.

Компетенция Советов. – Со времени учреждения Советов, я служил с шестью начальниками дорог, из них двое действительно авторитетные лица всегда приводили Совет к соглашению, хотя нередко после долгих споров. «*C'est la force morale qui gagne les batailles*» – говорил Наполеон.

Совет ведаёт хозяйственными и экономическими вопросами, которые, за весьма редким исключением, не требуют спешности: к тому же их всегда можно снять с программы для дополнения и изменения и перенести на следующее заседание. Он официальный блюститель экономии и хозяйственности ведения дела.

Вопросами технического движения и административными распоряжениями ведаёт сам начальник дороги без участия Советов.

В смете 1909 года был приведён расход на эксплуатацию всех казённых дорог в сумме 434 миллионов, из коих на одни новые работы ассигнован 41 миллион. Как-то даже неловко одним лицам брать на себя единолично решение крупных денежных вопросов не только во избежание ошибок, но даже нареканий – в возможном пристрастии.

До учреждения Советов постоянно были слышны нарекания на разные неправильности при сдаче подрядов и даже были обвинения в недобросовестности. Всё это, с учреждением Советов прекратилось, так как для контрагентов всякого рода коллегиальное решение их дел представляет значительно большие гарантии беспристрастия и справедливости, чем единоличное – одним начальником дороги по докладу начальника службы. Деловая разносторонняя критика, которой подвергаются хозяйственные вопросы в Совете, ограждает их от риска скороспелых и субъективных решений.

Советы спасли начальников дорог от нареканий и подозрений в недобросовестности.

Во всех почти ведомствах финансовые, экономические и хозяйственные вопросы ре-



шаются в присутствиях, в составе многих чиновников и при участии представителя Государственного Контроля. Почему же для ведомства Путей Сообщения надо сделать исключение.

Совет без участия представителей ведомств – это одна фикция, не имеющая никакого значения, так как ни один начальник службы не посмеет возражать авторитетному начальнику дороги, если он пожелает решать дела по своему личному усмотрению и под давлением своей ферулы. Такой семейный Совет был бы смехотворным бутафорским учреждением.

Вопрос об упразднении Советов. – В прошлом году в Гос. Думе был поднят вопрос об упразднении Советов, и их отстояли только благодаря настойчивым доказательствам Министра финансов. Из их состава упразднили только одного члена от Министерства путей сообщения, так как Министр путей сообщения и его товарищ не сумели отстоять своё детище, хотя и старались.

К сожалению, Гос. Дума не вникла в сущность функции Советов, отождествив их с обыкновенными Советами, имеющими только совещательные функции. В её же залах раздавались резкие отзывы и порицание абсолютизма бюрократии, и рекомендовалась идея коллегиального ведения дела, между тем в этом вопросе она сама, по-видимому, бессознательно покровительствовала абсолютизму и сыграла в руку стремлению к самовластию начальников дорог.

Дума стремилась к упорядочению и сокращению расходов железных дорог и начала с того, что хотела упразднить коллегиальное учреждение, функция которого и состоит, главным образом в удержании железных дорог от непроизводительных расходов, в отстаивании широких интересов фиска, против притязания к проведению узких интересов ведомства путей сообщения.

Стремясь к охране казённого сундука, она хотела снять с него часовых.

Непременный член от Министерства путей сообщения. – Пока сократили одного неперемного члена от Министерства путей сообщения, что сделано неправильно, так как тем самым ослаблено ведомство путей сообщения и представительство его интересов в Совете управления. Функция неперемного члена в самом Совете была почти исключительно умиротворяющая, и ему, как нейтраль-

ному лицу, не принадлежащему к составу лиц, расходующих казённые суммы, представители верили больше, чем управлению, и, таким образом, начальнику дороги при помощи неперемного члена легче было вести дела и отстаивать интересы дороги. Наконец, Министр путей сообщения часто давал своим неперемным членам поручения по расследованиям разного рода, и многие неперемные члены представляли обстоятельные исследования положения различных организаций на дорогах и даже делали научные расследования экономического положения края тех дорог, в состав управления которых они входили. Свои 6000 они во многих случаях зарабатывали добросовестно.

По упразднению кредита на содержание неперемных членов и оставлению ими своих должностей, отсутствие их в Совете было часто очень заметно. Даже начальник Николаевской дороги просил оставить представителя Министерства путей сообщения для исполнения им своих обязанностей без содержания ввиду того, что неперемный член Совета Николаевской дороги обеспечен жалованьем по другой должности, он охотно согласился продолжать своё служение в Совете, что и было разрешено Министром и не противоречило решению Гос. Думы, так как ей уничтожены кредиты, но должности оставлены.

