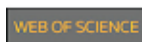




Барышников М. Н. С. И. Мамонтов и деятельность Товарищества Невского завода в конце XIX века / М. Н. Барышников // Научный диалог. — 2022. — Т. 11. — № 5. — С. 401—425. — DOI: 10.24224/2227-1295-2022-11-5-401-425.

Baryshnikov, M. N. (2022). S. I. Mamontov and Activities of Association of Nevsky Plant at End of 19th Century. *Nauchnyi dialog*, 11(5): 401-425. DOI: 10.24224/2227-1295-2022-11-5-401-425. (In Russ.).



Журнал включен в Перечень ВАК

DOI: 10.24224/2227-1295-2022-11-5-401-425

**С. И. Мамонтов
и деятельность
Товарищества Невского
завода в конце XIX века**

Барышников Михаил Николаевич
orcid.org/0000-0002-0636-8864
доктор исторических наук,
профессор кафедры истории
barmini@list.ru

Российский государственный
педагогический университет
им. А. И. Герцена
(Санкт-Петербург, Россия)

**S. I. Mamontov
and Activities of Association
of Nevsky Plant
at End of 19th Century**

Mikhail N. Baryshnikov
orcid.org/0000-0002-0636-8864
Doctor of History, Professor,
Department of History
barmini@list.ru

The Herzen State Pedagogical
University of Russia
(St. Petersburg, Russia)

© Барышников М. Н., 2022

ОРИГИНАЛЬНЫЕ СТАТЬИ

Аннотация:

Представлен анализ деятельности Невского завода под руководством С. И. Мамонтова в 1890-е годы. Целью исследования является определение эффективности семейного контроля над промышленным делом, ориентированным на выпуск продукции разнообразного транспортного назначения. Впервые с привлечением архивных материалов дается характеристика совместной работы С. И. Мамонтова, его родственников и деловых партнеров над реализацией обширного инфраструктурного проекта. Особое внимание уделяется результативности функционирования Товарищества Невского завода в его различных организационных формах, производственных и финансовых ситуациях. Рассматривается способность ключевого собственника согласовывать свои интересы с задачами развития крупной компании на сколько-нибудь обозримую перспективу. Показываясь, что итоги деятельности Невского завода в 1890-е годы оказались противоречивы. Отмечается, что, с одной стороны, последовало разорение его крупнейшего акционера, с другой стороны — рост производственного потенциала петербургского предприятия. Сделан вывод, что банкротство С. И. Мамонтова не столько отразило отсутствие будущего у возглавляемых им промышленных и транспортных фирм, сколько показало несоответствие используемой инвестиционной и административной модели ведения семейного дела масштабу стоявших перед ключевым собственником технико-технологических и управленческих задач.

Ключевые слова:

С. И. Мамонтов; Невский завод; акционерная компания; машиностроение; железнодорожный транспорт; судостроение.

ORIGINAL ARTICLES

Abstract:

An analysis of the activities of the Nevsky Plant under the leadership of S. I. Mamontov in the 1890s. The aim of the study is to determine the effectiveness of family control over an industrial business focused on the production for various transport purposes. For the first time, with the involvement of archival materials, a description of the joint work of S. I. Mamontov, his relatives and business partners on the implementation of an extensive infrastructure project is given. Particular attention is paid to the functioning effectiveness of the Nevsky Plant Partnership in its various organizational forms, production and financial situations. The ability of the key owner to coordinate his interests with the tasks of the development of a large company for any foreseeable future is considered. It is shown that the results of the Nevsky Plant activities in the 1890s were contradictory. It is followed by the ruin of its largest shareholder, on the one hand, the growth of the production potential of the St. Petersburg enterprise on the other hand. It is concluded that the bankruptcy of S. I. Mamontov not so much reflected the lack of a future for the industrial and transport companies he headed, but rather showed the discrepancy between the investment and administrative model of family business used and the scale of the technical, technological and managerial tasks facing the key owner.

Key words:

S. I. Mamontov; Nevsky Plant; joint-stock company; mechanical engineering; railway transport; shipbuilding.

С. И. Мамонтов и деятельность Товарищества Невского завода в конце XIX века

© Барышников М. Н., 2022

1. Введение = Introduction

История Невского завода вызывает интерес у отечественных исследователей. В значительной мере обращение к данному сюжету было связано с изучением места Государственного банка в поддержке переживавших кризисные ситуации промышленных компаний, а также анализом деловых операций, произведенных С. И. Мамонтовым в последнее десятилетие XIX века [Гиндин, 1960; Гиндин, 1980; Бовыкин, 1984; Гудкова, 2002; Теремов, 2008; Лебедев, 2018]. В частности, в литературе высказывалось мнение о противоречивости итогов участия этого предпринимателя в управлении семейным бизнесом. Вместе с тем анализ деятельности петербургского предприятия уступал по значимости изучению другого фамильного начинания Мамонтовых — строительства железной дороги между Москвой и Архангельском. Тем актуальнее представляется рассмотрение результатов работы завода в 1890-е годы, совпавших с разорением Мамонтова и переходом предприятия под контроль Государственного банка. Сошлемся на имеющуюся оценку, согласно которой в стремлении совместить обширную меценатскую деятельность с масштабными финансовыми операциями этот человек «до конца не осознавал всю сложность поставленной задачи», в результате чего интуиция «предприимчивому дельцу явно изменила, и он не рассчитал своих возможностей» [Боханов, 1989, с. 154—155].

