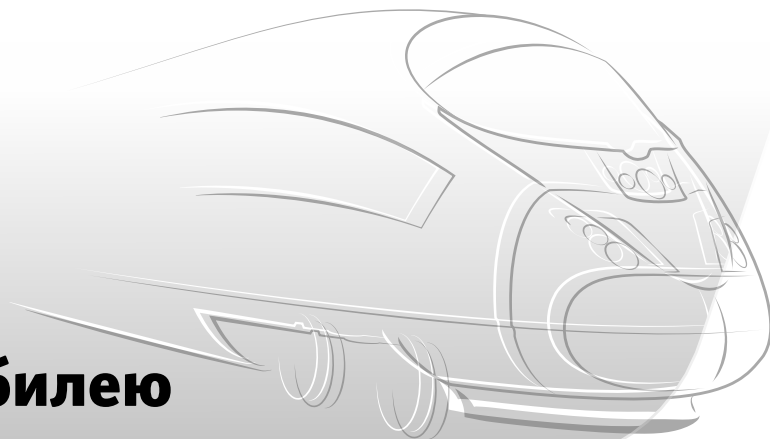


# К юбилею



## Человек с железной дороги: к 170-летию со дня рождения С.Ю. Витте

**Ф.И. ХУСАИНОВ,**  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры  
«Экономика, финансы  
и управление  
на транспорте» РУТ (МИИТ),  
эксперт НИУ ВШЭ  
f-husainov@mail.ru

**В июне 2019 г. исполняется 170 лет со дня рождения Сергея Юльевича Витте. Большинству граждан нашей страны он известен как председатель Кабинета министров, председатель Комитета министров, министр финансов, министр путей сообщения Российской империи.**

Но, помимо этого, важнейшая часть его биографии еще до перехода на государственную службу (в Министерство путей сообщения или в Департамент железнодорожных дел Министерства финансов) связана с железными дорогами, в частности с работой на различных должностях в акционерном обществе Юго-Западных железных дорог. Именно в это время он участвует в написании первого Устава железных дорог, работает в Комиссии графа Баранова по исследованию железнодорожного дела в России и пишет свой первый большой труд – «Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов».

«Железнодорожный период» его биографии наложил отпечаток на весь стиль работы в последующем. И если раньше, до реформ 1860-х годов, как справедливо отмечает историк Э.О. Сагинадзе, «главными критериями при назначении чиновника на министерский пост считались дворянское происхождение, приверженность официальным взглядам», то в описываемое время руководителями ведомств

«нередко стали назначать людей, имевших опыт практической созидательной работы» [1].

В петербургском светском обществе о нем говорили: «человек с железной дороги», «самодержавный делец», «похож скорее на купца, чем на чиновника». Но мы понимаем, что эта формула – «человек с железной дороги» – в эпоху модернизации Александра II стала скорее позитивной характеристикой. Неслучайно в известной монографии С.Д. Мартынова именно так названа одна из глав [2].

Сегодня при обсуждении роли государства в экономике, и в частности в железнодорожной отрасли, как правило, приводят взгляды «позднего» Витте, или «Витте-чиновника». Но взгляды «раннего» Витте, или «Витте-бизнесмена», были существенно иными. И для создания более полного образа как самого Витте, так и экономики транспорта, в которую он внес существенный вклад, необходимо помнить и ранние труды Витте, времен его работы на железных дорогах.

За последние годы опубликовано множество работ о Витте, включая прекрасную книгу историка С.В. Ильина в серии «Жизнь замечательных людей» [3], фундаментальную книгу крупнейших отечественных виттеведов Б.В. Ананьича и Р.Ш. Ганелина [4] и др. [5–7].

## Начало пути

С.Ю. Витте родился 17 июня 1849 г. в Тифлисе. Его отец Христоф-Генрих-Георг-Юлиус Витте (перешедший из лютеранства в православие и ставший Юлием Федоровичем) в первой половине 40-х годов XIX в. был направлен в Саратовскую губернию, где управлял сельскохозяйственной фермой в 80 верстах от Саратова. Там же Ю.Ф. Витте знакомится со своей будущей женой Екатериной Андреевной Фадеевой – дочерью саратовского губернатора А.М. Фадеева. В 1844 г. состоялось их бракосочетание. Первые 16 лет жизни С. Витте прошло в Тифлисе, где он учился в Тифлисской гимназии, затем в Кишиневе, где им был получен гимназический аттестат, и в 1866 г. он (вместе с братом) поступает в только что открывшийся Новороссийский университет (в Одессе) на физико-математический факультет. По своим убеждениям Витте с юности был «правым», что среди тогдашнего студенчества, увлекавшегося левыми идеями (среди студентов был будущий деятель «Народной воли» А.И. Желябов), встречалось довольно редко. После смерти отца и остальные члены семьи переехали в Одессу.