Уничтожение Советов. – Совет – учреждение молодое; функции его надо было развивать, изменять и дополнять, а не уничтожать самые основы его существования. Воодушевлённый идеей сокращения расходов, внушённой Гос. Думой, докладчик её не обладал ни знаниями, ни талантом, которые дали бы ему возможность найти действительно сколько-нибудь значительные статьи для сокращения, из-за которых стоило бы утруждать Гос. Думу и ломать копыя с путейским ведомством. Он ограничился выхватыванием из общей организации учреждений ведомств нескольких должностей, не выяснив их полезности.

Ещё сокращение расходов по оплате должностей, составлявших дополнительный заработок чиновников, живущих в Петербурге и получавших по совместительству двойные и тройные оклады, имело свой *raison d'être*, но сокращение неперемных членов от Министерства путей сообщения, то есть 120 тысяч в полумиллиардном бюджете, – это пустяк в финансовых успехах, как будто осязательный, но,

в сущности, приносящий значительно большие убытки, не подлежащие лёгкому учёту.

В самой Гос. Думе раздавались голоса о таких ничтожных сокращениях, которые своей незначительностью компрометируют серьёзность мероприятий, вносимых ей в жизнь (член Гос. Думы Некрасов).

Уничтожением самих Советов, или даже одних представителей ведомства путей сообщения, докладчик, как инженер путей сообщения, сыграл в руку своим сотоварищам по канту, тем самым сотоварищам, которых он же громил за их бесхозяйственность, бессистемность и злоупотребления.

Необъяснимый парадокс. – В этом вопросе замечается какой-то необъяснимый парадокс. Обвиняют местные управления железных дорог в бесхозяйственности и злоупотреблениях и как логический, якобы выход из такого положения, в Гос. Думе рекомендуется упразднение Советов, как учреждённых, будто бы, своей опекою над управлением, мешающих правильному ведению дел. По моему крайнему разумению такой вывод далёк от логики. Единственный логический вывод – это отыскание и установление некоторых дефектов в организации того и другого учреждения, то есть в органе распорядительном и органе опеки. Ведь указанные ненормальности в ведении дел в более резком проявлении существовали и до Советов, где же гарантия в том, что отмена такого учреждения и возвращение к старому режиму окажет благодетельное влияние на дело?

Одна из целей учреждения Советов. – Учреждение Совета, между прочим, имело целью сблизить между собой службы и отделы в лице начальников служб и отделов, взаимно знакомять их с деятельностью их коллег, чтобы все руководители дела были в курсе дел других служб, достигая таким образом общности и солидарности действий всего состава управления, под объединяющим и доминирующим влиянием начальника дороги, образуя как бы подобие кабинета в миниатюре, с премьером-начальником дороги во главе.

Проект новой организации ведомства. – По слухам, в проекте новой организации ведомства путей сообщения, Советы оставлены с участием главного контролёра и члена от Мин. финансов. Если они пройдут в Гос. Думе, с организацией представителей ведомств не в смысле бюрократических ширм, а в смысле фактических деятелей, то вопрос об их необходимости будет решён окончательно.

Если же представители Государственного контроля и Министерства финансов будут лишены права veto и будут пользоваться в Совете только совещательным голосом, это будут чисто маргариновые Советы, лишённые всякого коллегиального значения.

Навряд ли Государственный контролёр и Министр финансов согласятся на такую ничтожную роль своих представителей, роняющих престиж этих ведомств, не привыкших к бутафории.

Представители этих ведомств высоко держат своё знамя и привыкли быть всегда действительными представителями, с которыми надо считаться, а не маргиналами.

В настоящее время, начальник дороги и начальник службы и отделов должны серьёзной аргументацией и доводами получать согласие представителей ведомств на вносимые ими в Совет мероприятия, и чтобы их veto не затормозило бы дело. При отмене veto их совещательные голоса потеряют всякий смысл и значение, они будут гласом вопиющего в пустыне – и даже хуже, их будут слушать, но конкретно показывать, насколько их игнорируют, как бы мстя за прежнюю силу. Положение будет смешное и обидное и уже во всяком случае незавидное для тех, которым придётся быть такими представителями.

Участие в Советах председателей порайонных комитетов. – Проектом предполагается введение в Советы управления председателей порайонных комитетов, мероприятие почти фиктивное, так как фактически они не в состоянии исполнить возлагаемую на них обязанность. В Москве три, в Петербурге два местных управления казённых дорог, следовательно, председателю порайонного комитета придётся терять минимум 2–3 дня в неделю, посвящая их занятиям Совета, чего, конечно, он без ущерба для комитетского дела выполнить не может.