Целью исследования выступает определение эффективности семейного контроля над обширным промышленным делом, включавшим целый ряд деловых начинаний различной отраслевой принадлежности (металлургия, паровозо- и судостроение, транспортное сообщение). В частности, вопрос ставится о способности ключевого собственника согласовывать свои интересы с задачами развития крупного предприятия на сколько-нибудь обозримую перспективу. Применительно к достаточно сложному процессу централизации и обобществления капитала в России [Шепелев, 2006, с. 13] итоги функционирования Невского завода представляют особый интерес. Речь идет о перспективах, вслед за кризисной ситуацией 1880-х годов [Барышников, 2020], его дальнейшей успешной работы в форме акционерного предприятия. Сохранение корпорацией в начале XX века по-

зий одной из ведущих в сфере выпуска технологически емкой для своего времени продукции гражданского и военного назначения свидетельствовало, помимо достигнутого баланса между интересами акционеров и правительственных чиновников, о наличии масштабных инвестиционных и технологических решений [Барышников, 2019(а); Барышников, 2019(б)], к реализации которых столь последовательно, в меру своих сил и способностей, стремились С. И. Мамонтов и его деловые партнеры в 1890-е годы.

2. Материал, методы, обзор = Material, Methods, Review

Среди использованных источников ключевое место занимают три группы документов Российского государственного исторического архива, относящиеся к деятельности завода (Ф. 23 — Министерство торговли и промышленности), транспортным операциям (Ф. 97 — Товарищество Архангельско-Мурманского срочного пароходства) и финансовому надзору (Ф. 588 — Петроградская контора Государственного банка Министерства финансов). Большую группу источников составляют статистические материалы корпоративной (отчеты компании) и официальной (ежегодно публикуемые сведения о российской промышленности) принадлежности, а также уставные документы предприятия. Методология исследования имеет междисциплинарный характер. Сравнительный анализ личностных аспектов поведения С. И. Мамонтова и его деловых партнеров дополнен изучением производственных и финансовых результатов функционирования Невского завода. Сочетание проблемно-хронологического и структурно-функциональных методов позволяет выявить направленность развития обширного промышленного и транспортного дела в целостный для его истории период — 1890-е годы.

3. Результаты и обсуждение = Results and Discussion

3.1. Учреждение Московского товарищества Невского механического завода

В апреле 1888 года в связи с неплатежами процентов по облигациям 1-го выпуска, размещенным в Германии, Невский завод, действовавший с 1870 года в виде акционерного Русского общества механических и горных заводов (РОМГЗ), был признан несостоятельным [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 548, л. 11]. Попытки согласовать позиции заинтересованных сторон (правительственные чиновники, акционеры и держатели облигаций) оказались тщетными. Учрежденное конкурсное управление в течение последующих четырех месяцев завершило работы по имевшимся обязательствам, после чего деятельность предприятия была окончательно остановлена [Исторический ..., 1910, с. 7].

Судьба некогда одного из крупнейших российских предприятий, размещавшегося с конца 1850-х годов под Петербургом, на седьмой версте Шлиссельбургского тракта, определилась через два года. В июле 1890 года был подготовлен проект создания новой компании, получившей название Московское товарищество Невского механического завода (МТНМЗ). Приобретателями промышленного дела выступили московские предприниматели Савва, Анатолий, Николай Иванович и Иван Федорович Мамонтовы, а также их деловой партнер Михаил Михайлович Горбов. Формально покупателем завода являлся петербургский инженер Валериан Александрович Титов, имевший ранее деловые отношения с Мамонтовыми. 14 августа 1890 года предприятие было приобретено им за объявленную на аукционных торгах цену в 691 тыс. руб., из которых недвижимое имущество составило 499 тыс., движимое — 192 тыс. руб. По достигнутому затем с германскими держателями облигаций соглашению вся сумма пошла на погашение долгов по 1-му займу.

Интересы Мамонтовых были связаны в первую очередь с железнодорожным делом (к этому времени предполагалось значительно увеличить протяженность путей Московско-Ярославской дороги, правление которой возглавлял Савва Иванович), что в значительной мере определило готовность семьи приобрести Невский завод как одно из ведущих предприятий в сфере транспортного машиностроения. Примечательным выглядел процесс согласования между собственниками и правительственными чиновниками организационной структуры будущей компании. Переговоры длились всю вторую половину 1890 года и завершились утверждением устава Товарищества императором Александром III 19 января 1891 года.