По окончании университета кандидат математики Витте намеревался остаться на кафедре высшей математики для продолжения научных занятий, но его мать и дядя выступили против намерения стать профессором: «Это не дворянское дело. Дворянское дело – служить государю и отечеству» [3, 8, 9].

В результате с 1 мая 1870 г. Витте стал работать в управлении **Одесской железной дороги**. В это время министром путей сообщения был граф В.А. Бобринский, хорошо знавший дядю С.Ю. Витте – генерала Р.А. Фадеева,

который и порекомендовал ему новоиспеченного кандидата математики. Ему положили жалованье 200 руб. в год, что превышало заработную плату университетского профессора [3].

В течение полугода Витте стажировался на различных должностях службы эксплуатации. В «Воспоминаниях» Витте писал: «Так, я сидел в кассах станционных, грузовых и билетных, затем изучал должности помощника начальника станции и начальника станции, потом – контролера и ревизора движения; затем занимал должности на различных станциях, где преимущественно было грузовое движение, и на станциях, где было преимущественно пассажирское движение» [3, 8, 9].

Во второй половине 1870-х годов Витте оказался во главе **службы эксплуатации** Одесской железной дороги – одной из самых протяженных железных дорог страны с большим объемом грузового и пассажирского движения. Одесская дорога не была образцовой: поезда часто сходили с рельсов. Однажды неподалеку от узловой станции Жмеринка сошел с рельсов императорский поезд и Александр II пришел на станцию пешком. «Император спросил: “В чем дело?” Ему объяснили, и так как убедились, что злого умысла тут не было, то он отнесся к этому случаю чрезвычайно добродушно» [8, 9]. Поезд «подняли», поставили на рельсы, и монарх продолжил свой путь.

В 1877 г. началась Русско-турецкая война, и Одесская железная дорога стала важнейшей дорогой, по которой войска и военные грузы доставлялись к местам боевых действий. В это время Витте как начальнику службы движения приходилось общаться с императором Александром II. Являясь фактически управляющим дорогой, он был обязан сопровождать монарха в передвижениях по магистрали.

Опыта железнодорожных перевозок крупных войсковых соединений на дальние расстояния у России в то время еще не было, поэтому их организация на первых порах была не слишком хороша: составы ходили с небольшой скоростью, катастрофически не хватало паровозов, плохо использовалась пропускная и провозная способности магистрали.

Для увеличения пропускной способности дороги Витте ввел важное новшество – он стал формировать паровозные бригады. Если раньше машинист к своему паровозу относился так же, как крестьянин к своей лошади (отдыхает крестьянин – вместе с ним отдыхает и лошадь), то теперь паровозы стали двигаться непрерывно, днем и ночью, менялись только локомотивные бригады. Такая система движения в то время была принята в Америке. Витте вспоминал: «...я тогда, признаться, о существовании американской системы и понятия не имел, а пришел к этому решению по необходимости» [8, 9].

В те годы еще не было автоблокировки, поэтому поезд с одной станции нельзя было отправить на перегон до тех пор, пока предыдущий не прибудет на следующую станцию и не сообщит о своем прибытии телеграфом на станцию отправления. Витте организовал отправление воинских поездов друг за другом с интервалом 20–25 минут. Он, конечно, рисковал, но обошлось без крушений.

Важной чертой Витте-управленца были «находчивость» и отсутствие боязни нарушать принятые правила [2].

В 1878 г. Витте переехал на жительство в Петербург, где получил должность **начальника эксплуатационного отдела** при правлении общества Юго-Западных железных дорог (в состав которых, помимо Одесской, входило еще сначала три, а позднее четыре железные дороги – Харьковско-Николаевская, Фастовская, Киево-Брестская и Брестско-Граевская).