Восточный комитет, имеющий свою резиденцию в Самаре, отстоит от управлений дорог, входящих в его район, слишком далеко, – Ашхабад на 3358 вёрст, Томск на 2559 вёрст, Пермь на 1639 вёрст. Следовательно, на один проезд в эти три управления необходимо употребить целый месяц. Очевидно, председатель может посетить Советы этих управлений не более одного раза в год, а такое посещение, для принятия участия в делах, никакого делового значения иметь не может.



Участие представителей. – Приглашение начальником дорог, как предполагает проект, к участию в заседаниях Совета представителей различных общественных учреждений, с правом совещательного голоса, по моему мнению, не может оказать решительно ни малейшего влияния на успешность хода дел управления. Очевидно, начальник дороги будет приглашать в Советы своих хороших знакомых, которые будут воспевать ему панегирики и ничего существенного в хозяйство дороги не внесут. Лица, которые могли бы указать на дефекты в управлении дорогой, приглашены не будут. Вообще введение в Советы участия председателей порайонных комитетов, и посторонних лиц, по произвольному приглашению начальников дорог, по моему мнению, плохая компенсация – отнятия права veto от представителей ведомств и изъятия из Советов непременных членов от Министерства путей сообщения.

История вопроса. – Чтобы выяснить себе действительное положение дела, не мешает бросить ретроспективный взгляд и немного заглянуть в историю железнодорожного дела, которую припомню здесь в кратком изложении.

Инспекция. – В доброе старое время, когда дороги были ещё частные и существовала инспекция, которая тоже мешала управляющим дорогами (?), дело шло порядочно; почему? – сказать трудно. Но, по всей вероятности, само дело было значительно проще, и во главе дорог стояли люди, выдвинувшиеся по своим организаторским способностям.

Инспекцию отменили, предоставив управляющему инспекторские функции над распорядителем, или над самим собою, развязали ему руки; но пошло ли от этого лучше дело?

Угольный комитет. – Уже в восьмидесятых годах затруднения в перевозке каменного угля, с которым не могли справиться самостоятельные управляющие дорог, вынудило Министра путей сообщения ходатайствовать о назначении особого инженера с Высочайшими полномочиями для урегулирования перевозки угля в каменноугольном районе. Этим инженером (В. М. Верховским) была упорядочена перевозка угля и организован Харьковский комитет, ставший впоследствии прототипом нынешних порайонных комитетов.

Обезличение подвижного состава. – Между прочим, этим же инженером, в силу данных ему полномочий, введено обезличение

вагонного подвижного состава всех русских ширококолейных дорог, и дороги избавлены, наконец, от перегрузки грузов на всех передаточных пунктах, представлявшей крайнее затруднение в скорости перевозки грузов и массу неудобств, которые давно уже были признаны всеми дорогами. Но правления разных дорог и управляющие не могли между собою столкнуться и не решались на такую общепользую меру, необходимость которой признавалась всеми. Нужна была единоличная властная рука, чтобы разом разрубить этот Гордеев узел, туго затянутый отжившими и вредными традициями.

Такая постановка животрепещущих вопросов не доказывает самостоятельности управляющих дорогами и уменья их добиваться солидарности между собою в решении важных основных вопросов и указывает на необходимость не оставлять их без авторитетных сотрудников (нянек).

Общий устав. – Этой комиссией выработан Общий устав, введённый в действие в 1885 году, положивший основание для регламентирования железнодорожного дела и установивший правовые отношения железных дорог к их клиентам, т. е. пассажирам и грузохозьявам. Клиентам дорог предоставлено право законным образом через посредство суда искать свои убытки в случае нарушения дорогами правил перевозки и сроков доставки грузов, установленных Общим уставом, ставшим законом.

Распределительные бюро. – Уже в 1894 году образование постоянных закупориваний станции и загромождение вагонами даже целых дорог вызвало необходимость учреждения распределительных бюро, которые были не по вкусу начальникам дорог и управляющим. Некоторые из них не желали даже исполнять наряды, даваемые заведующими распределительными бюро, о направлении вагонов к пограничным станциям.

Но если бы дороги сами могли столкнуться между собою о планомерности движения гружёных вагонов, то не пришлось бы изобретать особые бюро. Очевидно, существовавшие дефекты в перевозках, которые самостоятельные начальники и управляющие дорогами не были в силах устранить солидарностью своих действий и распоряжений, – вызвали организацию, вторгавшуюся в их компетенцию.

Инструкция поверенных. – Около конца восьмидесятых годов Министром путей сооб-

щения была утверждена инструкция для поверенных по судебным делам казённых железных дорог, выработанная управлением железных дорог, которая ставила юрисконсульту местных управлений почти в независимое от начальников дорог положение. Очевидно, это сделано было только потому, что начальники дорог, в силу развитого у них самодурства, проявляли тенденции не признавать законоположение и не считаться с мнением и заключением специалистов юристов.

