

**Е. Д. Твердюкова**

## Контроль исполнения решений в системе исполнительной власти Ленинграда в годы блокады (1941–1944) \*

Выстраивание действенной системы контроля, обеспечивающей реализацию решений органов власти, — одна из основных задач управления. Особое значение она приобрела в чрезвычайных условиях блоkirованного Ленинграда, когда от качественного и своевременного исполнения властных предписаний нередко зависела жизнь горожан и успешность сопротивления врагу.

За последние годы опубликовано несколько значимых работ, в которых характеризуется роль партийного руководства в обороне и жизнеобеспечении Ленинграда в годы блокады<sup>1</sup>, а также анализируются принципы сталинской кадровой политики послевоенного периода, имевшей фатальные последствия для когорты блокадных управленцев<sup>2</sup>.

В стороне от внимания исследователей сегодня остается деятельность исполнительного комитета Ленинградского городского Совета депутатов трудящихся, которому непосредственно были подведомственны вопросы хозяйственного управления и социального обеспечения. Важная роль исполнительной ветви власти в упорядочении жизни осажденного города подчеркивалась как в обобщающих трудах по истории Ленинграда<sup>3</sup>, так и в исследованиях по истории органов местного самоуправления. Успешная работа исполкома объяснялась

\* Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ, проект № 19-09-00369 «Исследование взаимодействия структур власти и управления и механизмов принятия управленческих решений в Ленинграде в период блокады и обороны города, 1941–1944 гг.».

в них, в частности, фактом «огромной жизненности Советов, их деловитости, боевитости и инициативности»<sup>4</sup>.

За сентябрь 1941 — декабрь 1943 г. Ленгорисполком принял около 5700 решений всех типов<sup>5</sup>. По данным М. В. Ежова, проведение в жизнь этих директив систематически контролировалось, обеспечивалась проверка их выполнения<sup>6</sup>.

С учетом появления документальных публикаций, существенно дополняющих информацию о стиле и методах руководства блокадного города<sup>7</sup>, представляется необходимым обратить более критичный взгляд на деятельность исполкома Ленгорсовета в контексте контроля исполнения управленческих решений<sup>8</sup>.

В своей деятельности в этом вопросе ленинградские управленцы руководствовались программными положениями, с которыми И. В. Сталин выступил на XVII съезде ВКП(б). В отчетном докладе он заявил, что правильная организация проверки исполнения имеет решающее значение в деле борьбы с бюрократизмом и канцелярщиной: «Проводятся ли решения руководящих организаций или кладутся под сукно бюрократами и канцеляристами? Проводятся ли они правильно или извращаются? Работает ли аппарат честно и по-большевистски или вертится на холостом ходу, — обо всем этом можно узнать вовремя лишь в результате хорошо поставленной проверки исполнения»<sup>9</sup>. Вождь сформулировал конкретные условия, необходимые для достижения цели контроля: 1) чтобы проверки проводились систематически, 2) чтобы во всех звеньях аппарата эту работу возглавляли начальники, а не технические сотрудники<sup>10</sup>. Именно к этой речи Сталина неоднократно апеллировали руководители исполкома, констатируя невыполнение своих решений, и именно эти требования они выдвигали в качестве условий успешности контроля исполнения.

В обстановке перестройки работы аппарата в первый период войны, когда исполком принимал решения чаще всего опросом или на суженных заседаниях (СЗ), вопросы контроля, как правило, разрешались в процессе повседневного управления, путем текущих докладов лиц, ответственных за исполнение. Задачи организации систематического учета исполнения не конкретизировались, ставились в самом общем виде. Так, 11 июля 1941 г. председатель Ленгорисполкома П. С. Попков в своем распоряжении № 40-с, адресованном председателям исполкомов райсоветов и начальникам управлений и отделов исполкома Ленгорсовета, отмечал, что в большинстве случаев он не имеет от них сведений о выполнении выносимых на СЗ решений и распоряжений, исходящих от него лично. Он предлагал подчиненным письменно донести об исполнении директивных указаний за весь период военного времени и установить такой же порядок на будущее время<sup>11</sup>.

Формально ответственность за контроль исполнения возлагалась на секретаря исполкома Н. И. Пономарева, в сфере ведения которого находились общий отдел и инструкторский сектор. На его имя составлялись докладные

записки о трудовой дисциплине в отделах и управлениях, о реализации директив руководящих органов. Однако, по всей видимости, он не отличался особым усердием, заслужив обвинения со стороны бюро горкома ВКП(б) в формализме и безынициативности. На заседании 9 марта 1942 г. А. А. Кузнецов указал ему на обязанность контролировать выполнение решений исполкома<sup>12</sup>.