В это же время Витте становится одним из участников знаменитой «Барановской комиссии»\*, созданной указом Александра II «для исследования железнодорожного дела в России», и разрабатывает проект устава русских железных дорог (подробнее о противостоянии барановской комиссии, в которой работал Витте, и руководимого К.Н. Посьетом Министерства путей сообщения см. в работе [11]).

К моменту, когда Витте принялся за работу над железнодорожным уставом, у него уже сложились некоторые собственные представления о том, как должна быть устроена система управления железными дорогами.

Он планировал создать автономный от Министерства путей сообщения совет по железнодорожным делам (предлагалось название «Высший железнодорожный совет» [12]) по образцу аналогичных учреждений Западной Европы: Франции, Пруссии, Австрии, Саксонии. В него должны были войти представители как государственных ведомств, так и деловых кругов страны.

Информация о необычных предложениях Витте распространилась по Петербургу, и его пригласил для обсуждения этих идей министр внутренних дел и начальник Верховной канцелярии граф М.Т. Лорис-Меликов, на тот момент один из самых влиятельных людей в окружении Александра II.

### Справка

#### Диалог между Лорис-Меликовым и Витте:

*– А скажи, пожалуйста, мне по совести, нужен этот совет или нет? Вот министр путей сообщения Посьет рвет и мечет против этого совета, а почтенный Баранов настаивает на необходимости этого совета; вот ты мне по совести и скажи: нужен этот совет, как ты думаешь?*

*– Видите, граф, с одной стороны, в сущности, если министр путей сообщения порядочный человек, если он знает свое дело, то, конечно, совета не нужно, потому что это есть известный тормоз для деятельности министра, а с другой стороны – я вот с тех пор, как существуют у нас железные дороги, не видел и не помню ни одного министра путей сообщения, который бы знал свое дело и который действительно был бы более или менее авторитетен. Вот при таких условиях, конечно,*

\* Названа так по имени ее руководителя – графа Э.Т. Баранова.

*лучше управляться коллегией, т.е. советом по железнодорожным делам, нежели министром путей сообщения [8, 9].*

Впрочем, аргументация Витте не убедила графа Лорис-Меликова.

Основной костяк инженеров путей сообщения в те годы составляли строители. Витте же всю жизнь занимался эксплуатацией, экономикой и тарифами и, судя по воспоминаниям, довольно презрительно относился к кадровым инженерам-путейцам. «Вообще к корпусу инженеров путей сообщения, – пишет историк С. Ильин, – С.Ю. Витте питал плохо скрываемую антипатию – будучи строителями, в основной массе своей они неважно знали службу движения, не отличались дисциплиной и организованностью. По окончании института их причисляли к Министерству путей сообщения и оттуда сразу назначали на руководящие посты в администрациях дорог, часто без опыта службы на низших должностях. Нужен был ряд чрезвычайных происшествий, чтобы российское железнодорожное сообщество наконец поняло, чем оборачивается невнимание к подбору персонала» [3].

### **Работа Витте в акционерном обществе Юго-Западных железных дорог**

В феврале 1880 г. Витте был назначен начальником службы эксплуатации в администрации общества Юго-Западных железных дорог и переехал на жительство в Киев. Председателем правления общества был варшавский банкир Иван Станиславович Блюх. Его правой рукой был профессор математики Иван Алексеевич Вышнеградский, будущий министр финансов Российской империи (на протяжении 15 лет бывший непосредственным начальником С.Ю. Витте).

Как только Витте приступил к исполнению обязанностей начальника службы эксплуатации, он устроил у себя дома телеграф с круглосуточным дежурством телеграфиста и занялся реформированием как структуры управления, так и сферы коммерческой деятельности дороги.

Главной задачей Витте было увеличение доходов и устранение дефицита, ставшего хроническим. Для увеличения доходов необходимо было привлекать на дороги грузы, в том числе и с других видов транспорта. Из всего хлеба, поступившего в Одессу для отправки за границу в 70-е годы XIX в., лишь от 52 до 54% прибывало по железной дороге, остальное – по воде и гужевым транспортом.

Следует отметить, что значительная часть идей, сформулированных при создании системы фирменного транспортного обслуживания («принцип одного окна», создание агентской сети, кредитование грузоотправителей, экспедиторское обслуживание непосредственно работниками железной дороги и многое другое), восходит к опыту общества Юго-Западных железных дорог времен Витте.