В отличие от РОМГЗ, которая действовала как открытая, публичная корпорация (имела, в частности, наблюдательный совет и достаточно демократичную, в 100 руб., стоимость акций), деятельность МТНМЗ обрела характер закрытой, семейной по своему облику компании. Заметим, что данная особенность наложит впоследствии отпечаток на результативность ее функционирования как в финансовом, так и организационном плане. На первом этапе, в июле 1890 года, Мамонтовы предполагали сформировать уставной капитал в размере 2 250 000 руб., который полностью сосредотачивался в руках учредителей: 1 500 000 руб. в виде 300 именных паев по 5 тыс. руб., остальные 750 тыс. руб. в виде облигаций. Первой суммой учредители уже располагали. Целью выпуска облигаций заявлялась необходимость увеличения «по мере надобности» оборотных средств. Поэтому, как отмечали собственники, «означенные облигации мы полагали бы оставить все за собой с тем, чтобы выпускать их в публичную продажу только постепенно, по мере того как усиление заказов, развитие деятельности за-

вода, а вместе с тем и увеличение денежных оборотов укажут в том необходимость» [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 2]. Однако вслед за покупкой завода и оценкой его активов Мамонтовы решили сохранить за собой только паевый капитал в 1,5 млн руб., с возможностью его последующего увеличения при условии «преимущественного права на приобретение» дополнительных паев учредителями. Как покажут дальнейшие события, владельцы Товарищества стали использовать для пополнения оборотных средств прежде всего облигационные займы со всеми вытекающими отсюда, в том числе при взаимоотношении с правительственными и частными кредитными учреждениями, последствиями.

Другим важным решением стало согласованное положение о структуре правления, местом размещения которого был назначен Петербург. Вначале предполагалось, что среди трех избранных пайщиками директоров один будет наделяться на общем собрании правами директора-распорядителя и председателя правления. Однако позже, по инициативе С. И. Мамонтова (ему принадлежало более трети всех паев), принимается решение об избрании председателя и директора распорядителя голосами самих директоров. Отметим также позицию устава, касавшуюся общих собраний. Речь шла о недопущении консолидации акций в руках отдельных лиц. Первоначально было заявлено, что более десяти голосов по своим паям и столько же по доверенностям «никто иметь не может». Одновременно среди собственников вводилась жесткая дифференциация по объему полномочий на общих собраниях: если один пай давал право на один голос, то три пая — на два голоса, пять — три голоса, и затем каждые пять паев прибавляли по одному голосу. Остается добавить, что в конечном варианте устава, при сохранении различий среди пайщиков по числу голосов, было снято ограничение по их общему количеству, которое могло предъявить одно лицо на общем собрании [Проект ..., 1890; Устав ..., 1895]. Созданный механизм работы правления и общих собраний собственников, в полной мере отвечавший интересам С. И. Мамонтова как крупнейшего собственника (в том числе при обращении к тем или иным инвестиционным источникам), обернется целым рядом проблем хозяйственного и организационного характера.

19 февраля 1891 года состоялось первое общее собрание собственников МТНМЗ, на котором присутствовало 11 пайщиков, включая пятерых представителей семейного клана Мамонтовых во главе с Саввой Ивановичем [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 37]. Последним принадлежало более $\frac{2}{3}$ всех паев. Присутствующими принимается решение о покупке Невского завода за 1,5 млн руб., в том числе недвижимого имущества — 1 051 962 руб., движимого — 448 037 руб. Прежний владелец В. А. Титов (как отмечалось выше, купивший предприятие за 691 тыс. руб.) был избран директором-рас-

порядителем, что по-своему стало первой серьезной ошибкой С. И. Мамонтова. Титов, не имевший опыта руководства крупным промышленным делом, вряд ли мог определить для компании сколько-нибудь реальную перспективу для развития. Отметим также решение пайщиков о пополнении оборотного капитала путем выпуска 6 % облигационного займа на 750 тыс. руб. Данное решение объяснялось в первую очередь задачами модернизации завода, в том числе необходимостью приобретения оборудования, требовавшегося для замены выпуска кузнечных изделий производством стальных отливок. Вслед за этим собственники договорились направить значительные средства на постройку двух мартеновских печей.

3.2. Развитие операций Товарищества в 1891—1894 годах

В 1891 году компании удалось получить первые заказы, в том числе на постройку нескольких 8 и 6-колесных паровозов, а также запчастей к ним и паровых котлов [Исторический ..., 1910, с. 8]. За первые 16 месяцев работы балансовая стоимость произведенной продукции составила 1,669 млн руб. При этом чистая прибыль оказалась весьма скромной — 43 тыс. руб. Ее «незначительность» объяснялась В. А. Титовым малым количеством заказов. Вместе с тем, по его уверениям, к сентябрю 1892 года условия деятельности завода «совершенно изменились». Речь шла о том, что к этому времени заказов поступило столько, что работа предприятия была обеспечена до конца 1893 года. Выбранная В. А. Титовым формулировка во многом объяснялась желанием директора МТНМЗ осуществить в условиях значительных затрат на открытие при предприятии сталелитейного производства выпуск дополнительных 3 тыс. облигаций [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 39].