Такое мероприятие не могло не нанести ущерба престижу начальника дорог, но оно было вызвано, с одной стороны, нетактичным проявлением самодурства инженеров, считающих себя универсально образованными и компетентными в решении даже судебных дел, а с другой, – для поднятия авторитета юрисконсульта в глазах начальников дорог.

Тем временем дефициты, беспорядки шли крещендо.

Государственный контроль, советы и общие присутствия. – Наконец учредили государственный контроль, сначала последующий, а потом и предварительный. Понадобились Советы, общие присутствия и наконец, в последней стадии, – порайонные комитеты.

Порайонные комитеты. – Последнее учреждение более всякого Совета связало начальников дорог, а также и управляющих, что называется, по рукам и ногам, и, что всего важнее, связало не в хозяйственных функциях, а в чисто распорядительных.

Ввиду новизны этого крайне полезного учреждения, особой симпатии к нему самого Министра и Управления железных дорог, справедливо возлагающих на него большие надежды, пока ещё не рискуют жаловаться на стеснение ими самостоятельности начальников дорог; но что оно действительно парализовало самостоятельность их, так это не требует доказательств по своей очевидности. К тому же комитеты требуют от дорог массы работы, а Советы только копии докладов, которые печатаются на машинке в нескольких экземплярах и не дают лишнего труда.

Хозяйство частных дорог. – В общей и специальной прессе постоянно раздаются голоса, утверждающие о лучшем ведении хозяйства на частных дорогах по сравнению с казёнными. Если это действительно так, то не потому ли, что управляющий частной дорогой имеет несравненно менее самостоятельности, чем нач. дороги. Все заказы, покупки

и договоры с контрагентами совершаются правлением, которое тоже коллегиальное учреждение из трёх-четырёх директоров.

Правление, имея в своём ведении одну дорогу, устанавливает постоянное и непосредственное общение с управлением и находится в курсе всех дел дороги, и управляющий обо всём советуется с правлением и испрашивает его разрешения. Назначение всех высших и даже средних агентов зависит всецело от воли правления, и без его согласия управляющий дорогой не может уволить никого из агентов, назначенных правлением.

Начальник дороги – это уполномоченный управления железных дорог, а управляющий только приказчик своего правления.

Управление казённых дорог, имея в своём ведении 40 000 вёрст дорог, вовсе не может иметь общение с линиями и почти не в курсе всего, совершающегося на линиях. Роль Правления на частных дорогах, некоторым образом, входит в функции Советов и не переменного члена от Министерства путей сообщения на казённых дорогах.

Во всяком случае, если считать Советы непрошенными соглашениями за деятельностью казённых дорог, то в частных дорогах соглашения гораздо больше.

Если бездарность некоторых начальников дорог лишает их возможности бороться с членами Совета, то упразднение последних можно принять за покровительство бездарности. Такое постановление Гос. Думы грешит против естественной историко-экономической эволюции – поглощения слабых безжизненных элементов – сильными жизнеспособными. В нём проглядывает только торжество абсолютизма.

Непрактично действительную жизнь втискивать в рамки доктринёрских постановлений; она в них не уляжется. Я глубоко убеждён, что через несколько лет непрактичность упразднения Советов прежней организации выльется рельефно наружу и придётся, *volens-nolens*, – двигаться вспять.

Только одно мероприятие может спасти ведомство от такого ретроспективного движения – это серьёзная подготовка начальников дорог к их трудной деятельности и строгий деловой, вне всякого влияния связей и рекомендаций выбор достойных инженеров и деятелей, выдающихся своими талантами, честностью, способностями и заслугами перед ведомством и железнодорожным делом: «*Da ist der Hund begraben*».



Ревизии железных дорог. – Работая на железных дорогах на высших должностях 38 лет (с 1871-го года), мне пришлось служить с 5-ю управляющими и 6-ю начальниками дорог и, к сожалению, я вынужден был прийти к заключению, не особенно лестному для большинства из них.

Отношение к делу управляющих и начальников дорог. – В прежнее старое время управляющие дорогами вели дело, или, по крайней мере, старались вести его вполне правильно; отношения их к служащим отличались беспристрастием и даже отеческим участием; во всём видно было как бы сознание серьёзности своих обязанностей, могущей быть ответственности за свои действия, хотя в то время жилось и служилось гораздо проще и свободнее, но зато все относились как-то добросовестнее к труду и работали не за страх, а за совесть (доброе старое время!!!).