В результате этих мер за период с 1881 по 1885 г. чистый доход общества от эксплуатации своих дорог вырос с 4,3 млн до 13,6 млн. руб., или в три с лишним раза.

«Должны быть избегаемы всякие формальности в отношении с грузоотправителями, – говорил своим работникам Витте, – фразы типа “Это написано не по форме”, “Приложите документ о вашем звании”, “Приходите завтра” и тому подобная казенщина, особенно распространенная в государственном управлении, – убивают всякое живое дело, а коммерция есть занятие очень живое» [12, 13].

Для облегчения утомительных процедур по приему груза и оформлению перевозок общество открыло городские станции и товарные транспортные конторы во всех крупных центрах Юго-Западного края.

Для ценных грузов вводились ускоренные поезда. Так, после ликвидации в 1862 г. кяхтинской чайной монополии Одесса стала главным перевалочным пунктом, через который чай поступал на российский рынок. По инициативе Витте и его администрации в расписание были введены специальные чайные поезда Одесса – Москва.

Чтобы увеличить перевозки через железнодорожные сухопутные погранпереходы (отвлекая грузы от конкурирующих с железными дорогами портов), Витте заключил серию конвенций с германскими, австрийскими и румынскими железными дорогами об открытии на всех пограничных станциях агентств «для совершения таможенных обрядностей» по поручениям грузоотправителей.

Производство погрузочно-разгрузочных работ на станциях было решительно изменено. Если ранее ими занимались подрядчики, то теперь – специальные дорожные службы. Это новшество принесло клиентам дороги большую экономию: вместо прежних 7 руб. с них стали взимать в среднем 3 руб. с вагона.

Блестящее управление Витте движением на дорогах Юго-Западного общества вскоре получило широкое признание. Генерал Ю. Данилов вспоминал на склоне лет: «...еще в родном мне Киеве, будучи юношей, я много слышал о выдающихся дарованиях этого незаурядного человека, обнаруженных им в период управления местными железными дорогами» (цит. по [3]). В 1886 г. Витте назначается управляющим дорогами Юго-Западного общества. Фактически он становится руководителем самой крупной из частных железных дорог в России.

### **Взгляды Витте на принципы построения железнодорожных тарифов**

В борьбе за грузы Витте использовал еще один действенный инструмент – гибкую тарифную политику. При управлении дорогами им было создано особое

тарифное отделение, занимавшееся анализом тарифов, объемов перевозок и динамики цен на перевозимую железными дорогами продукцию.

В те времена каждая дорога самостоятельно устанавливала тарифы, выпускала свои тарифные сборники, что было крайне неудобно для грузоотправителей. Так, в сборнике Петербургско-Варшавской железной дороги было 720 наименований грузов, Николаевской – более 1000, Московско-Курской – 1289. При этом, например, жидкая смола на 19 дорогах относилась к третьему классу, на 16 – ко второму, а на одной – к первому. Поэтому грузовладелец, а иногда и железная дорога из-за наличия большого количества различных тарифов не могли заранее определить провозную плату из одного пункта в другой [14].

В острой полемике, развернувшейся по поводу тарифного дела, принял участие и Витте. Его статьи, опубликованные в журнале «Инженер», были впоследствии собраны и изданы в 1883 г. отдельной книгой, названной «**Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов**»\*. По мнению многих авторов, эта работа – лучшее из всего написанного Витте (за исключением мемуаров). Указанная книга была высоко оценена А.И. Чупровым и И.И. Янжулом.

Тарифной проблематикой Витте начал заниматься еще в бытность свою начальником службы движения Одесской железной дороги, поскольку в те времена службы движения и отделы эксплуатации железных дорог включали в себя не только эксплуатационную работу в современном смысле слова, но и грузовую и коммерческую работу, а также экономику, финансы и тарифы железных дорог.

«Что именно вызывает необходимость в передвижении товаров из одного места в другое?» – задает вопрос Витте и отвечает на него так: «Разность между ценами, существующими на эти товары в местах, откуда товары направляются, к существующим или возможным в тех местах, куда товары эти следуют. Если б не существовало этих разностей, то не вызывалась бы и потребность в передвижении. Следовательно, провозные цены должны соответствовать исключительно этим разностям. При определении размеров провозной платы по железной дороге следует отталкиваться не от расходов транспортных предприятий, а от условий образования цен на товары в пунктах отправления и назначения».

