



## ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ИСТОРИЯ

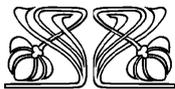
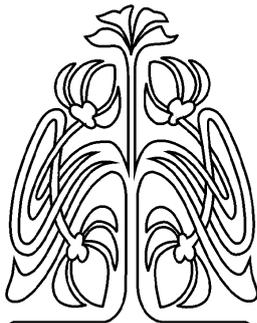
Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: История. Международные отношения. 2024. Т. 24, вып. 3. С. 284–293

*Izvestiya of Saratov University. History. International Relations*, 2024, vol. 24, iss. 3, pp. 284–293

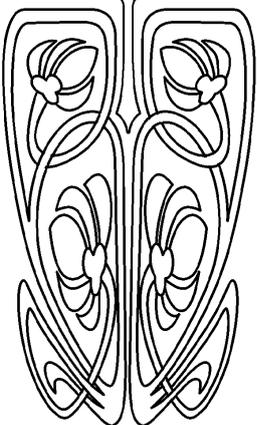
<https://imo.sgu.ru> <https://doi.org/10.18500/1819-4907-2024-24-3-284-293>, EDN: BFRETL

Научная статья

УДК [334.722.8:666.94](470.23-25)|1879/1899|



НАУЧНЫЙ  
ОТДЕЛ



### Цементное производство в России: заинтересованные стороны и эффективность регионального бизнеса в конце XIX века

**М. Н. Барышников**

Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Россия, 191186, г. Санкт-Петербург, наб. реки Мойки, д. 48

Барышников Михаил Николаевич, доктор исторических наук, профессор, заведующий кафедрой истории, [barmini@list.ru](mailto:barmini@list.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0636-8864>, AuthorID: 204922

**Аннотация.** Деятельность «Петербургской компании по производству Глухоозерского портландцемента и других строительных материалов» в период с 1879 по 1899 г., хотя и является лишь начальным периодом ее истории, дает целостный обзор этапа, который предприятие прошло на своем пути к преобразованию в крупную промышленную фирму. Целью исследования является более полное и глубокое раскрытие возможностей и трудностей, сопровождавших промышленную компанию в процессе адаптации к изменениям рынка и сохранения своей конкурентоспособности, межрегиональной слаженности и организационной гибкости. Показываются изменения в структуре собственности и управления, а также применение новых технологических практик в этот период, которые, в свою очередь, утвердили предприятие в статусе лидера цементной промышленности в столице. На примере ключевой группы акционеров (военные инженеры) проверяется эффективность модели согласования интересов по результатам двадцатилетней работы компании.

**Ключевые слова:** Петербург, цементная промышленность, фирма, собственники, управление, индивидуальные и групповые интересы

**Для цитирования:** Барышников М. Н. Цементное производство в России: заинтересованные стороны и эффективность регионального бизнеса в конце XIX века // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: История. Международные отношения. 2024. Т. 24, вып. 3. С. 284–293. <https://doi.org/10.18500/1819-4907-2024-24-3-284-293>, EDN: BFRETL

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

**Cement production in Russia: Stakeholders and effectiveness of regional business at the end of the XIX century**

**M. N. Baryshnikov**

Herzen State Pedagogical University of Russia, 48 Moika Embankment, St. Petersburg 191186, Russia

Mikhail N. Baryshnikov, [barmini@list.ru](mailto:barmini@list.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0636-8864>, AuthorID: 204922

**Abstract.** The activities of “Petersburg Company for the production of Glukhoozersky Portland cement and other building materials” between 1879 and 1899, although only a initial period segment in its history, provides a holistic overview of phase that enterprise underwent on their path to becoming a large industrial firm. This study aims to improve and expand knowledge about the capacity and difficulties of industrial company to adapt to market changes and maintain their competitiveness, interregional coherence and organizational flexibility. This article explores



changes in ownership and management structure and application of new technological practices during this period, which in turn led this enterprise to the status of the leader in the cement industry in capital. A case study of key group of shareholders (military engineers) tests the effectiveness of model of reconciliation of interests on results of twenty years of work of the company.

**Keywords:** St. Petersburg, cement industry, firm, owners, management, individual and group interests

**For citation:** Baryshnikov M. N. Cement production in Russia: Stakeholders and effectiveness of regional business at the end of the XIX century. *Izvestiya of Saratov University. History. International Relations*, 2024, vol. 24, iss. 3, pp. 284–293 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1819-4907-2024-24-3-284-293>, EDN: BFRETL

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Деятельность Петербургского товарищества по производству глухоозерского портландцемента и других строительных материалов (далее Товарищество) остается малоизвестной страницей истории отечественного делового мира. Между тем в преддверии Первой мировой войны предприятие являлось одним из крупнейших в своей отрасли. Решения членов правления демонстрировали поиск наиболее эффективных направлений производственных и коммерческих операций, сопровождалось выстраиванием различных моделей взаимодействия с пайщиками, чиновниками и кредиторами. Самостоятельное место занимает начальный этап функционирования компании, который охватывает события от ее учреждения в 1879 г. до кризисной ситуации в последние годы XIX в. Фирма появилась в период, когда среди создаваемых акционерных компаний наблюдалось увеличение числа паевых товариществ [1, с. 97]. В это время были заложены основы последующих успехов Товарищества, важную роль в формировании которого предстояло сыграть военным инженерам, составившим влиятельную группу собственников и управленцев высшего звена. Особый интерес вызывает степень участия этих лиц в процессе определения перспектив функционирования фирмы в 1880-х гг., а также их вклад в развитие операций в 1890-х гг. и последующую вовлеченность в драматичные для Товарищества события 1899–1900 гг. Цель статьи заключается в раскрытии возможностей и проблем, сопровождавших деятельность компании в процессе адаптации к изменениям рынка и сохранения своей конкурентоспособности, институциональной слаженности и организационной гибкости. В исследовании акцент делается на трех аспектах: внутри- и межгрупповом сотрудничестве заинтересованных сторон, финансово-производственных показателях компании и региональной значимости цементного сектора отечественной экономики. Автор придерживается концептуального подхода, согласно которому эффективность фирмы, независимо от поставленных целей, определяется эффективностью отношений заинтересованных в ее деятельности сторон [2, р. 234]. В этом смысле региональный успех функционирования Товарищества рассматривается с точки зрения способности все более широкого круга лиц (физических и юридических) действовать

в рамках согласованного баланса интересов, иначе говоря – от умения использовать его возможности ради достижения общих целей [3, с. 58].