Непосредственный контроль исполнительной дисциплины входил в полномочия инструкторов. Согласно приказу по Общему отделу от 2 апреля 1941 г., в аппарат Ленгорисполкома входили семь инструкторов и десять консультантов<sup>13</sup>. Штатным расписанием на 1942 г. предусматривались две должности референтов «по контролю за выполнением решений директивных органов и Ленгорсовета», однако эта уточняющая формулировка была вычеркнута из проекта. В итоге в центральном аппарате осталось три референта (без уточнения их функций), а также восемь инструкторов и одиннадцать консультантов<sup>14</sup>.

В планы их работы включались перечни вопросов, подлежавших обязательной проверке. Например, в ноябре–декабре 1942 г. инструкторы должны были проанализировать ход исполнения восьми решений: о создании красных уголков в домохозяйствах, о мероприятиях по подготовке к эксплуатации жилого фонда, о дислокации сети бытового обслуживания по системе местной промышленности и упорядочении работы ремонтно-починочных мастерских и пунктов бытового обслуживания, о работе бань и прачечных, о работе детских садов, о подготовке к работе в зимних условиях почтово-телеграфных отделений и инкассаторских пунктов, об участии постоянно действующих комиссий в работе исполкома и райисполкомов, о состоянии проверки исполнения в райисполкомах.

В отделах и управлениях Ленгорисполкома задачи контроля возлагались на инспекторский аппарат. Однако накануне и в начале войны в целях экономии административно-хозяйственных расходов количество инспекторских должностей было существенно сокращено (в том числе в таких «проблемных» отделах, как торговый, образования, здравоохранения).

Возможно, отсутствием достаточного количества сотрудников в подразделениях исполкома объяснялась слабая дисциплина в предоставлении не только отчетных, но даже плановых материалов. Так, Ленгорисполком, Ленплан и Ленгорфо не получили к установленному сроку (5 марта 1942 г.) хозяйственных и финансовых планов на второй квартал от Автотранспортного управления, Управления коммунального обслуживания, Управления «Водоканал», Управления издательств и полиграфии, Топливо-энергетического управления, Древбумтреста, треста «Ленводпуть», Управления кинофикации, Управления по делам искусств, Управления продторгами, Управления промторгами, Лензаготплодоовощторга и Сельхозтреста. Решение исполкома и бюро горкома ВКП(б) от 4 января 1942 г. об учете разрушений и потерь, вызванных условиями военного времени, обязывавшее представить в Ленплан материалы к 15 января, не было выполнено к отчетной дате Управлением коммунального

обслуживания, Управлением издательств и полиграфии, Управлением коммунально-бытового строительства, Управлением жилищного строительства, Ленгорздравотделом, Горсобесом, Отделом местной промышленности, Горпромсоветом, Ленкоопинсоюзом, Комитетом по делам физкультуры и Управлением колхозными рынками<sup>15</sup>. Ленгорисполком указал руководителям этих подразделений, что подобная неисполнительность будет впредь расцениваться как безответственность и распушенность, и обязал их навести дисциплину в аппаратах.

Летом 1942 г., когда удалось несколько стабилизировать обстановку в осажденном городе, руководство Ленгорисполкома озаботилось организационной стороной учета документооборота, обоснованно полагая, что состояние делопроизводства и контроль исполнения взаимосвязаны. 4 июня 1942 г. П. С. Попков предписал всем своим заместителям и секретарю исполкома Н. И. Пономареву немедленно наладить повседневный, действенный контроль над своевременным исполнением решений исполнительной власти через аппарат инструкторов-консультантов с широким привлечением к этой работе депутатов Ленгорсовета. Он обязал также руководителей учреждений и организаций своевременно присылать в исполком отчеты с краткой характеристикой результатов выполнения по каждому решению. Заведующая общим отделом Т. В. Тарасова должна была не позднее 10 июня 1942 г. организовать систему технического учета выполнения решений исполкома<sup>16</sup>.