«Основной принцип железнодорожных тарифов, – пишет Витте, – сформулирован в 1878 г. директором Орлеанской дороги Салокрупом: “В области тарификации перевозок существует одно разумное правило: нужно чтобы товар платил за перевозку все то, что он может заплатить. Всякий другой принцип будет произволен”» [13].

Витте отмечает, что теория тарифообразования занимает центральное положение не только в экономике железных дорог, но и в экономике страны в целом.

\* Книга выдержала несколько изданий: первое – Киев, 1883; второе, дополненное – Киев, 1884; третье – Санкт-Петербург, 1910.

Важнейшей частью этой работы стали сформулированные автором 23 принципа построения железнодорожных тарифов. Приведем здесь важнейшие из них:

- Железнодорожные тарифы должны регулироваться по закону спроса и предложения; иначе говоря, железнодорожные тарифы должны регулироваться по тому началу, чтобы товары платили за провоз все то, что они могут заплатить.
- Железнодорожные тарифы, регулированные согласно предыдущему пункту, обеспечивают железным дорогам наибольший чистый доход.
- Размер капиталов сооружения железных дорог не имеет влияния на размеры провозных цен, а следовательно, и на тарифы.
- С уменьшением расходов эксплуатации собственный интерес железных дорог заставляет их стремиться к понижению тарифов.
- Чем употребительнее товар, тем железной дороге бывает выгоднее держать на него более низкий тариф. Товары более ценные перевозят по более дорогому тарифу.
- Система «исторических» тарифов, основанная на наименовании перевозимых товаров, более правильна и целесообразна, нежели система «натуральных» тарифов по объемному весу товара. «Натуральная» система, применяемая в Германии и Австрии, породила многие неудобства.
- Не существует расхода перевозки данного товара, существуют только валовые расходы эксплуатации.
- Невозможно устранить действие закона спроса и предложения из области определения цен железнодорожного провоза. Государственное вмешательство, следовательно, необходимо не с целью устранения, а лишь с целью ограничения сферы свободного действия закона спроса и предложения тогда, когда это явственно вызывается государственными потребностями или защитой интересов слабых.
- Унифицированные тарифы, наподобие почтовых и телеграфных, неприемлемы на железных дорогах.
- Необходим контроль за тарифами со стороны государства и общественных организаций, прессы, представителей промышленности, торговли, чтобы обеспечить гласность, общедоступность принципов формирования тарифов.
- Покровительство железнодорожными тарифами русским портам в ущерб движению через сухопутную границу не соответствует государственным интересам России.



– Эксплуатация железных дорог казной едва ли может совершаться успешнее, нежели частными обществами под контролем правительства.

При этом Витте предостерегал, что не следует увлекаться покровительством промышленности посредством тарифов.

Витте считал, что для повышения эффективности тарифной системы не следует ограничивать железнодорожные общества в назначении провозной платы на близкие расстояния. Пример, когда пониженный тариф на близкое расстояние оборачивается чистым доходом, – это перевозка свекловицы. «Дорога может согласиться на перевозку свеклы до какого-либо сахарного завода по тарифу ниже эксплуатационных расходов, зная, что перевезенная свекла даст дороге новый груз – сахар, который имеет такую ценность, что, вообще говоря, выдерживает высокий тариф, если при этом коммерческий расчет убеждает, что убыток от перевозки свеклы покроется перевозкой сахара» [13].

В наши дни подобные рассуждения кажутся вполне банальными, но для своего времени они были новаторскими. Можно сказать, что Витте был родоначальником маркетинговых исследований на рынке железнодорожных грузовых перевозок.

Он был противником простых и шаблонных решений сложных проблем. Тотальная унификация тарифного дела ему казалась нежелательной. «Избегнуть разнообразия железнодорожных тарифов, насколько оно зависит от самого существа дела, невозможно».

Из приведенных принципов видно, что многие анализируемые Витте фундаментальные проблемы экономики железнодорожного транспорта актуальны до сих пор. Широкую и свободную критику положения дел в железнодорожном хозяйстве Витте считал крайне необходимой. «Даже пристрастная, тенденциозная и некомпетентная критика, – писал он, – гораздо лучше полного отсутствия таковой» [13].