Вопрос об источниках инвестиций был поднят на собрании собственников еще в апреле 1892 года. Тогда же решили «озаботиться приисканием средств» для увеличения уставного и оборотного капиталов путем «наиболее выгодным для интересов» Товарищества. В связи с этим была названа сумма дополнительных средств, необходимых для дальнейшей модернизации предприятия (прежде всего в сфере паровозостроения), — 290,3 тыс. руб. Ориентируясь на внешние источники заимствований, в том числе поддержку Государственного банка, предполагалось развивать в первую очередь собственное прокатное производство, что позволило бы значительно сократить соответствующие расходы по внешним заказам. С другой стороны, была достигнута договоренность об оптимизации расходной части, в том числе путем соблюдения более «строгих норм» при определении зарплаток рабочих. Принятые решения получили поддержку всех присутствующих пайщиков — С. И., А. И. и Ю. А. Мамонтовых, В. А. Титова, М. М. Горбова, И. А. Игнатъева и В. Н. Печковского [Там же, л. 44—45].

Отметим, что первые годы функционирования корпорации свидетельствовали о стремлении Мамонтовых к диверсификации производства, в том числе при определении соотношения заказов правительственных учреждений и частных фирм. В 1892 году вслед за принятым решением о размещении в 1893 году второго выпуска шестипроцентных облигаций на 750 тыс. руб. (по этому поводу руководство МТНМЗ сумело войти в соглашение с «некоторыми французскими капиталистами» [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 72]) Товарищество приступает к реализации 21 крупного контракта на общую сумму 6,073 млн руб. В значительной мере действия руководства компании оказались связаны с избранием в правление инженера-механика М. О. Альберта, по кандидатуре которого (в отличие от В. А. Титова) оказалось возможным согласовать интересы ключевых собственников — С. И. Мамонтова, Д. П. Кандаурова и В. Н. Печковского. Эти три пайщика имели широкие связи в среде владельцев частных железнодорожных компаний, что в немалой степени способствовало получению корпорацией новых заказов на профильную продукцию. Заметим, что набиравший административный вес М. О. Альберт (с 1897 года — директор-распорядитель) достаточно скептически относился к роли других директоров в руководстве предприятием. В частности, это касалось И. Ф. Мамонтова, племянника Саввы Ивановича, которого М. О. Альберт оценивал как «ничего в делах завода не понимавшего», а также И. А. Игнатьева — «почти никогда на заводе не бывавшего» [Процесс ..., 1901, с. 9]. Тем не менее по результатам первых согласованных решений директорам удалось заключить договоры с правлениями Общества Рязанско-Уральской железной дороги на поставку 60 паровозов, Юго-Западных железных дорог — 27 паровозов и 15 тендеров, Курско-Киевской дороги — 20 паровозов, Московско-Курской — 16 паровозов, Московско-Ярославской — 6 паровозов, а также с Временным управлением казенных железных дорог на производство 20 паровозов.

Стремление к форсированному наращиванию объемов производства объяснялось, помимо прочего, растущей конкуренцией. В 1892 году паровозостроение становится одним из направлений работы другой крупной отечественной корпорации — Общества Брянского рельсопрокатного, железоделательного и механического завода. В данной ситуации Мамонтовы решили максимально способствовать развитию еще одной сферы деятельности МТНМЗ — судостроения, которое представлялось чрезвычайно перспективным с точки зрения не только диверсификации операций, но и реализации стратегических целей инфраструктурной направленности. В том же году были согласованы контракты с Главным управлением кораблестроения и снабжения на возведение ледокольного парохода «Могучий», корвета «Моряк» и парового оборудования для парохода «Отваж-

ный» [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 47—48]. Особенно значимым явился казенный заказ на постройку 10 миноносцев, подписанный в феврале 1894 году, на общую сумму 1,66 млн руб. [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 525, л. 4]. Кроме того, помимо изготовления паровозов, для частных предприятий продолжали выпускаться листовое и сортовое (круглое, квадратное, угловое) железо и листовая сталь, а также различные изделия из металла для нужд железнодорожных и паровозных фирм.

Следует подчеркнуть, что рост масштабов операций МТНМЗ сопровождался выделением крупных средств на модернизацию производства. Только за четыре года, с 1891 по 1894, балансовая стоимость активов компании выросла с 3,677 до 10,1 млн руб. В ходе выполнения разнообразных паровозо- и судостроительных заказов весь объем быстро растущей выручки использовался главным образом для инвестиций в основной капитал [Там же, л. 56, 132]. Вместе с тем по мере реализации все большего числа государственных и частных контрактов, имевших место в условиях ограниченного авансирования (до 50 %) и медлительности расчетов с казной, С. И. Мамонтов начинает вкладывать в промышленное дело значительно больше личных и партнерских (прежде всего по железнодорожному делу) средств [Исторический ..., 1910, с. 9].