Резолюции. – В последние годы замечается такое отношение к делу и служащим, которое как бы исключает всякую возможность подлежащую ответственности. Стоит только просмотреть резолюции, налагаемые некоторыми начальниками дорог на бумагах, рапортах и докладах, чтобы убедиться в том, что масса их налагается в предположении, что они никогда не увидят свет и не попадутся на глаза лицам, вышестоящим или ревизиующим их деятельность. Предположение совершенно верное, так как никогда и никто из лиц, высылаемых из управления дорог и Министерства, не заглядывает во внутреннюю переписку. Это как будто домашнее дело, в котором, как говорят, душа нараспашку, и здесь-то её хорошие и дурные стороны всего виднее.

Служебная переписка. – Между тем наибольшее количество своего служебного времени все старшие лица управления и, конечно, сами начальники дорог посвящают переписке, и она может служить характерным критерием воззрения и деятельности начальника дороги и каждого старшего служащего; заглянуть в неё не только не мешает, но и следует. До тех пор, пока внутренняя переписка начальника дороги с начальниками служб и последних между собой и внутреннее делопроизводство не будут подлежать контролю или просмотру, до тех пор порядок на дорогах не будет.

У меня в портфеле имеется немало образцов разных резолюций по весьма серьёзным вопросам и делам, входящим в область не только порядка на дорогах, но и безопасности движения, и годных более для юмористических журналов,

чем для серьёзного дела. Когда-нибудь и они увидят свет и удивят его своею абсурдностью. Такая переписка при ревизии конкретно покажет неподготовленность многих старших служащих и начальников дорог к несению возложенных на них серьёзных задач, а с другой стороны – выдвинет людей способных, которые почему-либо остаются в тени.

Постоянные министерские ревизии. – Чтобы поднять завесу таких тайников, необходима организация, нечто вроде сенаторских ревизий, производимых периодически на всех казённых дорогах, без всякого конкретного повода.

Занимающие высокие посты члены Совета министров могли бы назначаться для производства таких ревизий.

Способ ревизования. – 20 казённых дорог могли быть обревизованы в четыре года раз, до пяти дорог в год. Начать ревизию, конечно, необходимо с тех дорог, за которыми числится много дефектов.

В комиссии членов совета должны войти специалисты всех служб, чтобы система «втирания очков» не имела места и чтобы ревизия была произведена членами лично, со знанием дела и полным беспристрастием.

Председателем и членами ревизионной комиссии должны назначаться лица с безупречным прошлым, дабы ни общество, ни служащие не могли заподозрить их в односторонности и пристрастии к лицам, входящим в сферу ревизии. При этом ревизия должна быть вполне деловая – без всякой тенденции к полицейскому сыску.

Эти же ревизии могли бы разбирать жалобы служащих и частных лиц на управление дороги.

Такое учреждение оказало бы благотворное влияние на примирение общества и печати с железными дорогами и на ход железнодорожного дела, и одновременно дало бы в руки Министра могучий ключ к исследованию железнодорожной Terra incognita, со всем его этнографическим бытом и его особенностями.

Доминирующее положение службы движения. – Служба движения – единственная служба, вырабатывающая железнодорожные ценности, и от правильной постановки организации её деятельности зависит вся доходность дороги.

Основные функции её – удовлетворение потребностей населения в перевозке пассажиров и грузов, при непременно условии наименьших расходов и наибольшей утилизации предоставленного в её распоряжении подвижного состава.

Задача трудная, и исполнение её всецело зависит от следующих условий:

1) удачного подбора личного состава, от верхов до низов включительно;

2) средств, предоставленных службе, в отношении приёмной, пропускной и провозной способности дороги;

3) дружного содействия всех остальных служб, особенно технических, в устройстве постоянных и временных оборудований, необходимых для выполнения и облегчения работы службы.

Начальники движения. – Долгое время посты начальников службы движения занимали исключительно практики, выделившиеся своей распорядительностью и умением руководить делом и успешно пользоваться подвижным составом.

Таким образом, служба движения, вследствие недостаточности авторитета своих принципов и значительной авторитетности начальников пути, которыми всегда были инженеры путей сообщения, а впоследствии и начальников тяги, во главе которой становились по большей части инженеры механики, – отодвинута на третий план и утратила своё настоящее место.

Перемена взгляда на службу движения. – В последнее время вновь возрождается взгляд на доминирующее положение службы движения в среде других служб, и ей начинают отводить должное место. Этому главным образом способствует сознание, что от достаточности и от удобства оборудования, необходимых для правильного выполнения функций движения, и от распорядительности её агентов зависит успешность дела и доходность дорог. Дефицитность дорог вынудила всех обратить серьёзное внимание на правильность эксплуатации, на уничтожение непроизводительных расходов и главным образом на производительность пробегов подвижного состава, его оборота и утилизации. Ущерб, нанесённый государственной экономии, вынудил взяться за арифметику и научиться считать, распространяя этот подсчёт на все отрасли, доступные учёту.