Однако в полной мере наладить дисциплину в деле регулярного предоставления отчетных документов не удалось. В немалой степени этому препятствовало увеличение документооборота по мере усложнения задач жизнеобеспечения города, восстановления его инфраструктуры. Так, 3 ноября 1942 г. П. С. Попков своим распоряжением обязал управления и отделы исполкома Ленгорсовета и исполкомы райсоветов ежемесячно не позднее 10 числа следующего за отчетным месяцем присылать в Ленплан сведения о составе рабочей силы подведомственных хозяйств. Несмотря на неоднократные напоминания по телефону и письменное обращение председателя Ленплана Н. А. Манакова, к концу декабря 1942 г. Ленжилуправление, а также исполкомы Володарского и Красногвардейского райсоветов вовсе не предоставили необходимых сведений, а большинство организаций прислали отчеты с большим опозданием. 27 декабря 1942 г. П. С. Попков обратил внимание подчиненных на недопустимость невыполнения распоряжений председателя исполкома и обязал впредь подавать требуемые данные своевременно. Начальнику Ленжилуправления и председателям исполкомов предлагалось наложить взыскания на лиц, виновных в непредставлении в Ленплан сведений<sup>17</sup>.

В январе 1943 г. был разработан подробный план обследования постановки контроля исполнения в исполкомах райсоветов. Инструкторам предлагалось отразить в своих докладных записках организационные аспекты текущего делопроизводства:

- как хранятся документы (в одном ли месте, у исполнителей или у руководства), учитываются ли документы или без учета находятся на руках у руководителей/ исполнителей;
- что делается райисполкомами по контролю исполнения решений вышестоящих органов и после вынесения своих решений: берутся ли они под контроль, кому поручается контроль и представляют ли отчеты эти лица;
- кто занимается в исполкомах райсовета вопросами контроля и какие конкретно меры они принимают;
- ставятся ли на заседаниях райисполкомов вопросы о ходе выполнения решений<sup>18</sup>.

По итогам проверки в решении от 26 июля 1943 г. исполком был вынужден констатировать игнорирование распоряжений П. С. Попкова: документальный учет не был организован ни в общем отделе Ленгорисполкома, ни в исполкомах райсоветов, причем это касалось не только директив вышестоящих органов, но и своих собственных решений<sup>19</sup>. Как правило, руководящие документы подшивались в специальные папки и хранились в общих отделах без указания сроков отчета по ним.

Отсутствие правильно организованного учета затрудняло контроль исполнения: многие мероприятия на местах проводились в жизнь с опозданием или вовсе не осуществлялись. Так, Приморский райисполком, несмотря на предписания исполкома Ленгорсовета от 2 января и 13 марта 1942 г., длительное время не интересовался проблемами сохранности имущества граждан, эвакуированных и призванных в армию. 26 июня этот вопрос был включен в повестку дня лишь ввиду необходимости разбора заявлений населения по предоставлению жилплощади, а не под углом проверки выполнения решений Ленгорисполкома<sup>20</sup>. Дзержинский райисполком, заслушав 24 февраля 1942 г. отчеты по наведению элементарной чистоты и порядка в домохозяйствах, вынес решение снять с работы и отдать под суд некоторых управхозов. Однако в первом райжилуправлении лица, подлежавшие ответственности, скрылись и затем эвакуировались, а некоторые остались работать на прежних должностях<sup>21</sup>.

По сообщению инструктора Ленгорисполкома М. Т. Головкиной, таких примеров можно было привести очень много, и все они свидетельствовали об отсутствии систематического контроля над исполнением решений.

В целях наведения порядка в этом деле было решено возложить организацию контроля исполнения в аппарате исполкома Ленгорсовета персонально на секретаря исполкома (Н. И. Пономарева, уехавшего в мае 1943 г. на учебу в Москву, сменил в этой должности А. А. Бубнов)<sup>22</sup>. Общему отделу в очередной раз предлагалось организовать в протокольной и в секретной части технический учет находившихся на контроле документов. Председатели исполкомов райсоветов, заведующие отделами и начальники управлений обязывались в течение двух дней по наступлении срока, установленного для исполнения

конкретных решений, предоставлять в исполком Ленгорсовета краткие справки о выполнении<sup>23</sup>.

Осенью 1943 г. руководство горсовета еще раз обратилось к проблеме реализации управленческих решений. По итогам проверки работы исполкомов Володарского и Куйбышевского райсоветов и Отдела местной промышленности 21 сентября 1943 г. Ленгорисполком принял решение, в котором отмечалось отсутствие повседневного учета документов. Так, в исполкоме Куйбышевского райсовета из числа зарегистрированных решений руководящих органов во время проверки не оказалось 35 директивных указаний. В резолютивной части решения повторялись основные положения нормативного акта исполкома от 26 июля 1943 г. (в части личного контроля исполнения со стороны руководящих лиц, привлечения к проверкам постоянных комиссий депутатов и актива, организации технического учета). А. А. Бубнову поручалось в ноябре проверить практику контроля исполнения решений и распоряжений в системе исполнительной власти<sup>24</sup>.