3.3. Переход к реализации Северного инфраструктурного проекта

К началу 1895 года С. И. Мамонтов направлял «огромные суммы» на технико-технологическое обновление предприятия (по подсчетам И. Ф. Гиндина, около 900 тыс. руб.) [Гиндин, 1980, с. 128], предполагая превратить МТНМЗ в главную производственную базу для планировавшейся к сооружению северной магистрали. С этой целью еще в июне 1894 года возглавляемая Мамонтовым акционерная компания Московско-Ярославской железной дороги переименовывается в Общество Московско-Ярославско-Архангельской железной дороги (ОМЯЖД) [Теребов, 2008 с. 8]. За предыдущее десятилетие эта корпорация превратилась в высокодоходное транспортное дело, увеличив выручку на 31,3 %. По итогам 1894 года железная дорога получила чистой прибыли 2,957 млн руб., из которой учредителям и директорам правления (то есть тем же Мамонтовым и их деловым партнерам) было выдано 279,1 тыс. руб., еще 784,4 тыс. руб. перечислено в виде дивидендов. Кроме того, 1,488 млн руб. были направлены на выплаты по облигациям, большая часть которых (на 1 млн руб.) имела правительственную гарантию [Акционерное ..., 1900, с. 1662—1663].

По сути, координация действий Невского завода с ОМЯЖД, правление которого сумело добиться от Государственного банка значительной кредитной поддержки, должна была стать важной частью реализуемого масштабного Северного инфраструктурного проекта, ключевым элементом которого

выступало строительство и функционирование железной дороги до Архангельска. Логичным в данном отношении становилось соединение последней с морскими путями, для чего планировалось укрепить деловое партнерство с Товариществом Архангельско-Мурманского срочного пароходства. Результатом стало вхождение в состав собственников судоходной компании Саввы Мамонтова, его супруги Елизаветы Григорьевны, дочерей Веры и Александры, а также братьев Анатолия и Николая Ивановичей [РГИА, ф. 97, оп. 1, д. 78, л. 20]. Последний, решением собрания пайщиков, был избран кандидатом в члены правления. В марте 1898 года, вслед за постройкой ледокола «Ермак», при участии Мамонтовых правление пароходства подписало соглашение с правительством, в соответствии с которым взяло на себя «все хозяйственные распоряжения по содержанию, посредством ледокола, морских сообщений в Балтийском море, Санкт-Петербургском порте и Северном ледовитом океане» [Товарищество ..., 1899, с. 19]. В будущем предполагалось использовать судно для развития прежде всего морских грузовых перевозок. По мнению члена правления судоходной компании вице-адмирала С. О. Макарова, необходимость передачи ей корабля объяснялась тем, что эксплуатация ледокола «ближе подходит» именно характеру функционирования пароходства, в том числе для осуществления рейсов до рек Обь и Енисей [РГИА, ф. 97, оп. 1, д. 78, л. 27].

Предполагалось, что Северный инфраструктурный проект Мамонтовых будет соответствовать перспективам развития Невского завода. Проблемной в данном случае выступала сохраняющаяся неурегулированность объемов использования технико-технологических и инвестиционных ресурсов двух основных сфер работы предприятия — строительства паровозов и морских судов. Если учитывать намерения Мамонтова сделать ставку на усиленный выпуск локомотивов, то бросалось в глаза сохранявшееся у МТНМЗ преобладание производственных мощностей металлургического отдела (в значительной мере задействованных на кооперацию с судостроительным отделом, использование финансовых ресурсов которого при выполнении казенных заказов исключало их перенаправление на посторонние цели) над соответствующими возможностями железнодорожного [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 132]. В целом ситуация с оборотными средствами паровозостроительного дела по своим последствиям становилась к середине 1890-х годов по настоящему критической для владельцев завода.

В числе причин, побуждавших С. И. Мамонтова к наступательным действиям на отечественном рынке паровозостроения, отметим также начавшийся выпуск локомотивов Путиловским заводом. В 1893 году по инициативе директора Н. И. Данилевского на этом предприятии возводятся новые корпуса с соответствующим оборудованием, в 1894 году выпу-

скается первый паровоз [К столетию ..., 1902, с. 22, 93]. Быстрый рост производственного потенциала завода, с выходом на уровень ежегодного строительства в 100—120 паровозов, представлялся серьезной угрозой для позиций МТНМЗ в северо-западном регионе России. В этой ситуации на работу МТНМЗ повлиял ряд событий, с одной стороны, обусловивших дальнейший рост масштабов предприятия, с другой — заметно осложнивших ситуацию с финансовым положением корпорации.