### **Дискуссия о преимуществах частной и казенной эксплуатации железных дорог**

В 1880-е годы в российском экспертном и научном сообществе началась большая дискуссия о преимуществах частных и казенных железных дорог, которая продолжалась вплоть до 1910-х годов.

Участвуя в этой дискуссии, Витте активно публиковал в СМИ статьи по тарифной проблематике и выступал на эти темы на тарифных съездах. И, поскольку его авторитет как специалиста-железнодорожника был высок, его мнение играло в дискуссии важную роль.

Витте писал: «К идее огосударствления железнодорожного хозяйства нельзя относиться ни положительно, ни отрицательно. Выбор оптимальных путей требует

обязательного учета обстоятельств исторического развития данной страны. Что для одной страны хорошо, то для другой может быть плохо. Если в Пруссии казенное железнодорожное хозяйство имеет перспективы, в России оно их может и не иметь, потому что у нас нет такого аккуратного, дисциплинированного и честного в своей массе чиновничества, какое историей было создано в германских государствах» [13].

Традиционно при анализе воззрений Витте на взаимоотношения государства и железных дорог приводят следующую его фразу: «Не подлежит никакому сомнению, что казенная эксплуатация русских железных дорог принципиально весьма желательна, ибо русское государство в принципе в эксплуатации железных дорог не может преследовать никаких других целей, кроме целей русского общего блага. Железные дороги в руках бессловного царя не могут и никогда сознательно не будут служить орудием сословных или имущественных привилегий... Как бы частный интерес ни гармонировал с общим интересом, но эта гармония может только более или менее приближаться к той принципиальной гармонии, которая исторически существует между видами русской верховной власти и бессловными, братски равноправными интересами и стремлениями русского народа». Все авторы этатистских взглядов акцентируют внимание на этой цитате, обрывая мысль Витте на полпути (см., например, [5, 15]). В таком оборванном наполовину виде эта цитата ушла «гулять» по газетам и журналам.

Но в следующем абзаце Витте пишет, что все это только в принципе, фактически же дело обстоит совершенно иначе. «История нашего исторического развития, – пишет он, – начатая преобразованиями Петра Великого, самым неопровержимым образом указывала, что казенное хозяйство, за пределами деятельности отдельных выдающихся личностей, всегда давало самые плачевные результаты. Никто не в состоянии указать факты, которые в какой бы то ни было степени могли бы доказать обратное. Вывод этот подтверждается также опытом казенной эксплуатации нескольких железных дорог (Николаевской, Одесской), давшим самые неудовлетворительные результаты» [12, 13].

Рассматривая причины неудовлетворительных результатов казенного хозяйствования, Витте как будто цитирует знаменитую формулу о способах траты государственных и собственных расходов лауреата Нобелевской премии по экономике Милтона Фридмана, которая, впрочем, появится почти столетие спустя в его «культовой» книге «Капитализм и свобода» [16].

Витте пишет: «Когда россиянин производит расходы из собственного своего кармана, то его житейским действиям иногда предшествует вопрос: а сколько это будет стоить? А если ему приходится производить расходы из казенного кармана, то этот вопрос обыкновенно совсем не ставится» [13].

Иногда Витте переходит от академического спокойствия к очень эмоциональным пассадам: «Когда читаешь статьи о необходимости немедленного водворения казенной эксплуатации – статьи, часто дышащие желанием общего блага,

построенные на логических отвлеченностях, – право, иногда думаешь: да откуда же взялся автор этих статей, – не слетел ли он к нам с луны? ... Большинство, и даже скажем, значительное большинство, железнодорожных специалистов... будут указывать на различные недостатки в эксплуатации русских железных дорог, но, наверное, никто не выразит мнения, что она идет менее удовлетворительно, нежели могла бы идти при казенной эксплуатации... Никто из людей искренних и знающих дело не скажет, что казенная эксплуатация ведется удовлетворительнее, нежели в большинстве частных обществ... Пусть же нам укажут такие казенные управления, в которых казенное хозяйство велось бы лучше эксплуатации частных железных дорог. Пропагандисты казенной эксплуатации русских дорог на этот счет осторожны и систематически избегают даже намеков на подобные сравнения» [13].