Поднятию престижа службы движения много помогли Советы управления, в которых представители службы движения являлись равными в числе трёх главных служб и «стали смельчачи своё суждение иметь», и притом совершенно открыто и официально. Им предоставлено даже право подачи особых мнений.

Авторитетное положение отвоёвывается начальниками движения при личном их желании и энергии: но этого мало, надо этот вопрос регламентировать и de jure поставить их в положе-

ние доминирующее. Само дело и его интересы напрашиваются на это; надо идти по течению современных требований интересов земледелия, промышленности и торговли, которые в данном деле солидарны с интересами дорог.

Возьмём даже домашнее дело управления: у начальника дорог все службы и отделы имеют доклады один, много два раза в неделю; один только начальник движения имеет ежедневный обязательный доклад, а в горячее время, так совещания его с начальником дороги бывают ещё чаще и продолжительнее. Значит вся суть дела в распоряжениях по движению, и ими всего более должен интересоваться начальник дороги. Наконец, масса общих распоряжений в интересах службы движения должны делаться самим начальником или управляющим дорогою, а все они заготавливаются только начальником движения и его конторой.

Девять десятых всех запросов Министерства и Управления дорог, которыми в горячее время большого движения по дороге бомбардируется начальник дороги, всецело вытекают из области деятельности службы движения и ответы даются тем же начальником движения, по соглашению с начальником дороги, или по его указанию.

Командировки главного инспектора, старших и младших инспекторов на линии именуют главным образом своим объектом вопросы, касающиеся перевозки пассажиров и грузов. Наконец, новая обширная организация из Центрального и Порайонных комитетов исключительно создана для обширного дела регулирования перевозки грузов всей Империи. Она имеет дело почти исключительно с функциями службы движения.

Всё это показывает, насколько важна сама по себе деятельность этой службы, насколько деятельность всех остальных служб находится в исключительной зависимости от неё, и насколько они обязаны стараться, всеми своими средствами, содействовать успешному выполнению службою движения своих обязательств, которые заключаются ею с клиентами дороги, как от юридического лица, и обязательны для исполнения.

Хищения. – Теперь рассмотрим вопрос об одной из главных современных язв – о массовом хищении.

Хищения – стихия, тысячеголовая гидра, охватившая цепкими щупальцами всё железнодорожное дело. Это яд, который всосался в плоть и кровь железнодорожной братии. Мы,



интеллигенты, к стыду нашему, лишены даже возможности свалить всё на меньшего брата. Последние крупные хищнические проделки показывают, что в числе руководителей и организаторов находятся и бывшие старшие служащие. Стоустая молва называет даже и лиц, находящихся на службе и притом на довольно высоких должностях.

Нигде в мире так не распространено воровство, как у нас. Особенно ярко оно проявляется в двух сферах: в интендантстве и на железных дорогах.

В первом непосредственно страдает казна и косвенно – население. Во втором – наоборот.

Убытки, наносимые казне хищениями, слишком велики, чтобы смотреть на них сквозь пальцы, и необходимо выработать серьёзные меры для борьбы с ними.

Увольнение от службы и предание суду, при обширности нашей сети дорог, становится мероприятием только местным, почему его нужно распространить на всю сеть, заведя особую чёрную книгу, в которую вносить имена уволенных с отметками об их подвигах и оповещать о них все управления, во избежание приёма их на службу на дороги, отдалённые от прежней арены их действий. Таким субъектам не должно быть возврата на железную дорогу. Они также должны терять право на казённые пенсии, если они их выслужили, и на казённые приплаты к своим пенсионным взносам.

Мне кажется, что все мероприятия, намеченные мною по отношению поднятия нравственного уровня и благосостояния служащих, должны оказать содействие искоренению стремления к хищениям в среде самих служащих; тогда хищения должны значительно уменьшиться, и борьба с ними станет легче.

Грузовые артели «Союза Варяг». – Есть одно средство и средство крайне радикальное, но для исполнения его необходимо много труда, настойчивости и выдержки при непосредственном участии Управления железных дорог и даже Министерства путей сообщения, да, пожалуй, и некоторых других министерств.

Моему сослуживцу по Закавказским дорогам, г-ну Семянишину-Ардатьеву пришла в голову светлая мысль образовать общую артель грузчиков как на железных дорогах, так и на пароходах, под фирмой «Союза Варяг». Эта артель должна состоять из всех лиц, прикосновенных к приёму, хранению, транспортировке, нагрузке, перегрузке, выгрузке и выдаче грузов всех родов и скоростей.

Таким образом, груз с момента его поступления на железную дорогу или пароход должен находиться в ведении и под охраной ответственной артели, которая, согласно договору, заключённому с Управлением железных дорог, или даже с Министерством путей сообщения, полностью отвечает за целостность и сохранность его.