История Товарищества восходит к началу 1879 г., когда британская фирма «Томсон, Бонар и К<sup>о</sup>», разбогатевшая на финансовых и торговых операциях с Россией [4, с. 16; 5, с. 166], приняла решение об открытии в Петербурге производства огнеупорного кирпича. Предприятие размещалось у Глухого озера, вблизи Александрово-Невской лавры и Императорского стекольного завода. Огнеупорную глину предполагалось добывать в имении Гверстанка, располагавшемся в Боровичском уезде Новгородской губернии. Договор на аренду карьера был заключен с царскосельским купцом 2-й гильдии Н. А. Шиловым на максимально длительный срок – 30 лет. Выпуск огнеупорных кирпичей велся в то время удачным вложением средств. Рост объемов продукции связывался с поставками строительным фирмам и частным лицам, занимавшимся в столице изготовлением печей, каминов, дымоходов и дымовых труб.

К концу 1879 г. объемы добытой глины составили 5 тыс. т. Увеличение затрат на разработку карьера и доставку сырья в Петербург обернулось потребностью в дополнительных средствах. Вместе с тем перспективы развития дела виделись в значительном расширении ассортимента выпускаемой продукции. 26 сентября 1879 г., по инициативе управляющего «Томсон, Бонар и К<sup>о</sup>» А. К. Бальфура, учреждается Петербургское товарищество для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий. Уставной капитал компании составил 500 тыс. руб. Из 1 тыс. паев на предъявителя (по 500 руб.) 600 являлись обыкновенными, 400 – привилегированными. Последние давали право на приоритетное получение дивидендных выплат в размере 6% годовых. Впрочем, публичная подписка на ценные бумаги Товарищества не объявлялась, и все паи (как обыкновенные, так и привилегированные) в одинаковой пропорции приобрели владельцы «Томсон, Бонар и К<sup>о</sup>». И лишь спустя полгода, 23 марта 1880 г., на первом общем собрании компании состоялось избрание членов правления. В его состав вошли А. К. Бальфур (занял пост председателя), петербургский купец 1-й гильдии Ф. Ф. Керн и британский подданный Э. Э. Мастерман [6, с. 3–6]. Примечательно, что обе фирмы размещались



в соседних помещениях дома № 41 по Галерной улице. В этом же здании 21 мая 1880 г. было достигнуто соглашение о продаже А. К. Бальфуром, представлявшим торговый дом «Томсон, Бонар и К<sup>о</sup>», Товариществу (в лице Ф. Ф. Керна и Э. Э. Мастермана) глухоозерского завода со всеми машинами, печами и оборудованием за 170 тыс. руб. Одновременно британская фирма сохранила право остаться в числе собственников партнерской компании, владея крупнейшим пакетом ее паев [7, л. 101].

Деятельность Товарищества в 1881 г. оказалась неудачной. Во-первых, полной неожиданностью для А. К. Бальфура стало появление конкурента, приступившего к выпуску рядом с Гверстянкой более дешевого огнеупорного кирпича. Для Товарищества перевозка сырья в Петербург сопровождалась заметным увеличением стоимости готовой продукции, поскольку доставка глины оказывалась дороже производимых из нее кирпичей. В сложившейся ситуации принимается решение прекратить работы в карьере, а добытую глину распродать другим заводам. В конечном счете удалось сбыть чуть более 980 т и на этом от идеи выпуска огнеупорных кирпичей члены правления отказались. Более привлекательным для А. К. Бальфура стало предложение о репрофилировании фирмы на производство цемента. Найденный в этом же карьере мергель позволял, как предполагалось, при сравнительно небольших затратах открыть соответствующее производство в Петербурге. Качество сырья было подтверждено в том же году германским экспертом В. Михаэлисом и российским – подполковником А. Р. Шуляченко. Последний предложил Бальфур устроить опытное производство цемента в Гверстянке. В конце 1881 г. первая партия цемента была отправлена в Москву [6, с. 7–8]. Вслед за этим Шуляченко был приглашен в состав собственников компании.

Одновременно владельцы Товарищества не оставляли попыток возобновить кирпичное производство в столице. В 1881 г. выпускается пробная партия пустотелых кирпичей. Они были изготовлены из глины, добытой в карьере под Петербургом. Однако заявленная цена оказалась выше, чем у конкурентов, и «строительная публика» приобретала их неохотно. В итоге от этого проекта также пришлось отказаться. Еще одно предложение последовало от петербургского заводчика А. А. Орлова. Отвергнув идею о перспективности поставок огнеупорных и пустотелых изделий, он заявил о выгоды производства обыкновенного строительного кирпича. Орлов пообещал быстро довести выпуск до 2 млн штук в год, после чего энергично взялся за дело. Однако в июле 1882 г. последовала его внезапная кончина. Столь же способного руководителя для продолжения работ найти не удалось. Сложности в положении компании добавило падение к тому времени цен на кирпич – с 18–19

до 12 руб. за 1 тыс. штук. При таком положении дел А. К. Бальфур решил прекратить опытное производство цемента в Гверстянке. Ранее направленные в Москву два десятка бочек этой продукции (1 бочка = 164 кг) оказались распроданы лишь наполовину. На фоне обострения конкурентной борьбы между производителем цемента, в значительной мере связанного с «повсеместным застоём» в строительной и промышленной деятельности, перспективы операций Товарищества приобретали все более неопределенный характер [6, с. 9–10].