Такая проверка проводилась Оргинструкторским сектором исполкома Ленгорсовета с 15 по 31 декабря 1943 г. Она показала, что контроль исполнения по-прежнему носил скорее эпизодический, чем систематический характер. Делом занимались в основном работники технического аппарата (заведующие общими отделами, референты, секретари председателей райисполкомов). Личный же контроль со стороны руководителей исполкомов райсоветов, отделов и управлений часто ограничивался тем, что по их указанию проводилось назначение и снятие с контроля какого-либо нормативного документа. В результате, например, председатель Фрунзенского райисполкома в день проверки не имел сведений о ходе выполнения 34 из 80 решений<sup>25</sup>.

Отсутствие в райисполкомах лиц, непосредственно занимавшихся только проверкой исполнения, приводило к тому, что они не могли систематически вести эту работу. Сотрудница аппарата Володарского райисполкома на одном из совещаний так объясняла трудности своего положения: «На мне что должно лежать? Сбор всех документов, учет поступающих документов и как они выполняются. Поскольку вопрос долго не поднимался, постольку председатель и заместитель продолжают к этому вопросу относиться с некоторым холодком. Мне трудно проконтролировать некоторые решения, например, об имуществе эвакуированных. Я должна окунуться в суть этой работы. Можно было бы направить туда депутатов. Но на секретаре исполкома лежит еще и ряд отделов, за работу которых он несет ответственность (здравоохранение, народное образование). Засучив рукава, приходится работать. Мне сейчас тяжело, я не успеваю весь масштаб работы взять в свои руки, возьмусь за одно, упускаю другое»<sup>26</sup>.

В результате решения преждевременно снимались с контроля, передавались исполнителям с большим опозданием, документы терялись и предусмотренные мероприятия не проводились. Например, решение Ленгорисполкома от 8 декабря 1943 г. «О недостатках в рассмотрении и заявлении жалоб трудя-

щихся» в Дзержинском райисполкоме не было доведено до отделов и управлений, оставшись лежать в деле. Исполком Октябрьского райсовета даже не взял на контроль собственное решение от 23 октября 1943 г. «О работе бань и прачечных района»<sup>27</sup>.

Неоднократные неудачные попытки проконтролировать исполнение решений с помощью технических аппаратов исполкомов, возможно, послужили причиной привлечения к этой деятельности ведомства, которое создавалось для рассмотрения имущественных споров между предприятиями и учреждениями различной подчиненности — Городского государственного арбитража при Ленгорисполкоме.

Еще 26 февраля 1942 г. заместитель главного арбитра Н. И. Магид представил П. С. Попкову докладную записку «По вопросу о контроле за выполнением решений исполкома Ленгорсовета по хозяйственным вопросам», в которой выражал уверенность в необходимости восстановления договорной дисциплины. Но этим он не ограничился. На том основании, что госарбитраж был «связан» со всеми хозяйственными организациями Ленинграда (промышленными, торговыми и коммунальными) и обладал возможностями для воздействия на них непосредственно и через исполком, Магид предлагал поручить госарбитражу контроль исполнения и «таких отдельных решений исполкома, которые не влекут за собой заключения договоров»<sup>28</sup>. На этой записке стояла резолюция П. С. Попкова: «Т[оварищ] Манаков. Я за. 26.2.1942». Но в проекте, подготовленном заместителем главного арбитра, уже не шла речь о контроле над «отдельными решениями», как Магид писал в докладной записке Попкову. Помимо надзора за своевременным заключением и выполнением договоров, вытекавших из решений исполкома Ленгорсовета, он предлагал «возложить на госарбитраж контроль за выполнением решений исполкома Ленгорсовета»<sup>29</sup>. Не думаю, что такая формулировка была случайна. А. И. Рупасов в статье, посвященной деятельности госарбитража, указал на многократные попытки Н. И. Магида расширить свои полномочия<sup>30</sup>.