При уже достигшем 3 млн руб. долге компании по заказам Общества Московско-Ярославско-Архангельской железной дороги (как уже отмечалось, заводу не хватало оборотных средств для выполнения быстро растущего количества паровозостроительных контрактов) С. И. Мамонтов инициирует решение, согласно которому все дальнейшие договоры обеспечивались 100%-ной предоплатой со стороны Общества. «Совершенно произвольное субсидирование» в пользу МТНМЗ, как в дальнейшем оценивались последствия этого решения в ходе судебного разбирательства, сопровождалось включением в состав руководства завода близких к С. И. Мамонтову лиц: брата Николая, сына Всеволода и давнего партнера по железнодорожным делам К. Д. Арцыбушева. Результатом стала последующая разбалансировка в работе администрации, вызванная прежде всего напряженными отношениями между М. О. Альбертом и К. Д. Арцыбушевым. Последний, по словам Альберта, «почти живя на заводе, взял на себя распоряжение его устройством, дав предприятию в результате некоторые усовершенствования, но вместе с тем и причинив необдуманным ведением дела огромные убытки» [Процесс..., 1901, с. 9]. Остается добавить, что С. И. Мамонтов, фактически выступая крупнейшим собственником МТНМЗ, практически не контролировал работу правления. По его собственному признанию, о «состоянии Невского завода имел понятие весьма поверхностное, доверяя в этом отношении отзывам Арцыбушева и директора правления Товарищества завода Альберта, которые сообщали ему сведения благоприятные», в связи с чем «считал полезной денежную помощь заводу как должнику железной дороги и в этом смысле давал указания своим сыновьям и брату» [Там же, с. 24].

Действительно, каждый из членов правления по-своему результативно участвовал в управлении заводом, способствуя развитию его производственного потенциала применительно к конкретным направлениям работы (металлургия, паровозо- и судостроение). Однако в целом предпринимаемые усилия оказывались слабо согласованными, прежде всего в финансовом и организационном плане. Данное обстоятельство, с учетом интереса С. И. Мамонтова к выстраиванию межотраслевого объединения предприятий (очередным шагом на этом пути явилось учреждение в 1896 году Об-

щества Восточно-Сибирских чугуноплавильных заводов), станет роковым с точки зрения эффективности функционирования промышленного дела в целом. Справедливости ради отметим, что надежды на последовательное развитие заводов связывались с благоприятными оценками перспектив развития ОМЯЖД: за период с 1891 по 1896 годы цена 150-рублевых акций железной дороги взлетела на Петербургской бирже до 940 руб., Московской — 1 000 руб.; дивидендные выплаты составили 31 % на акцию [Статистика ..., 1898, с. 173].

3.4. Вопрос об инвестициях и попытки реорганизации Товарищества Невского завода

В период с 1895 по 1899 годы объем средств, инвестированных в увеличение производственных мощностей МТНМЗ, достиг 10,2 млн руб. Эти огромные вложения были отчасти покрыты в 1895 году ссудой в 1,148 млн руб., выданной С. И. Мамоновым, в 1896—1897 годах — гарантированным пайщиками займом в 4,7 млн руб., предоставленным в счет будущей дополнительной эмиссии и третьего выпуска облигаций [Исторический ..., 1910, с. 10]. Увеличение долговых обязательств совпало с ростом интереса С. И. Мамонова к театральной жизни. С 1896 года значительные суммы начинают выделяться на содержание Московской частной русской оперы.

3 января 1897 года последовало общее собрание собственников, ставшее рубежом в судьбе компании. Присутствовавшие восемь пайщиков, в том числе С. И. Мамонов (133 пая), Н. И. Мамонов (40), И. Ф. Мамонов (30), В. С. Мамонов (17), А. И. Мамонов (11) и С. С. Мамонов (10), Ю. А. Мамонов (5), И. А. Игнатъев (5) и М. О. Альберт (4), пришли к соглашению о необходимости существенных изменений в деятельности МТНМЗ. В связи с этим на собрании была избрана особая комиссия в составе правления Товарищества и «наиболее заинтересованных пайщиков» в лице С. И., А. И., И. Ф. и В. С. Мамоновых, М. О. Альберта и И. А. Игнатъева, которым было поручено выработать «основания» для преобразования Невского завода на «новых началах». Данное решение объяснялось необходимостью поставить предприятие по своему технико-технологическому оснащению и размерам оборотных средств на такую высоту, чтобы оно могло «успешно конкурировать с другими уже усилившимися заводами» в сфере поставок паровозов и морских судов [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 168].

Все пайщики сошлись во мнении о наличии «благоприятного момента» для изменений в работе завода. Речь шла о сохраняющемся увеличении числа как частных, так и казенных заказов. Однако при обсуждении перспектив развития предприятия, с учетом крайне напряженного положения с оборотными средствами, мнения разделились. Одни полагали, что более выгодным было бы выработать проект преобразований в производствен-

ной и инвестиционной сферах совместно с «бельгийской группой капиталистов», другие, в том числе С. И. Мамонтов, отстаивали идею самостоятельного определения будущего Невского завода в «видах ограждения интересов Товарищества». Разногласия возникли также по вопросу о конкретных изменениях в финансово-организационной стороне дела: высказывались предложения либо ничего не менять, ограничившись увеличением паевого капитала Товарищества, либо преобразовать промышленное дело в открытое акционерное общество с соответствующим для него размером уставного капитала [Там же, л. 169].