В 1883–1885 гг. среди собственников Товарищества не прекращались дискуссии по поводу будущего глухоозерского предприятия. В итоге А. Бальфур и Ф. Керн решили выйти из состава правления, передав полномочия российским партнерам – военным инженерам Алексею Романовичу Шуляченко и Николаю Михайловичу Шевцову. Подобный ход британских собственников не стал неожиданным, поскольку новые члены правления считались в столице признанными специалистами строительного дела. Одним из первых их шагов стало решение активизировать работы по переоборудованию завода под выпуск цемента. Данное предложение обосновывалось, помимо прочего, готовностью «Томсон, Бонар и К<sup>о</sup>» сохранить кредитную поддержку предприятия. Кроме того, надежды возлагались на предполагаемые заказы на цемент в связи с обустройством морского торгового порта в Петербурге. Функционирование глухоозерского предприятия представлялось членам правления рентабельным даже в условиях значительного объема ввозимого в страну иностранного цемента (около 150 тыс. бочек) и изготавливаемого российского цемента (до 150 тыс. бочек). Для компании себестоимость одной бочки составила бы 3 руб. 50 коп., в то время как оптовая цена – 5 руб. 50 коп., розничная – до 7 руб. за бочку. Таким образом, планируемый годовой доход Товарищества мог превысить 750 тыс. руб. Но достижение этого результата требовало дополнительных инвестиций в размере не менее 230 тыс. руб. [6, с. 11–13]. В связи с этим следовало решить еще один вопрос, предполагавший изменения в структуре уставного капитала и, соответственно, определение нового баланса интересов в составе собственников.

По итогам 1884 г. удалось увеличить производство на петербургском заводе до 897 т цемента [8, л. 103]. В 1885–1886 гг. А. Р. Шуляченко и Н. М. Шевцов сумели привлечь в состав пайщиков нескольких близких им лиц из числа военных инженеров. На общем собрании собственников 15 апреля 1887 г. присутствующие полковники В. А. Кисляков, И. А. Воронов, А. А. Вендзягольский и подполковник В. А. Красовский обеспечили при участии дипломата И. А. Зиновьева, петербургского купца 2-й гильдии Е. Э. Арнгольда (он занимался реализацией в Петербурге



строительных материалов) и юриста компании П. М. Зеленко необходимое большинство голосов при принятии решений по реорганизации дел предприятия. В соответствии с достигнутым соглашением владельцы «Томсон, Бонар и К°» сочли себя «вполне удовлетворенными» и обещали не предъявлять в будущем каких-либо претензий по долгу Товарищества в 252,3 тыс. руб. Вместе с тем британская фирма и российские собственники договорились ликвидировать привилегированные паи на сумму 200 тыс. руб. Кроме того, пайщики согласились внести в кассу компании суммы (каждый не менее 380 руб.) с целью увеличения оборотного капитала на 230 тыс. руб. В свою очередь за британской фирмой сохранялось в собственности имение Гверстянка. Урегулирование финансовых вопросов выглядело особенно важным и потому, что ко времени проведения собрания Шевцовым уже были направлены за счет Товарищества значительные средства на модернизацию глухозерского предприятия. Новый состав правления (Н. М. Шевцов, В. А. Красовский и В. А. Кисляков) вселял уверенность в скором увеличении производства цемента до 30,5 тыс. т [9, с. 4–7, 12–14].

В 1887–1888 г. Н. М. Шевцов предпринимал попытки привлечь дополнительные инвестиции в развитие предприятия, однако его усилия не всегда имели успех. В Гамбурге у компании «Нагель и К°» было приобретено за 32,7 тыс. руб. современное для того времени оборудование для цементного производства и на этом свободные средства закончились. За предшествующий период Товарищество не опубликовало ни одного годового баланса, паи на петербургской бирже не котировались, и поэтому коммерческие банки отказывали в просьбах о кредите. Удалось лишь получить у Петербургского международного коммерческого банка 120 тыс. руб. в виде личного заимствования Шевцова, еще 67 тыс. руб. он сумел занять у близких лиц и коммерческих структур. При сохраняющейся потребности в оборотном капитале в 330 тыс. руб. правление обратилось к крупным пайщикам с призывом или кредитовать компанию из собственных средств (из 10% годовых), или взять на свое имя кредиты в банках. В противном случае к 1 июля 1888 г. заводу грозила остановка работы. При благоприятном же развитии событий члены правления пообещали рост производства до 46 тыс. т в год и дивидендные выплаты в размере не менее 124 тыс. руб. [10, с. 4–6].

В 1888–1889 гг. выйти на прибыльность Товариществу так и не удалось. Тем не менее размер убытков удалось сократить с 91,9 до 16,3 тыс. руб. Объемы поставленного цемента составили по итогам 1888 г. 17,9 тыс. т. Некоторому увеличению производства способствовало банкротство в апреле 1889 г. другой крупной петербургской фирмы – Товарищества обработки

строительных материалов. Меняющаяся ситуация, впрочем, не сказалась благополучным образом на деятельности Н. М. Шевцова, который по результатам личного участия в финансовых операциях оказался должным за приобретенные товары и материалы 85,2 тыс. руб. Ему в свою очередь было выдано векселей на 320 тыс. руб. [8, л. 5; 11, 12]. Ситуация осложнялась тем, что Шевцову в силу должностных обязанностей приходилось посвящать значительное время работе на трех посторонних объектах – модернизации Ялтинского торгового порта, строительстве крепости в Ковно и военного порта в Либаве. В этих условиях члены правления вновь призывали собственников экстренно решить проблему с оборотными средствами. После непродолжительной дискуссии пайщики (прежде всего в лице военных инженеров) согласились с предложением об увеличении размера уставного капитала с 300 до 750 тыс. руб. Количество паев номиналом 500 руб. было увеличено до 1 500 [7, л. 82]. При этом прежние собственники решили сохранить демократичную модель формирования капитала, подразумевавшую выпуск паев на предъявителя.

Изменения в уставном капитале сопровождались формированием нового баланса интересов в составе пайщиков. Крупный пакет в 240 паев приобрел представитель известной предпринимательской семьи фон Дервизов – Павел Павлович. Н. М. Шевцов стал владельцем 229 паев, «Томсон, Бонар и К°» – 180 паев. Как покажут дальнейшие события, перспективы деятельности фирмы будут определяться солидарным голосованием Дервиза и Шевцова, при поддержке нескольких собственников из числа военных инженеров – капитана А. А. Померанцева (состоял управляющим финансовыми делами Дервиза), генерал-майора А. Р. Шуляченко (представлял интересы британской фирмы), подполковника В. А. Красовского, генерал-лейтенанта А. М. Берха, генерал-майоров А. П. Дельсаля и Н. А. Деппа, подполковника Н. В. Смирнова. Члены правления могли также рассчитывать на голоса тайного советника И. А. Зиновьева и его брата генерал-лейтенанта М. А. Зиновьева, статского советника В. Ф. Булгарина, архитекторов графа П. Ю. Сюзора и А. Ф. Красовского, петербургского купца Е. Э. Арнгольда. При таком соотношении индивидуальных и групповых интересов происходило взаимодействие пайщиков с декабря 1890 г. На состоявшемся в этом месяце общем собрании были урегулированы финансовые отношения с Шевцовым, в связи с чем постановили считать «навсегда оконченными всякие расчеты» с ним со стороны компании [13, с. 8].