И хотя решением исполкома от 1 марта 1942 г. «О заключении хозяйственных договоров на 1942 год» госарбитражу предлагалось осуществлять контроль только над своевременным заключением и выполнением договоров, вытекавших из решений исполкома<sup>31</sup>, в следующем году, 28 июня, Н. И. Магид был назначен помощником секретаря Ленгорисполкома (с оставлением его в должности главного арбитра). При этом на него возлагались обязанности по организации и проведению по поручению А. А. Бубнова контроля над выполнением решений и распоряжений исполкома Ленгорсовета, а также постановлений правительства и директивных органов<sup>32</sup>.

Этим объясняется тот факт, что именно Н. И. Магид 19 февраля 1944 г. выступил основным докладчиком на совещании секретарей исполкомов райсоветов у А. А. Бубнова, которое подвело итоги практики контроля исполнения в аппаратах райисполкомов, установившейся к концу блокады. Как положительное

явление он отметил, что документальный учет по единой форме удалось наладить почти во всех районах: «У некоторых была боязнь, как бы не образовалась ненужная писанина. Обюрократить можно, конечно, всё, и очень легко можно обюрократить дело с отчетами-справками. Но мы такое требование предъявляем. В каждом правительственном решении видим в конце: представить отчет о выполнении настоящего решения. Наша практика показывает, что там, где работают над отчетами, где относятся с вниманием и с пониманием значения отчетов, польза получается немалая»<sup>33</sup>. Подчеркнув положительный опыт, он указал всё же на недостатки в этой работе: невыполнение отдельных решений исполкома, отсутствие ясности в вопросе, какие решения следует брать на контроль, просрочка сроков выполнения, непривлечение к проверкам общественного актива и депутатов. Он отметил, что райисполкомы не выполняли решений об отправке отчетов в вышестоящие органы в двухдневный срок, а информировали их лишь по требованию. Он призвал секретарей активизировать свою работу: «Секретарь в контроле исполнения — нечто вроде главного диспетчера на крупном заводе. Ему всё время должно быть известно, что решение не выполнено, он всё время должен ставить вопросы перед райисполкомом»<sup>34</sup>.

Выступавший с заключительным словом А. А. Бубнов подчеркнул важность соблюдения дисциплины на всех уровнях управления, когда на повестку дня встали вопросы по восстановлению города. В противовес всевластию партийных органов он призвал подчиненных поднять роль и авторитет исполнительной власти и ее решений: «У нас очень много вопросов за исполком решает райком партии — различные хозяйственные и советские вопросы. Решения райисполкомов должны быть грамотными, конкретными, четкими. Они должны быть выполнены и райкомы должны помочь. Но у нас нет примеров, чтобы за невыполнение райком партии наказал в партийном порядке... Райкомы партии должны заниматься своими делами, тем, чем они занимались до войны»<sup>35</sup>. Таким образом, всё больше документальных подтверждений находит предположение об активном лоббировании ведомственных интересов в годы блокады. Тот, кому принадлежал контроль исполнения, приобретал мощные рычаги давления и возможность распоряжаться ресурсами (в том числе кадровыми).

Как обоснованно отметил К. А. Болдовский, одним из критериев оценки эффективности работы управленческого аппарата служит количество повторных, однотипных решений, касавшихся одних и тех же вопросов, свидетельствовавшее о неспособности руководящих органов полностью, комплексно и окончательно решить конкретную проблему<sup>36</sup>. С этой точки зрения то, что контроль исполнения неоднократно становился предметом внимания со стороны Ленгорисполкома и его председателя, однозначно свидетельствует, что руководству горсовета не удалось наладить действенный контроль исполнения решений в течение всего периода блокады. Обилие неотложных задач, которые органам исполнительной власти приходилось решать в процессе повседневного управления при крайне ограниченном штате проверяющих, не позволяло



обеспечить систематичность и непрерывность контроля. Необходимость регулярного составления и предоставления начальству множества справок на практике вела к нарушению функции обратной связи: итоги решений не анализировались, выводы не делались и контроль исполнения превращался в простую формальность, в нелюбимую писанину.