Такая общая громадная артель, раскинутая на всю Россию, и взявшая в свои крепкие руки всё товарное дело путей сообщения, – будет единственной разумной и действительной мерой к устранению всех хищений и злоупотреблений по перевозке грузов. Артели мелкие бесцельны: они сами воруют друг у друга.

Артель, состоящая из разнородных элементов и поставленная на коммерческие начала, имеющая в основе денежную выгоду, сумеет следить за своими членами, чтоб они не только не расхищали грузы, но и охраняли их от посторонних, непричастных к артели лиц. Никто лучше своего же брата артельщика не усмотрит за целостью груза и за каждым членом в отдельности. Друг у друга воровать невыгодно; лучше довольствоваться честным ведением дела и получать причитающееся вознаграждение за труд, да ещё дивиденды из общего дохода предприятия.

Ознакомившись с проектом «Союза Варяг» и найдя его вполне целесообразным и единственным мероприятием, которое могло бы спасти не только дороги, но и всё население от массового хищения, я подал о нём записку Министру путей сообщения и написал статью «Грузовые артели», которая была напечатана в № 3 журнала «Пути Сообщения»¹. Редакция этого журнала предложила обмен мнений по этому вопросу, но вот прошло уже более полугода, а до сих пор никто ещё не откликнулся.

Инертность железнодорожной интеллигенции. – Неужели русская железнодорожная интеллигенция настолько инертна, что не интересуется таким серьёзным и животрепещущим вопросом, который, представляя собою громадное чёрное пятно, лежащее на всём железнодорожном мире, налагает на железнодорожное начальство и всё железнодорожное общество нравственную обязанность не только активно бороться с этим злом, но и изыскивать всевозможные способы борьбы с ним.

¹ См. также «Железнодорожное Дело». – 1902. – С. 157.

Раз такой способ указан, необходимо разобрать его детально со всех сторон, подробно разработать и решить, можно ли его привести в исполнение, или нет. Но оставлять его без внимания, обходить молчалим и не предлагать свои, может быть, более практичные и разумные приёмы, просто по моему глубокому убеждению непростительно. Частное учреждение, как журнал «Пути Сообщения», предлагает свои безвозмездные услуги в качестве посредника в разработке такого животрепещущего вопроса, и на его старание – молчание. Если оно есть знак согласия, то тем более надо заявить об этом.

Логический вывод из такого равнодушного отношения к общей злобе дня, угнетающей всех граждан обширного отечества нашего и приносящей неисчислимые убытки, – весьма нелестен. Могут подумать, что современный хищнический *status quo* представляется заманчивым, выгоды для железнодорожного мира, почему им и не принимаются никакие меры к его обузданию.

Неужели те вонючие помои (*pardon* за выражение), которыми обливают постоянно железнодорожников, не представляют ещё достаточного стимула для возбуждения в них искреннего желания работать в интересах упорядочения дела, не откладывая такую работу *ad calendas graecas*.

Это вопрос государственной важности; мне кажется, на него должна обратить внимание Гос. Дума и оказать своё могучее содействие к его проведению.

Хотя в программу доклада включено ещё много вопросов, которые затронуты мною в моей книге, но за недостатком времени я ограничусь только перечислением их, как насущных и необходимых.

Реорганизация службы сборов, отчётности по счетоводству, увеличение юридических отделов и изменение деятельности коммерческих отделов.

Мероприятия по общим вопросам

Ослабление антагонизма между служащими; урегулирование бесплатного проезда и пользование служебными и протекционными вагонами; борьба с безбилетным проездом, уменьшение переписки, борьба с засилием инородцев, реформа сдачи в аренду станционных буфетов.

Технические оборудования железных дорог

Постепенная систематическая перекладка станционных путей сообразно функциям станции.

Постепенная планомерная перестройка пакгаузов и платформ нагрузки и выгрузки грузов и изменение их типов.

Организация крупного и мелкого ремонта подвижного состава на более рациональных для служб тяги и движения основаниях.

Постепенное планомерное распределение разнотипных паровозов по дорогам и уничтожение типов паровозов и вагонов, не соответствующих современной технике.

Постройка в необходимом количестве парка специальных вагонов-рефрижераторов для перевозки на дальние расстояния скоропортящихся грузов.

Внутренняя организация хозяйства служб

Выработка и узаконение планомерной системы смены шпал и рельсов, и коэффициентов стоимости ремонта верхнего полотна железных дорог, и числа рабочих на версту участка.

Выработка специальных правил учёта брезентов, щитов, скотских решёток, во избежание потерь их по дорогам, а равно и правил их содержания и ремонта.

Выработка специальных правил для ремонта инвентаря служб движения.