В 1891 г. все наиболее значимые решения согласовывались узким кругом собственников, включавшим Н. М. Шевцова, А. А. Померанцева,



А. Р. Шуляченко и П. Ю. Сюзора. Еще до вхождения в число крупнейших пайщиков Дервиз участвовал совместно с Шевцовым в разработке цинковых руд и каменного угля в Царстве Польском, поставив это дело на «прочное основание» [14, с. 9]. Их совместная деятельность в Товариществе также демонстрировала обнадеживающие результаты. По итогам 1890 г. рентабельность активов увеличилась до 9,9%, впервые осуществлены дивидендные выплаты в 10% на 500-рублевые паи. В 1891 г. выручка компании выросла до 498 тыс. руб., рентабельность уставного капитала достигла 13,2% [15, 16].

Состоявшееся в октябре 1891 г. общее собрание собственников стало рубежным в истории компании. К этому времени Н. М. Шевцову удалось увеличить свой пакет до 275 паев, А. А. Померанцеву – до 220. При их поддержке, а также согласия со стороны П. П. фон Дервиза и «Томсон, Бонар и К°» П. Ю. Сюзор заявил о необходимости внесения корректив в стратегию развития промышленного дела. Учитывая предшествующие изменения в специализации фирмы, было решено переименовать ее в Петербургское товарищество по производству глухоозерского портландцемента и других строительных материалов. При этом П. Ю. Сюзор констатировал резко возросший спрос на цемент в условиях отсутствия у предприятия возможностей для увеличения производственных мощностей. По его мнению, предприятие могло нарастить объемы выпускаемой продукции в 2 раза, но для этого требовалось в очередной раз решить проблему с оборотными средствами. После непродолжительного обмена мнениями пайщики согласились увеличить уставной капитал до 1 млн руб. [17, с. 4]. Кроме того, было заявлено о необходимости обновления руководства фирмы, а также важности более широкого использования западного технологического опыта. Соответственно, помимо уже введенного в состав правления П. Ю. Сюзора, в декабре того же года последовало назначение Андрея Александровича Померанцева. В свою очередь П. Ю. Сюзор и А. Р. Шуляченко получили задание отправиться в заграничную служебную командировку [18, с. 6–7]. С этого времени перспективы функционирования предприятия определялись решениями, которые согласовывали пайщики и члены правления из числа военных инженеров. Они же являлись наиболее дисциплинированными при посещении общих собраний и солидарном участии в голосованиях, в том числе по доверенностям. Следует отметить, что ситуация с достигнутым балансом интересов не изменилась со смертью Н. В. Шевцова 17 июля 1892 г. Унаследовавшая его паи вдова Мария Васильевна продолжала ориентироваться на совместные с группой военных инженеров голосования на собраниях собственников.

3 июля 1892 г. император Александр III утвердил изменения в уставном капитале компании. С этого времени он составлял 1 млн руб., сформированный из 2 тыс. паев по 500 руб. [7, л. 82]. Правление состояло из четырех директоров (каждый из них должен был иметь не менее 20 паев), избираемых из числа пайщиков на 4 года. Директорам предоставлялось право ежегодно избирать из своей среды председателя правления, а также для «ближайшего заведывания делами» распорядительного директора. Последний обязывался иметь в собственности не менее 30 паев. Уставные положения предоставляли мажоритарным пайщикам исключительные возможности для принятия всех сколько-нибудь значимых решений. При голосовании на общих собраниях они наделялись большими правами в соответствии с количеством имевшихся у них паев. При этом 5 паев давали право на 1 голос, 15 – 2 голоса, 20 – 3 голоса. За каждые последующие 20 паев предоставлялся 1 голос. Вместе с тем ни один из собственников не мог иметь по своим паям более того количества голосов, на которое давало право владение одной десятой частью уставного капитала. Решения общих собраний обретали обязательную силу, когда принимались большинством в три четверти голосов [19, л. 7–33]. Впрочем, и в этом случае собственники из числа военных инженеров могли солидарно отстаивать свои интересы, поскольку при отсутствии вкворума нерешенный вопрос переносился на вторичное собрание, где решался простым большинством голосов. Возрастающая роль пайщиков из офицерской среды, интересы которых представляли А. А. Померанцев и А. Р. Шуляченко, сопровождалась охлаждением отношений между членами правления и владельцами «Томсон, Бонар и К°». Следствием сложной ситуации стал выход британской фирмы из состава собственников. Ответным шагом со стороны П. П. Дервиза, по-своему символичным, стала покупка ранее принадлежавшего этой фирме здания на Галерной ул., № 41.

В 1894 г. Товарищество увеличило производство цемента до 32,8 тыс. т. В первой половине 1890-х гг. цемент поставлялся для строительных работ, которые велись на многочисленных казенных и частных объектах. В их числе значились строения Императорского гатчинского парка и зверинца, здания Государственного контроля и архива Государственного совета, фундаменты столичных фонтанов, мосты и станции Западно-Сибирской, Николаевской, Царскосельской, Московско-Нижегородской, Рязанско-Уральской, Владикавказской, Новоторжской, Ржевско-Вяземской, Уссурийской, Средне-Сибирской и Пермь-Котласской железных дорог, гидротехнические сооружения на р. Шексне, здания Лесного института и консерватории в Петербурге, постройки Петербургского, Феодосийского, Ялтинского и Одесского портов, мол



Кронштадтской гавани, столичная водопроводная система, фундаменты павильонов Всероссийской выставки в Нижнем Новгороде, корпуса Общества Путиловских заводов, Охтинских пороховых заводов, Казанского порохового завода, Ижевских сталелитейного и оружейного заводов, Общества для производства бетонных и других строительных работ, Общества меднопрокатного и трубного заводов, Тентелевского химического завода. Личные благодарности за поставки качественного бетона высказали, в частности, Д. И. Менделеев, занимавшийся обустройством своего имения в Клинском уезде, и архитектор С. А. Поленов [8, л. 24–25]. По мнению А. Р. Шуляченко, разнообразие применения портландцемента свидетельствовало о том, что он приобретает «все большее и большее значение» в технике строительного дела [20, с. 119–120].