- <sup>1</sup> *Болдовский К.А.* 1) Горком ВКП(б) и система управления Ленинградом в начале Великой Отечественной войны // Вестник СПбГУ. Сер. 2. История. 2016. № 2. С. 61–73; 2) «В своем кругу...»: стенограммы заседаний бюро ленинградского горкома ВКП(б) как источник по истории Ленинграда // Россия на переломе: войны, революции, реформы. XX век: сб. ст. / Отв. ред. М. В. Ходяков. СПб., 2018. С. 242–254.
- <sup>2</sup> См., например: *Бранденбергер Д.* «Репрессированная» память? Кампания против ленинградской трактовки блокады в сталинском СССР, 1949–1952 гг. (на примере Музея обороны Ленинграда) // Новейшая история России. 2016. № 3. С. 175–186; *Павлов М.Ю.* «Ленинградская группа» и нарушение сталинских принципов власти // Концепт. 2015. № 11. С. 111–115; *Amosova A.A.* Working Norms and Practices of the Soviet Elite in Leningrad during the late Stalinist Period // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. История. 2020. Т. 65. Вып. 1. С. 188–210.
- <sup>3</sup> *Самухин В.П., Шувалов И.Н.* В дни суровых испытаний: деятельность городского и районных Советов депутатов трудящихся Ленинграда в годы Великой Отечественной войны. Л., 1965; Очерки истории Ленинграда. Т. 5. Л., 1967; Непокоренный Ленинград: краткий очерк истории города в период Великой Отечественной войны. Л., 1985 и др.
- <sup>4</sup> *Ежов М.В.* Роль органов местного самоуправления в годы Отечественной войны (из опыта общественно-политической деятельности Ленсовета. 1941–1945 гг.). СПб., 1992. С. 10.
- <sup>5</sup> Введение // Стенограммы заседаний исполкома Ленинградского городского Совета, ноябрь 1941 – декабрь 1942 г. СПб., 2017. С. 12; Введение // Стенограммы заседаний исполкома Ленинградского городского Совета, январь–декабрь 1943 г. СПб., 2018. С. 10.
- <sup>6</sup> *Ежов М.В.* Роль органов местного самоуправления в годы Отечественной войны. С. 37–38.
- <sup>7</sup> Стенограммы заседаний исполкома Ленинградского городского Совета, ноябрь 1941 – декабрь 1942 г. СПб., 2017; Стенограммы заседаний исполкома Ленинградского городского Совета, январь–декабрь 1943 г. СПб., 2018; От войны к миру: Ленинград, 1944–1945. СПб., 2013; Журнал посещений А. А. Жданова, 1941–1944 гг. СПб., 2014; Блокада в решениях руководящих партийных органов Ленинграда. 1941–1944 гг. Ч. 1: Июнь 1941 г. – март 1942 г. СПб., 2019.
- <sup>8</sup> На данный момент предпринимаются попытки проанализировать механизмы принятия управленческих решений и контроля их исполнения в отдельных сферах жизнедеятельности блокадного Ленинграда: *Амосова А.А.* П. С. Попков и начало восстановления жилищно-коммунального хозяйства Ленинграда (1942–1945 гг.) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 2. История. 2009. № 4. С. 98–104; *Газиева Л.Л.* Горисполком и руководство организацией спасения детей в Ленинграде в 1941–1943 гг.: противоречия и проблемы // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2014. Т. 4, № 3. С. 160–168; *Hass J.K.* Soviet Discursive Power versus War: Agitation and Propaganda in the Blockade of Leningrad // Новейшая история России. 2018. Т. 8, № 4. С. 827–840. URL: <https://doi.org/10.21638/11701/spbu24.2018.402>.
- <sup>9</sup> *Сталин И.В.* Отчетный доклад XVII съезду партии о работе ЦК ВКП(б) // Сталин И.В. Сочинения. Т. 13. М., 1953. С. 372.