Еще одна важная причина неэффективности государственного хозяйствования по Витте – излишняя централизация и формализация процедур принятия решений. «Казенная эксплуатация, – пишет Витте, – будет иметь первым последствием полную централизацию... Эксплуатация железных дорог есть дело крайне живое. Оно требует более или менее быстрого решения вопросов, иначе будет тормозить торговую и промышленную жизнь. В частных обществах начальники служб и управляющие дорогами уполномочиваются на такие действия, которых часто не будет иметь права предпринимать центральный орган казенных железных дорог. Он должен будет испрашивать утверждения министра. Все эти процедуры, присущие государственной организации, несомненно, установят такую медленность течения дел казенной эксплуатации, которая едва ли послужит к ее улучшению. Бюрократическая закваска так вкоренилась в наш образ мыслей, что бюрократические приемы в некоторой степени перешли и в дела частных железнодорожных обществ, что приносит ему немало вреда».

В конечном счете Витте делает вывод, что «для улучшения железнодорожной эксплуатации вместо того, чтобы бюрократический дух доводить до апогея его развития, надлежало бы, напротив, устранить ту степень его, которая ныне внедрилась в столь живое дело, по существу своей не допускающее канцеляризма» [13].

Еще одно негативное последствие централизации заключается в следующем. «Неизбежная централизация железнодорожного дела в Петербурге и, как следствие ее, ограничение прав провинциальных органов будут иметь последствием крайнее стеснение местных экономических интересов. Лица, имеющие в провинции постоянные отношения с железной дорогой, должны будут по многим делам, ныне решаемым на месте, обращаться в Петербург. Всем русским провинциальным людям, живущим не кабинетной жизнью, хорошо известно, чего стоит и что значит такая система ведения житейских дел».

Витте отмечает различие между бюрократическим и предпринимательским типами ведения хозяйства, предвосхищая идеи Людвига фон Мизеса, сформулированные в его классической работе «Бюрократия» [17].

«В бюрократическом хозяйстве, – отмечает Витте, – каждый отвечает не за такие хозяйственные действия, которые дали дурные результаты, а за такие действия, которые превосходят узкий объем данных прав или же не соответствуют законоположениям или предписаниям». Касается Витте и популярных по настоящее время кампаний по сокращению расходов: «Сплошь да рядом усердное сокращение таких расходов на тысячи рублей имеет последствием убытки в народном хозяйстве на десятки и сотни тысяч рублей» [13].

«Область казенного хозяйствования, – делает вывод Витте, – не должна быть расширяема». Правильный ход дела заключается, по его мнению, в том, чтобы «возбуждать частную инициативу и уметь в интересах казны и для пользы всей страны пользоваться плодами частной деятельности».

Казенная эксплуатация в любой сфере, а в железнодорожной особенно, есть, по мнению Витте, «громадное зло для государственного хозяйства»; аргументация сторонников казенной эксплуатации «не поддается оценке разума, ибо основывается не на разуме, а исключительно на фатальной вере в бюрократизм».

Впрочем через несколько лет Витте радикально изменит свое мнение по этому вопросу и начнет процесс выкупа частных железных дорог в казну. Как отмечает в своем очерке академик Л.И. Абалкин, «отношение Витте к преимуществам государственных или частных дорог менялось в разные годы его жизни и завершилось сочетанием того и другого» [15]. Историк И.Н. Слепнев отмечает, что «на государственной службе Витте постепенно отходит от высказанных им в начале 80-х годов взглядов на принципы регулирования железнодорожных тарифов» [18].

## Заключение

В марте 1889 г. Витте переходит из частного бизнеса на государственную службу – он назначается директором Департамента железнодорожных дел Министерства финансов.

Теперь перед ним стоят другие задачи: не улучшение работы отдельной дороги, а выработка стратегии развития всей отрасли. Витте вырастает из мундира железнодорожника, превращаясь в человека, которого многие называют самым крупным государственным деятелем в отечественной истории XIX в.

В это время во власть приходят много выходцев из разночинцев и сам Витте придерживается принципа подбирать себе команду по деловым качествам, а не по древности рода и пышности гербов.