К 1893 г. согласно экспертным оценкам Товарищество с «блестящим успехом использовало при производстве портландского цемента результаты обширных научных исследований профессора А. Р. Шуляченко» [21, с. 324]. На заводе, располагавшем несколькими паровыми машинами и электрическим освещением, трудились 600 рабочих [8, л. 5]. С 1892 по 1894 г. выручка Товарищества выросла с 467 до 838 тыс. руб. За этот же период вознаграждение директоров увеличилось с 1,7 до 14,7 тыс. руб. [22, с. 1242–1243]. Вместе с тем в 1894 г. наблюдалось снижение рентабельности активов до 8,3%, уставного капитала – до 4,8% [19, л. 34]. При таком положении дел последовало уменьшение дивидендных выплат до 30 руб. на пай, или 6% на уставной капитал. По ряду показателей компания проигрывала главному конкуренту – Обществу Черноморского цементного производства. Выручка этой фирмы увеличилась в 1894 г. до 1,5 млн руб., дивиденды составили 22,5% [22, с. 1247].

В 1895 г. в непростой для Товарищества ситуации председателем правления был избран А. А. Померанцев. Главной проблемой, которая сдерживала развитие предприятия, он считал рост конкуренции на столичном рынке строительных материалов, сопровождавшейся снижением цен на цемент. Перспективы деятельности фирмы Померанцев видел в распространении операций на регионы Сибири и Средней Азии. Ближайшей целью считалось закрепление ее позиций в волжском регионе, что позволило бы, используя водные пути, наладить поставки продукции в приуральские и прикаспийские территории. Успеху дела должно было способствовать подключение к перевозкам цемента Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров. Фирма была создана в 1893 г. путем слияния Общества товарных складов и Российского пароходного общества. Померанцев выступил ее учредителем, он же занял один из директорских постов

[23, с. 581]. Большинство из 37 тыс. акций компании принадлежало П. П., С. П. и В. Н. Дервизам, в том числе Павлу Павловичу – 19 770. Для доставки продукции планировалось также использовать возможности Рязанско-Уральской железной дороги. Одним из крупнейших акционеров этой фирмы был П. П. Дервиз (он приобрел 2 020 акций из 7 295, а также 244 дивидендных свидетельств из 550) [24], Померанцев в свою очередь являлся председателем правления.

Выбор А. А. Померанцева пал на меловую формацию, имевшую выходы вблизи Вольска в Саратовской губернии. Однако для возведения и обустройства здесь цементного завода требовались значительные капиталовложения, которыми Товарищество не располагало. Кредитную поддержку планировалось получить от Русского торгово-промышленного банка (вскоре было открыто его отделение в Вольске). В числе ключевых акционеров банка значился П. П. Дервиз, Померанцев занимал пост председателя наблюдательного совета. Для решения первоочередных финансовых проблем они решили созвать экстренное заседание пайщиков компании. На состоявшемся 29 октября 1895 г. общем собрании, которое проходило в помещении правления, располагавшемся в Петербурге на Гороховой ул., № 6, Дервиз и Померанцев заявили 496 из представленного к заседанию 851 пая. Своими голосами, а также при поддержке ряда военных инженеров они утвердили постановление о строительстве предприятия в Вольске (в это время в Саратовской губернии отсутствовали акционерные компании, которые можно было использовать в качестве дочерних [25, с. 127]). Наряду с этим было одобрено увеличение уставного капитала с 1 до 2 млн руб. (путем выпуска дополнительных 2 тыс. паев по 500 руб.) [19, л. 25–26]. 21 декабря 1895 г. представленное прошение об изменениях в уставе Товарищества было рассмотрено и одобрено С. Ю. Витте, в январе 1896 г. нашло поддержку в Комитете министров, после чего получило высочайшее утверждение императором Николаем II. В этом же году на Всероссийской промышленно-художественной выставке в Нижнем Новгороде компания удостоивается права изображения государственного герба в рекламных целях. Предполагалось, что продукция Товарищества будет ориентирована на заинтересованных в таких постройках потребителей, которые, по словам П. Ю. Сюзора, гарантируют «полное соответствие их назначению во всех отношениях» [26, с. 20].

К середине 1890-х гг. П. П. Дервиз занял ключевые позиции в составе пайщиков. Принадлежащий ему пакет вырос до 1240 из общего количества 4 000 паев. Одновременно произошло оформление группы собственников, состоявшей из видных представителей петербургского делового мира. В нее вошли Д. И. и А. Н. Петрокино (всего владели 435 паями), Ф. В. и Ф. Ф. Утеманы



(200) и А. Г. Елисеев (100). Еще 325 паев приобрел Петербургский учетный и ссудный банк. Однако при наличии весомых позиций прежней группы собственников, ориентировавшихся на П. П. Дервиза (важную роль здесь играли А. А. Померанцев, М. В. Шевцова, А. А. Папаригопуло, П. Ю. Сюзор, А. Р. Шуляченко и Н. А. Козловский) [19, л. 54], ожидать каких-либо принципиальных изменений в работе компании не приходилось. К этому следует добавить, что ежегодное избрание членов ревизионной комиссии происходило путем выдвижения лиц из той же среды военного офицерства. В свою очередь деятельность руководителей фирмы в составе подполковника в отставке А. А. Померанцева, архитектора П. Ю. Сюзора, капитана в отставке Н. А. Козловского, капитана 2-го ранга в отставке А. А. Папаригопуло и служащего канцелярии Ведомости учреждений императрицы Марии К. К. Стребкова (последний был избран в качестве независимого члена правления) включала пять основных сфер: техническую, хозяйственную, счетоводство и контору, продажи и общее наблюдение за ходом дела на петербургском предприятии, строительство и эксплуатацию завода в Вольске.