- <sup>10</sup> Там же. С. 372–373.
- <sup>11</sup> Центральный государственный архив Санкт-Петербурга (далее – ЦГА СПб). Ф. 7082. Оп. 1. Д. 20. Л. 85.
- <sup>12</sup> Блокада в решениях руководящих партийных органов Ленинграда. 1941–1944 гг. Ч. 1: Июнь 1941 г. – март 1942 г. СПб., 2019. С. 629.
- <sup>13</sup> ЦГА СПб. Ф. 7384. Оп. 17. Д. 163. Л. 122.
- <sup>14</sup> Там же. Оп. 18. Д. 1444. Л. 294–295.
- <sup>15</sup> Там же. Д. 1440. Л. 59 – 59 об.
- <sup>16</sup> Там же. Д. 1433. Л. 81.
- <sup>17</sup> Там же. Ф. 9156. Оп. 4. Д. 105. Л. 300. Вопрос об ответственности за неисполнение решений требует отдельного рассмотрения. Предварительно можно сказать, что в условиях нехватки квалифицированных управленцев основным рычагом давления руководства Ленгорисполкома на подчиненных было морально-психологическое давление, вплоть до прямых угроз, и дисциплинарное воздействие. Однако фактически дело редко доходило до привлечения к серьезной ответственности или снятия с должности.
- <sup>18</sup> ЦГА СПб. Ф. 7384. Оп. 13. Д. 177. Л. 1–2.
- <sup>19</sup> ЦГА СПб. Ф. 9156. Оп. 4. Д. 105. Л. 107.
- <sup>20</sup> ЦГА СПб. Ф. 7384. Оп. 13. Д. 121. Л. 27.
- <sup>21</sup> Там же. Л. 1–2.
- <sup>22</sup> ЦГА СПб. Ф. 9156. Оп. 4. Д. 105. Л. 107.
- <sup>23</sup> Там же. Л. 108.
- <sup>24</sup> Там же. Л. 158–159.
- <sup>25</sup> ЦГА СПб. Ф. 7384. Оп. 13. Д. 159. Л. 62.
- <sup>26</sup> Там же. Д. 158. Л. 89.
- <sup>27</sup> Там же. Д. 159. Л. 61.
- <sup>28</sup> Там же. Оп. 18. Д. 219. Л. 219–220.
- <sup>29</sup> Там же. Д. 210. Л. 221.
- <sup>30</sup> *Рупасов А. И.* Ленинградский городской государственный арбитраж в годы блокады // Петербургский исторический журнал. 2019. № 3. С. 186.
- <sup>31</sup> ЦГА СПб. Ф. 7384. Оп. 18. Д. 1439. Л. 218.
- <sup>32</sup> ЦГА СПб. Ф. 9156. Оп. 4. Д. 105. Л. 93.
- <sup>33</sup> ЦГА СПб. Ф. 7384. Оп. 13. Д. 158. Л. 77–80.
- <sup>34</sup> Там же. Л. 87.
- <sup>35</sup> Там же. Л. 91.
- <sup>36</sup> *Болдовский К. А.* Актуальные вопросы исследований управленческих кадров Ленинграда периода обороны и блокады города // Петербургский исторический журнал. 2019. № 3. С. 114.

### References

AMOSOVA A. A. *P. S. Popkov i nachalo vosstanovlenija zhilishhno-kommunal'nogo hozjajstva Leningrada (1942–1945 gg.)* [P. S. Popkov and the beginning of the restoration of the housing and communal services of Leningrad (1942–1945)]. In Russ. // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 2. Istorija. 2009. N 4. P. 98–104.

AMOSOVA A. A. *Working Norms and Practices of the Soviet Elite in Leningrad during the late Stalinist Period* // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Istorija. 2020. Vol. 65, N 1. P. 188–210. URL: <https://doi.org/10.21638/11701/spbu02.2020.111> (date of access: 25.05.2020).

BOLDOVSKIJ K. A. *Gorkom VKP(b) i sistema upravlenija Leningradom v nachale Velikoj Otechestvennoj vojny* [City Committee of the CPSU(b) and the management system of Leningrad at the beginning of Grate Patriotic War. In Russ.] // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 2. Istorija. 2016. N 2. P. 61–73.

BOLDOVSKIJ K. A. “*V svoem krugu...*”: stenogrammy zasedanij bjuro leningradskogo gorkoma VKP(b) kak istochnik po istorii Leningrada [“In its circle...”: transcripts of meetings of the bureau of the Leningrad city committee of the CPSU(b) as a source on the history of Leningrad. In Russ.] // Rossiya na perelome: vojny, revoljucii, reformy. XX vek: sbornik statej. Saint Petersburg, 2018. P. 242–254.

BOLDOVSKIJ K. A. *Aktual'nye voprosy issledovanij upravlencheskih kadrov Leningrada perioda oborony i blokady goroda* [Topical issues of research of management personnel of Leningrad during the defense period and the blockade of the city. In Russ.] // Peterburgskij istoricheskij zhurnal. 2019. N 3. P. 110–116. URL: <https://doi.org/10.24411/2311-603X-2019-00051> (date of access: 25.05.2020).

BRANDENBERGER D. “*Repressirovannaja*” pamjat'? Kampanija protiv leningradskoj traktorovki blokady v stalinskom SSSR, 1949–1952 gg. (na primere Muzeja oborony Leningrada) [“Repressed” memory? Campaign against the Leningrad interpretation of the blockade in the Stalin USSR, 1949–1952 (using the example of the Leningrad Defense Museum). In Russ.] // Novejšhaja istorija Rossii. 2016. N 3. P. 175–186.