Спустя десять дней, 15 января 1897 года, комиссия, учитывая имевшиеся годом ранее убытки в 393,4 тыс. руб. (возникшие на фоне масштабных расходов на модернизацию производства), сформулировала свое отношение к обсуждаемым вопросам. Возможность сотрудничества с группой бельгийских инвесторов в целях создания Русско-Бельгийского акционерного общества Невского судостроительного и механического завода была отвергнута, поскольку эта группа «не представляет никакой гарантии того, чтобы они в состоянии были осуществить какую-либо серьезную финансовую комбинацию» [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 525, л. 61]. Как позднее пояснял К. Д. Арцыбушев, неудача с бельгийским проектом была связана с кризисной ситуацией на Лондонской бирже, которую предполагалось использовать для эмиссионных операций [Процесс ..., 1901, с. 61]. Вместе с тем безрезультатной оказалась попытка получить у Государственного банка кредит в 1 млн руб. (формально отказ объяснялся уже существующей задолженностью в 101 тыс. руб.) [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 525, л. 263]. В связи с этим С. И. Мамонтов предложил собственными силами осуществить изменения в финансовой и организационной структуре компании, преобразовав ее в акционерное общество с сопутствующим увеличением уставного капитала до таких размеров, чтобы можно было погасить имевшиеся долги и «поставить Невские заводы (то есть все направления работ: паровозостроительное, судостроительное и металлургическое производство. — М. Б.) на надлежащую высоту в смысле технического оборудования и оборотных средств» [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 170б]. Это решение, связанное, как уже ранее отмечалось, с интересом Мамонтова к использованию партнерских средств и внутренних ресурсов семейного бизнеса в качестве основного источника развития Невского завода, станет драматичным не только для самого ключевого собственника, но и для возглавляемых им компаний.

Речь шла о создании акционерного общества с уставным капиталом 7,5 млн руб. По результатам обсуждения было решено предоставить пайщикам преимущественное право на приобретение по их желанию акций в виде именных или на предъявителя (нарицательной стоимостью

в 225 руб.) пропорционально имевшемуся у них количеству паев. В связи с этим пояснялось, что прежде использовавшиеся «именные пай крупного номинального достоинства представляют серьезные неудобства» для потенциальных инвесторов [Там же, л. 253]. Правом голоса планировалось наделять при наличии 25 акций. Директора обязывались вносить в залог 100 акций, директор-распорядитель — 150 акций. Кроме того, предполагался дополнительный выпуск облигаций, с тем чтобы их общий размер не превышал $\frac{2}{3}$ уставного капитала.

21 января последовала реакция правительственных чиновников, согласие которых необходимо было получить на переформулированные положения устава. Большинство предложенных собственниками МТНМЗ изменений были приняты, за исключением двух ключевых для Мамонтовых: последовал отказ на преобразование Невского завода из товарищества на паях в акционерное общество, а также на заявленный объем третьего выпуска облигаций (было отмечено, что их общая численность не должна превышать половины уставного капитала). В итоге главным результатом преобразований явилась проведенная в 1898 году дополнительная эмиссия на 6 млн руб., которой был покрыт долг Товарищества по прежней ссуде и займу (использованным на «усиление оборудования завода»), а также реализованный в том же году третий 5%-ный облигационный заем на 2,250 млн руб., позволивший отчасти пополнить оборотные средства [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 548, л. 11]. Помимо этого, Мамонтовым удалось настоять на изменениях в названии Товарищества: было удалено слово «Московское» и добавлено «Судостроительный» (в последнем случае пайщики признали возрастающую значимость судостроительных работ, достигших 4,256 млн руб.), в результате чего компания стала именоваться Товариществом Невского судостроительного и механического завода (ТНСМЗ) [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 230].

3.5. Кризисная ситуация в компании (1897—1898)

В конце XIX века по количеству изготовленных паровозов Невский завод числился среди лидеров в своей отрасли, занимая второе место (после Коломенского завода) по объему выпущенной за предшествующее тридцатилетие продукции [Иванов, 1920, с. 4]. В 1897 году, получив от Управления казенных железных дорог заказ на 180 паровозов стоимостью 5,715 млн руб. [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 525, л. 61], правление ТНСМЗ приступило к общей масштабной реконструкции завода, сопровождавшейся переоборудованием чугунолитейного и сталелитейного цехов, введением нового для того времени бессемеровского производства для замены поковок стальным литьем, постройкой новых эллингов и электростанции, переоборудованием прокатного цеха. Одновременно был отстранен от управленческой деятельности К. Д. Арцыбушев, что, впрочем, не помешало ему

продолжить работу вместе с Саввой (председателем) и Николаем Ивановичами Мамонтовыми в правлении ОМЯЖД.