Изменения в структуре собственности и управления Товарищества сопровождалась в 1895 г. учреждением П. П. Дервизом на базе завода В. В. Гюртлера на Васильевском острове в Петербурге Акционерного общества цементно-бетонного производства (АОЦБП). Созданная в июне компания, среди 16 акционеров которой большую часть составили лица из окружения Дервиза (он приобрел 315 из 1200 акций), должна была закрепить лидирующие позиции Товарищества на цементном рынке столицы. Помимо Гюртлера, в состав правления вошли А. А. Померанцев и Н. А. Козловский. В 1896 г. в АОЦБП последовали первые дивидендные выплаты в 5% на 250-рублевые акции [27, с. 207].

Происходившее в это же время оформление волжского филиала Товарищества сопровождалось несколькими событиями. В июне 1895 г. А. А. Померанцев приобрел на публичных торгах в Вольске здание бездействовавшего двухэтажного маслобойного завода, ранее принадлежавшего местному купцу П. Е. Залогину. В марте 1896 г. здание с земельным участком и имевшимся оборудованием было продано Померанцевым Товариществу (в лице П. Ю. Сюзора и К. К. Стребкова) за 28,1 тыс. руб. Спустя год, в феврале 1897 г., последовал выкуп у семьи умершего вольского купца Г. Ф. Замятина обширного земельного участка в Вольском уезде за 80 тыс. руб. В июне того же года компания приобрела у вдовы вольского купца И. И. Елисеева корпуса кожевенного предприятия за 8 тыс. руб. [19, л. 253–257]. Одновременно с покупкой недвижимости велись работы по освоению мелового карьера, налаживанию цементного производства и строительству

складских помещений. В 1897–1898 гг. инвестиционная активность, главным образом при содействии П. П. Дервиза, достигла пика. За этот период балансовая стоимость петербургского предприятия выросла с 178,7 до 325,4 тыс. руб., вольского – с 245,5 до 430,5 тыс. руб. [28, л. 2–4, 5–7]. В 1897 г. завод в Вольске произвел 10 570 т цемента, в 1899 г. – 39 312 т (в этом же году производительность петербургского завода составила 42 752 т) [8, л. 44].

Деятельность Товарищества в 1896–1898 гг. сопровождалась ростом выручки и чистой прибыли. Дивидендные выплаты составляли 40 руб. на пай. Вместе с тем при резком увеличении рентабельности уставного капитала до 11,1% наблюдалось столь же заметное снижение соответствующего показателя по активам до 4% [8, л. 103]. Как бы то ни было, перспективы работы компании выглядели обнадеживающими, тем более в ситуации, когда главным инвестором выступал П. П. Дервиз. На общем собрании 25 июня 1898 г. принимается решение о дополнительных вложениях в 1898–1899 гг. в размере 400 тыс. руб. с целью «дальнейшего расширения оборудования» петербургского завода, еще 570 тыс. руб. – вольского. Одновременно крупными пайщиками, определявшими в компании баланс интересов в сфере собственности, контроля и управления, согласуется решение об очередном увеличении уставного капитала – с 2 до 3 млн руб. [7, л. 82]. Итогом 1898 г. стала выплата этой группе лиц весомых дивидендов: П. П. Дервизу – 42,6 тыс. руб., М. В. и Е. Н. Швецовым (мать и дочь) – 16 тыс., Ф. В. и Ф. Ф. Утеманам (отец и сын) – 12 тыс., Д. И. Петрокино – 11,2 тыс., А. А. Померанцеву (председатель правления) – 7,3 тыс. В свою очередь дивиденды членов правления составили: А. А. Папаригопуло – 3,6 тыс. руб., П. Ю. Сюзор – 2,4 тыс., Н. А. Козловский и К. К. Стребков – по 1,6 тыс. руб. Кроме того, за исполнение обязанностей директоров им была начислена сумма в 11,1 тыс. руб., еще 27,4 тыс. предоставлены для выдачи премий служащим и на «другие расходы» [19, л. 65, 71, 171].

Активное участие Дервизов в деловой жизни столицы дополнялось значительными вложениями в недвижимость [29], а также разносторонними общественными инициативами. «Кульминацией» благотворительной деятельности, сопровождавшейся крупными финансовыми вливаниями, стало открытие на 12-й линии Васильевского острова в Петербурге общедоступного Народного театра с огромным концертным залом, с прекрасно оборудованными художественными мастерскими и музыкальными классами, где преподавали опытные педагоги [30, с. 273]. Здание, собственником которого являлся П. П. Дервиз (управляющим состоял А. А. Померанцев), было возведено по проекту архитектора А. Ф. Красовского, пайщика Товарищества. Со своей стороны



Померанцев проявлял особый интерес к балетному искусству, отразившийся в его близких отношениях с балериной Агриппиной Вагановой.

В первой половине 1899 г. ситуация для Товарищества сохранялась в целом благополучной. В мае максимальная котировка 500-рублевых акций на петербургской бирже составила 680 руб. [8, л. 44]. На позитивной ноте звучало обсуждение полугодовой работы компании на собрании собственников в июне 1899 г. Из представленных к заседанию 3 778 паев П. П. Дервиз заявил 1 445, Ф. В. и Ф. Ф. Утеманы – 450, М. В. Шевцова – 335, Д. И. Петрокино – 300, А. А. Померанцев – 113 [19, л. 171]. В обмене мнениями участвовал узкий круг лиц, включавший директоров правления. К этому времени ключевыми кредиторами Товарищества выступали, помимо Дервиза, Русский торгово-промышленный и Петербургский учетный и ссудный (Петрокино состоял одним из его руководителей, отец и сын Утеманы – крупными собственниками [31, с. 104–105]) банки. Руководство Товариществом сохранялось в руках Померанцева, одновременно занимавшего директорский посты в 9 компаниях [32, с. 134]. В свою очередь Дервиз состоял в числе собственников Русского торгово-промышленного банка (владея 5 589 из 40 000 акций) и 17 фирм (промышленных, транспортных, страховых и кредитных) [24].

6 июля 1899 г. А. А. Померанцев направил министру финансов С. Ю. Витте прошение. В письме, выразив уверенность в наличии у предприятия возможностей для быстрого увеличения производства цемента, глава правления запросил разрешение на очередное увеличение уставного капитала [19, л. 65]. Однако уже через день настроения у владельцев Товарищества стали меняться не в лучшую сторону. По Петербургу поползли слухи о скором банкротстве П. П. Дервиза, контора которого остановила расчеты с кредиторами. Задолженность Дервиза достигла к этому времени 20,459 млн руб., в том числе Русскому торгово-промышленному банку – 4,78 млн, Петербургскому обществу страховых – 2,440 млн, Петербургской конторе Государственного банка – 2,420 млн, банкирскому дому «Г. Вавельберг» – 2,073 млн, Петербургскому учетному и ссудному банку – 1,976 млн, Русскому для внешней торговли банку – 1,789 млн [24].