EZHOV M. V. *Rol' organov mestnogo samoupravlenija v gody Otechestvennoj vojny (iz opyta obshhestvenno-politicheskoj dejatel'nosti Lensoveta. 1941–1945 gg.)* [The role of local governments during the Patriotic War (from the experience of the socio-political activities of the Leningrad City Council. 1941–1945). In Russ.]. Saint Petersburg, 1992.

GAZIEVA L. L. *Gorispolkom i rukovodstvo organizacii spasenija detej v Leningrade v 1941–1943 gg.: protivorechija i problemy* [City Executive Committee and leadership of the organization for the rescue of children in Leningrad in 1941–1943: contradictions and problems. In Russ.] // Vestnik LGU im. A. S. Pushkina. 2014. T. 4, N 3. P. 160–168.

HASS J. K. *Soviet Discursive Power versus War: Agitation and Propaganda in the Blockade of Leningrad* // Novejšhaja istorija Rossii. 2018. Vol. 8, N 4. P. 827–840. URL: <https://doi.org/10.21638/11701/spbu24.2018.402> (date of access: 25.05.2020).

PAVLOV M. JU. “*Leningradskaia gruppy*” i narushenie stalinskih principov vlasti [“Leningrad Group” and violation of Stalinist principles of power. In Russ.] // Koncept. 2015. N 11. P. 111–115.

RUPASOV A. I. *Leningradskij gorodskoj gosudarstvennyj arbitrazh v gody blokady* [Leningrad City State Arbitration during the blockade. In Russ.] // Peterburgskij istoricheskij zhurnal. 2019. N 3. P. 183–192. URL: <https://doi.org/10.24411/2311-603X-2019-00055> (date of access: 25.05.2020).

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

**Е. Д. Твердюкова. Контроль исполнения решений в системе исполнительной власти Ленинграда в годы блокады (1941–1944) // Петербургский исторический журнал. 2020. № 3 (27). С. 177–188**

*Аннотация:* В статье анализируется контроль исполнения управленческих решений в Ленинграде в годы блокады (1941–1944 гг.). За основу взята деятельность Ленинградского городского исполнительного комитета депутатов трудящихся — органа, ответственного за повседневное управление городским хозяйством и социальной сферой. В статье показано, что проблема исполнения неоднократно становилась предметом внимания Ленгорисполкома и его председателя П. С. Попкова. Путем принятия нормативно-правовых актов, проверок, расширения круга контролеров в течение всего периода блокады предпринимались попытки наладить как технический учет документооборота, так и непосредственно процесс исполнения руководящих указаний. Если документальный учет по единой форме удалось наладить к началу 1944 г., то систематического и действенного контроля исполнения решений в системе исполнительной власти добиться так и не удалось.

**Ключевые слова:** блокада Ленинграда, исполнительный комитет Ленгорсовета, контроль исполнения решений, управление.

## FOR CITATION

**Elena Tverdyukova. Monitoring of the execution of decisions in the executive power system of Leningrad during the siege (1941–1944) // Petersburg historical journal, no. 3, 2020, pp. 177–188**

*Abstract:* The article analyzes the monitoring of the execution of managerial decisions in Leningrad during the years of the siege in the Great Patriotic War. The basis is the activities of the Leningrad City Executive Committee of Workers' Deputies, the body responsible for the daily management of the city economy and the social sphere. The article shows that the problem of execution has repeatedly become the subject of attention of the Leningrad City Executive Committee and its chairman P. S. Popkov. Through the adoption of regulations, inspections and the expansion of the circle of supervisors, attempts were made to establish both technical accounting of the document flow and the process of implementing the guidelines directly. Documentary accounting in a single form was possible to establish by the beginning of 1944, but systematic and effective control over the execution of decisions in the executive system could not be achieved.

**Key words:** siege of Leningrad, executive committee of the Leningrad City Council, control of execution of decisions, management.

*Автор:* **Твердюкова, Елена Дмитриевна** — д. и. н., профессор, Институт истории Санкт-Петербургского государственного университета.

*Author:* **Tverdyukova, Elena D.** — Dr. in History, professor, Institute of History of St. Petersburg State University.

**E-mail:** e.tverdyukova@spbu.ru

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4415-2279>