Выработка специальных правил пломбирования вагонов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оканчивая доклад, я не могу не сделать общего заключения.

Обширность и серьёзность железнодорожного дела ни на минуту не позволяет мне смотреть на мою работу, как на исчерпавшую все особенности и нужды его. Я указал только на то, что замечено мною и что, по моему личному воззрению, нуждается в реорганизации и упорядочении. Не сомневаюсь, что, может быть, есть ещё многое, что ускользнуло из моей памяти и на что укажут другие.

Но, во всяком случае то, о чём я писал и на что указывал, само по себе показывает, какую ещё колоссальную работу надо совершить, чтобы упорядочить железнодорожное дело во всём его объёме.

Ведь, собственно говоря, надо сознаться, что нет решительно ни одной отрасли желез-



нодорожного дела про которую можно было бы сказать по совести, положив руку на сердце, что она вполне организована и не требует коренных изменений и существенных дополнений.

Жизнь идёт вперёд, особенно железнодорожная, как техническая, в наш век усовершенствоваться и изобретать движения с большой быстротой, и в ней постоянно необходимы дополнения и изменения. Но в современной постановке железнодорожного дела нужны не изменения и дополнения, а выработка коренных основ, точных правил и положений, без которых правильно продолжаться дело не может.

Есть несколько дорог, более или менее устроенных, с массой прекрасных и вполне организованных учреждений, есть масса частичных полезных и правильно обставленных устройств на всех дорогах, но чтобы во всей организации была заметна какая-либо общность, какая-либо руководящая идея цельности и солидарности, — этого незаметно.

На железных дорогах дело ведётся по русской поговорке: «Всяк молодец на свой образец». Внутренние распорядки по каждой дороге свои, редко кто из начальников служб, побывав на других дорогах и посмотрев на их порядки, старается привить их к своей дороге, несмотря на то, что признаёт за ними преимущества.

Оно и понятно, если большинство стремится занять пост начальника службы или отдела не из влечения к делу, любви и преданности к нему, а только из-за выгодного положения в материальном отношении и почёта среди служащих и общества, и не стремится к введению возможных улучшений, упорядочивающих дело и совершенствующих его. А известно, что всякая остановка в развитии дела ведёт к его регрессу.

Наша инертность и привела к регрессу, проникнувшему во все отрасли железнодорожного дела. Надо расшевелить эту инертность, и если у начальства нет желания прогрессивно работать, с любовью относясь к делу, то такое начальство не следует подпускать к делу даже на пушечный выстрел. Я начал свою беседу, высказав своё *credo*, что главное дело в главе, и, заканчивая его, подтверждаю тот же взгляд.

Мы видим, что высшие власти стремятся к этому, энергично работают; надо им помочь. Без совместной деятельности, дружной помо-

щи, работа власти будет если не бессильна, то на лучший конец менее продуктивна, так как инертное отношение к такой работе равносильно активному тормозу, если не бойкоту.

Благие пожелания нынешнего Министра усиленно работать для приведения в порядок железнодорожного дела заставляют, в свою очередь, пожелать, чтобы Министерство его не было кратковременным.

Не лишнее упомянуть, что частые смены министров невыгодно отражались на ходе всего железнодорожного дела. Не успеет ведомство привыкнуть и приспособиться к взглядам и требованиям одного министра, как с назначением другого являются новые взгляды и новые требования, чаще всего совершенно противоположные, так что приноровиться к ним сразу довольно трудно.

Кроме того, пропадает много времени и труда совершенно непродуктивно, в прекращении старых порядков, для того только чтобы с новыми веяниями начать новую сизифову работу.

В течение ста лет, с 1811 по 1909 год пребывало 19 министров путей сообщения; из них управляли Министерством продолжительное время только четверо: Посет 14 лет, граф Клейнмихель 12, Герцог Виртембергский и князь Хилков по 10 лет. Остальные от одного года до 8 лет. Пять министров занимали свой пост по одному году и менее года.

Даже профессиональный гений в такое короткое время не мог бы сделать что-либо серьёзное для ведомства.

Нынешний Министр уже двадцатый в течение столетнего существования ведомства; пожелаем ему успеха в деле и продолжительное управление министерством.

Всё сказанное мною, показывает, какая колоссальная масса труда предстоит ведомству путей сообщения, чтобы, так или иначе, привести к благополучному решению наболевшие вопросы и выполнить организацию, реорганизацию и улучшение всего железнодорожного хозяйства.

Современные железнодорожные деятели, по моему разумению должны взять на себя труд и честь такой работы. С ними Бог!

— *Dixi et animam salvavi!!*

Конец части 3

Н. П. Верховский

(Железнодорожное дело. —

1911. — № 21–22. — С. 50д–60д) ●