В конце августа 1899 г. среди собственников Товарищества проходили консультации по поводу возможных путей выхода из сложной финансовой ситуации. Результатом обсуждений стало решение А. А. Померанцева и П. Ю. Сюзора покинуть свои посты в правлении. На собрании 17 сентября (проходило под председательством военного инженера генерал-лейтенанта С. И. Ясюковича) П. Ю. Сюзор выступил с отчетным докладом, в котором обрисовал сложившееся для компании положение. В частности,

было пояснено, что П. П. Дервиз являлся не только крупнейшим пайщиком (увеличив свой пакет до 1 939 паев), но и ключевым кредитором, в результате чего фирма оставалась должной по выданным ему векселям 700 тыс. руб. В связи с учреждением администрации по делам Дервиза предстояло покрыть этот долг и одновременно изыскать средства для продолжения деятельности Товарищества в условиях перехода значительной части паев в «другие руки». По мнению Сюзора, насущной задачей становилось увеличение оборотного капитала путем запланированной эмиссии в размере 1 млн руб. Отсутствие свободных средств рассматривалось как главная проблема, обусловленная несколькими факторами. Речь шла о том, что, несмотря на значительный рост поставок цемента, почти до 100 тыс. т в год (заслугу данного результата докладчик адресовал «отцу цементного дела» генерал-майору А. Р. Шуляченко), продажи, как правило, не осуществлялись в виде наличного расчета. Вместе с тем географическое положение заводов требовало заблаговременного финансирования заготовок сырья в годовом объеме. Сложности добавляла ориентация вольского завода на поставку продукции в отдаленные сибирские регионы, что существенно замедляло расчеты с потребителями. С другой стороны, по окончании строительного (летнего) сезона отпуск продукции резко сокращался, и это имело место в ситуации, когда предприятия в Петербурге и в Вольске продолжали полноценную работу. В конечном счете имевшиеся проблемы Сюзор предложил решать усилиями нового состава правления, предоставив ему «полную свободу действий». Кроме того, «компетентному цементному технику» Н. А. Лешу было поручено провести ревизию положения дел на заводах [19, л. 166–168].

Масштабы предстоящей работы подтверждали неутешительные показатели 1899 г., подводящие черту под крупными инвестиционными вложениями прежних лет. При некотором росте выручки последовало сокращение чистой прибыли на 40%, сопровождавшееся снижением рентабельности уставного капитала (до 4,9%) и активов (до 2,4%) [28, л. 8–10]. Кредиторская задолженность Товарищества администрации по делам П. П. Дервиза составила 700 тыс. руб. (из них 450 тыс. руб. векселями в портфеле Государственного банка), торговому дому «Э. А. Грабовский» – 179,7 тыс., Торгово-промышленному банку – 65 тыс., товариществу «Павел Бекель» – 60 тыс., фирме Ф. К. Сан-Галли – 50 тыс., Восточному обществу товарных складов – 40 тыс. руб. [8, л. 48]. По результатам года биржевая стоимость 500-рублевых паев рухнула с 650 до 430 руб. на фоне предпринимаемых администрацией по делам П. П. Дервиза попыток избавиться от принадлежащих ей ценных бумаг [8, л. 44].



В первой половине 1900 г. в составе собственников структурировался баланс интересов, отражавший стремление крупнейших пайщиков сохранить «золотую середину» между ранее использованными и новыми путями развития промышленного дела. Центральным звеном этой структуры выступали ряд физических и юридических лиц: администрация по делам П. П. Дервиза (из 6 тыс. паев ей принадлежали 1 465), Ф. В. Утеман (300, представлял наблюдательный совет Петербургского учетного и ссудного банка) и Ф. Ф. Утеман (150), М. В. и М. Н. Шевцовы (421), Русский для внешней торговли банк (410), Д. И. Петрококино (300, директор Петербургского учетного и ссудного банка) и А. И. Петрококино (120), банкирский дом «Г. Вавельберг» (130). Сплоченной, хотя и менее влиятельной по количеству имевшихся паев, продолжала оставаться группа военных инженеров. Ни один из них не заявил об уходе из Товарищества. Результатом согласования внутри- и межгрупповых интересов явилось выдвижение на позиции директоров Ф. Ф. Утемана, А. И. Петрококино, Ф. Ю. Кюна и Н. А. Козловского (последние двое прежде работали под руководством А. А. Померанцева). На пост председателя правления приглашается Ф. Э. Плеске (брат управляющего Государственным банком Э. Д. Плеске), ставший владельцем 100 паев [19, л. 184–185]. В таком составе руководству Товарищества предстояло искать выходы из сложной ситуации (ориентируясь на поддержку Государственного банка) и определять перспективы развития петербургского и вольского цементных предприятий в начале XX в.

Сохранявшийся баланс между ожиданиями и обретениями (институциональными и финансовыми) трех заинтересованных сторон – пайщики, высший управленческий аппарат, кредиторы – выступал важнейшим условием успеха компании в среднесрочной (1880–1890-е гг.) перспективе. Опыт ее деятельности в конкретных региональных условиях свидетельствовал о наличии ряда факторов, способствовавших (или препятствовавших) успешному развитию деловых операций. Во-первых, осуществляемые эмиссии сопровождались увеличением числа собственников, поиском более совершенных механизмов согласования их интересов и в связи с этим демократизацией внутри- и межгрупповых отношений. Но эта же тенденция грозила размыванием прежних неформальных основ взаимодействия и ростом угроз внутрикорпоративных конфликтов. Во-вторых, наличие сплоченной группы пайщиков (в лице военных инженеров), объединенных профессиональными интересами, обеспечивало быстрое принятие и последовательную реализацию необходимых решений. Вместе с тем безусловная поддержка представителей своей группы в директорате могла вести к дополнительным проблемами в условиях оформления новой модели работы компании. В-третьих, наличие

одного, ключевого инвестора, близко заинтересованного в делах фирмы, позволяло выстраивать стабильную, предсказуемую систему финансирования бизнеса. Однако возможный уход или банкротство этого инвестора создавали потенциальные риски для успешного функционирования промышленного дела. В-четвертых, тесные деловые отношения между крупнейшим кредитором и по совместительству пайщиком и главой правления (П. П. Дервиз и А. А. Померанцев) способствовали разработке и осуществлению масштабных планов, направленных на расширение сферы производственной и коммерческой деятельности. И эти же отношения влекли тесную зависимость Товарищества от положения дел у ключевого собственника, угрожая при негативном развитии событий самому существованию фирмы.