Витте – «человек с железной дороги» иллюстрирует собой этот переход от традиционного общества к современному, к раннему капитализму и одновременно своей деятельностью этому переходу активно способствует. Многие в стиле работы Витте на государственной службе, что отличало его от коллег по правительству

и делало эффективным реформатором, уходит корнями в практическую работу на частной железной дороге, в частном бизнесе. Неслучайно Витте оказался первым государственным деятелем, которого историки впоследствии назовут первым политиком «нового типа» [1]. Политиком, в котором государственный кругозор и цинизм сложно сочетались с пониманием нужд экономики, промышленности и нарождавшегося капитализма.

### Список литературы

1. Сагинадзе Э.О. Реформатор после реформ. С.Ю. Витте и российское общество, 1906–1915 годы. М.: Новое литературное обозрение, 2017.
2. Мартынов С.Д. Государственный человек Витте. СПб.: Петрополис, 2008.
3. Ильин С.В. Витте. М.: Молодая гвардия, 2006. (2-е изд., 2012.)
4. Ананьич Б.В., Ганелин Р.Ш. Сергей Юльевич Витте и его время. СПб.: Дмитрий Буланин, 1999.
5. Корелин А.П., Степанов С.А. Витте – финансист, политик, дипломат. М.: Терра – Книжный клуб, 1998.
6. Мартынов С.Д. Государство и экономика: система Витте. СПб.: Наука, 2002.
7. Игнатьев А.В. С.Ю. Витте – дипломат. М.: Международные отношения, 1989.
8. Витте С.Ю. Воспоминания: в 3 т. М.: Изд-во соц.-экон. лит-ры, 1960.
9. Из архива С.Ю. Витте. Воспоминания. СПб.: Дмитрий Буланин, 2003. Т. 1: Рассказы в стенографической записи. Кн. 1, 2; Т. 2: Рукописные заметки.
10. Слепнев И.Н. Исторические условия подготовки первых работ С.Ю. Витте // Витте С.Ю. Собрание сочинений и документальных материалов: в 5 т. М.: Наука, 2002. Т. 1: Пути сообщения и экономическое развитие России. Кн. 1. С. 78–108.
11. Салов В.В. Исторический очерк учреждения, под председательством генерал-адъютанта графа Э.Т. Баранова, Комиссии для исследования железнодорожного дела в России. СПб., 1909.
12. Витте С.Ю. Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов [репринт 2-го изд. 1884 г.]. СПб.: ПГУПС, 1999.
13. Витте С.Ю. Принципы железнодорожных тарифов по перевозке грузов // Витте С.Ю. Собрание сочинений и документальных материалов: в 5 т. М.: Наука, 2002. Т. 1: Пути сообщения и экономическое развитие России. Кн. 1. С. 109–382.

14. *Хусаинов Ф.И.* Ценообразование на железнодорожном транспорте. История железнодорожных грузовых тарифов в России. М.: МГУПС, 2017.
15. *Абалкин Л.И.* Экономические воззрения и государственная деятельность С.Ю. Витте // *Абалкин Л.И.* Избранные труды: в 4 т. М.: Экономика, 2000. Т. 3. С. 443–494.
16. *Фридмен М.* Капитализм и свобода. М.: Новое издательство, 2006. (Библиотека Фонда «Либеральная миссия»)
17. *Мизес Л. фон.* Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность. М.: Дело, Catallaxy, 1993.
18. *Слепнев И.Н.* С.Ю. Витте и железнодорожная тарифная реформа 8 марта 1889 года // *Отечественная история.* 1998. № 5. С. 20–32.
19. *Крейнин А.В.* Развитие системы железнодорожных грузовых тарифов и их регулирование в России (1837–2004). М.: НАТР, 2004.
20. *Дельвиц А.И.* Полвека русской жизни. М.: Владук, 2014.
21. *Липидус Б.М.* Железнодорожный бизнес: как встать на главный путь. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Интекст, 2012.
22. *Корнаи Я.* Дефицит. М.: Наука, 1990.
23. *Хусаинов Ф.И.* Железнодорожные страницы в биографии С.Ю. Витте // *Бюллетень транспортной информации.* 2007. № 10. С. 34–40.
24. *Хусаинов Ф.И.* Железные дороги и государство: забытые мысли графа Витте // *РЖД-Партнер – приложение LifeStyle.* 2008. № 12. С. 86–88.