Представленный материал свидетельствует о том, что производство цемента предполагало ориентацию на конкурентоспособность и прибыльность, но в неменьшей степени достижение целей фирмы зависело от баланса интересов, определявшего уровень взаимодействия акционеров, членов правления и кредиторов. В целом, несмотря на имевшиеся в рассматриваемый период проблемы, изменения в структуре собственности и управления, а также использование новых технологических и институциональных (правовых и неформальных) практик способствовали утверждению компании в статусе одного из лидеров цементной промышленности в России.

#### Список литературы

1. Шепелев Л. Е. Акционерные компании в России: XIX – начало XX века. СПб. : Издательский дом С.-Петербургского государственного университета, 2006. 604 с.
2. Freeman R. E. Divergent stakeholder theory // *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, № 2. P. 233–236.
3. Барышников М. Н. Промышленные корпорации дореволюционной России в новейшей отечественной историографии (1990–2010-е годы) // *Вестник Пермского университета*. 2021. № 2 (53). С. 57–72. <https://doi.org/10.17072/2219-3111-2021-2-57-72>
4. Ананьич Б. В. Банкирские дома в России. 1860–1914 гг. Очерки истории частного предпринимательства. Л. : Наука, 1991. 196 с.
5. Томстон С. Р. Российская внешняя торговля XIX – начала XX в.: организация и финансирование. М. : РОССПЭН, 2008. 471 с.
6. Отчет С.-Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий за время с 23 марта 1880 по 1 января 1887 г. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1887. 14 с.
7. Российский государственный исторический архив (далее – РГИА). Ф. 23 (Министерство торговли и промышленности). Оп. 14. Д. 220.



8. РГИА. Ф. 588 (Петроградская контора Государственного банка Министерства финансов). Оп. 2. Д. 624.
9. Протокол общего собрания пайщиков Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий, состоявшегося 15 апреля 1887 года. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1887. 16 с.
10. Доклад правления Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий 15 апреля 1888 года. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1888. 6 с.
11. Отчет Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий на 1 января 1889 г. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1890. 6 с.
12. Отчет Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий на 1 января 1890 г. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1891. 6 с.
13. Протокол общего собрания пайщиков Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий, состоявшегося 16 декабря 1890 года. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1891. 12 с.
14. Ястребцов Е. Шевцов Николай Михайлович // Русский биографический словарь : в 25 т. Т. 23 : Шебанов – Щютц. СПб. : Типография Главного управления уделов, 1911. 557 с.
15. Отчет Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий на 1 января 1891 г. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1891. 6 с.
16. Отчет Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий на 1 января 1892 г. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1892. 6 с.
17. Протокол общего собрания пайщиков Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий, состоявшегося 20 октября 1891 года. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1891. 8 с.
18. Протокол общего собрания пайщиков Петербургского товарищества для производства искусственного гранита, строительных материалов и гончарных изделий, состоявшегося 15 декабря 1891 года. СПб. : Тип. Ю. Н. Эрлих, 1891. 8 с.
19. РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 294.
20. Шуляченко А. Р. О портландских цементах и значении их в строительной технике настоящего времени // Труды I Съезда русских зодчих. 1892. СПб. : Типография А. С. Хомского и К°, 1894. С. 119–128.
21. Крупский А. К. Цементное производство // Фабрично-заводская промышленность и торговля России. СПб. : Типография И. А. Ефрона, 1896. С. 320–331.
22. Акционерное дело в России: в 2 т. Т. 2 : Статистика акционерных предприятий. Вып. V. СПб. : Тип. А. Бенке, 1899. 616 с.
23. Гессен В. Ю. Структура акционерных обществ и методы управления ими в России (на примере некоторых крупных пароходств) // Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования / под ред. А. Л. Дмитриева, А. А. Семенова. СПб. : Высшая школа менеджмента, Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007. С. 413–457.
24. Главная контора П. П. фон Дервиза. Баланс на 11 июля 1899 г. СПб. : Типография «Ц. Крайз и К°», 1899 (без нумерации страниц).
25. Литвинова И. Н. Новые формы предпринимательства в Саратовской губернии начала XX в. и их организаторы // Манускрипт. 2016. № 8. С. 126–129.
26. Сюзор П. Ю. О значении санитарного зодчества // Труды II Съезда русских зодчих в Москве. М. : Типо-литография Ж. Шейбель и Ф. Воост, 1899. С. 20–21.
27. Статистика акционерного дела в России: в 4 вып. Вып. 3 : Условия деятельности и доходность акционерных предприятий / составил и издал Н. Е. Пушкин. СПб. : Тип. Министерства путей сообщения, 1897. 656 с.
28. РГИА. Ф. 22 (Центральные учреждения министерства финансов по части торговли и промышленности). Оп. 4. Д. 411.
29. Соловьева Т. А. Фон Дервизы и их дома. СПб. : ООО «Алмаз», 1996. 191 с.
30. Соловьева А. М. Железнодорожные «короли» России. П. Г. фон Дервиз и С. С. Поляков // Предпринимательство и предприниматели России. От истоков до начала XX века / ред. А. К. Сорокин. М. : РОССПЭН, 1997. С. 266–285.
31. Барышников М. Н. Из истории взаимодействия Петербургского учетного и ссудного банка с промышленными компаниями России (конец XIX – начало XX в.) // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12, № 4. С. 99–124.
32. Боханов А. Н. Крупная буржуазия России (конец XIX в. – 1914 г.). М. : Наука, 1992. 264 с.

Поступила в редакцию 20.03.2024; одобрена после рецензирования 25.03.2024;  
принята к публикации 12.04.2024; опубликована 30.09.2024

The article was submitted 20.03.2024; approved after reviewing 25.03.2024;  
accepted for publication 12.04.2024; published 30.09.2024