Проблемы с управляемостью промышленным и транспортным делом дополнялись ключевой ролью ряда родственников С. И. Мамонтова, прежде всего сыновей Сергея и Всеволода, в реализации денежно-кредитного направления операций компаний. Что касается М. О. Альберта, то в начале 1899 года он настоял на приглашении на должность управляющего Невским заводом инженера-механика И. И. Гиппиуса, которому было поручено возглавить строительство корабельного и пароходно-механического цехов, а также новых металлических эллингов. К этому времени компания смогла получить заказов Морского ведомства и Управления казенных и Сибирской железных дорог на 15 млн руб. [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 278; Исторический ..., 1910, с. 10]. Только за три года, с 1896 по 1898 годы, балансовая стоимость активов увеличилась с 13,3 до 21 млн руб. За это же время рентабельность уставного капитала (7,5 млн руб. = 300 именных паев по 5 000 руб., 24 000 именных и на предъявителя паев по 250 руб.) выросла с 3,3 до 6,8 %, активов — с 1,9 до 2,4 % [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 84, л. 278; Отчет..., 1899, с. 4]. Заметим, что в числе кредиторов компании состояли те же банкирские дома: «Г. Вавельберг», «Братья Джамгаровы», «Э. М. Мейер и К^о» и «И. В. Юнкер и К^о», — которые выступали финансовыми партнерами Путиловских заводов — конкурентов Невского завода [Там же, оп. 25, д. 565, л. 28—32].

Начало функционирования Товарищества в обновленном формате сопровождалось выплатой по итогам 1898 года первого дивиденда в 6 %. Главными кредиторами предприятия являлись Русский для внешней торговли банк (за упомянутые годы объем предоставленных им средств увеличился с 290,2 до 902,8 тыс. руб.) и банкирский дом Г. Вавельберга (соответствующая сумма достигла 718,4 тыс. руб.). Впрочем, сотрудничество с банкирским домом руководство ТНСМЗ оценивало как «крайне невыгодное» по величине уплачиваемых процентов [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 528, л. 185—189]. В это же время долг Петербургскому учетному и ссудному банку удалось уменьшить с 282,6 до 56,8 тыс. руб., Государственному банку — с 318,9 до 16,8 тыс. руб. В целом благополучное, как казалось Мамонтовым, положение Товарищества благоприятствовало реализации ряда социальных инициатив. Владельцы ТНСМЗ предоставляли значительные средства на образовательные и медицинские цели. При заводе функционировала аптека, больница со стационарным и амбулаторным отделениями, а также школа для детей рабочих и служащих, где к 1897 году получали начальное образование 79 мальчиков и 19 девочек. Позднее, с 1901 года, в связи с резким увеличением числа поступающих, была введена двухсменная система обучения,

рассчитанная на 600 школьников. Помимо этого, компанией выплачивались пенсии 78 бывшим работникам завода на общую сумму 12 841 руб. (к 1 января 1899 года их размер варьировался от 36 до весомых 420 руб. в год) [Отчет ..., 1896, с. 36—37; Отчет ..., 1899, с. 14—20].

С учетом растущей конкуренции на отечественном рынке паровозостроения правление ТНСМЗ продолжало направлять значительные средства на развитие производственных мощностей предприятия. Нередко по личному распоряжению С. И. Мамонтова необходимые суммы снимались со счетов Общества Московско-Ярославско-Архангельской железной дороги, открытых в Русском для внешней торговли банке и банкирском доме «И. В. Юнкер и К^о». 10 июля 1898 года Управление казенных железных дорог выдало Невскому заводу очередной заказ — на 45 паровозов с тендерами. Спустя неделю с Морским министерством заключается контракт на строительство 10 эскадренных миноносцев по 350 тонн водоизмещения каждый на общую сумму 4 933 400 руб. [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 528, л. 31, 34]. Еще через три дня, 20 июля, с учетом отсутствия у Товарищества свободных оборотных средств часть его долга железной дороге в размере 6 млн руб. была переведена на Савву и Николая Ивановичей Мамонтовых. Одновременно им был открыт кредит у ОМЯЖД, в обеспечение которого были приняты паи ТНСМЗ по нарицательной стоимости 6 млн руб. (из них на 3,5 млн руб., принадлежавших Савве, 2,5 млн — Николаю), фактически уже не имевшие к тому времени заявленной ценности.

На фоне этих событий ОМЯЖД завершает возведение железной дороги. В 1898 году открывается регулярное грузовое и пассажирское сообщение между Вологдой и Архангельском. Строительство дороги одновременно с проведенными работами по углублению фарватеров позволили за восьмилетие (с 1894 по 1901 годы) увеличить грузооборот Архангельского порта с 304,7 до 560,5 тыс. тонн [РГИА, ф. 97, оп. 1, д. 143, л. 129]. По итогам того же 1898 года Невским заводом были изготовлены 111 паровозов и мощный паровой кран, а также выполнены заказы на железо и сталь в объеме 570 тыс. пудов, различные изделия из металла — 62,8 тыс. пудов [Попов, 1899, с. 96]. Предприятием выпускались также товарные вагоны, платформы и другая продукция железнодорожного профиля. Однако за внешне результативными операциями Мамонтовых крылось одно немаловажное обстоятельство: при отсутствии крупных внешних инвесторов развитие Невского завода во все большей степени обеспечивалось средствами партнерской компании — Общества Московско-Ярославско-Архангельской железной дороги. Как ранее было отмечено, новые паи ТНСМЗ не были реализованы и при посредничестве С. И. и Н. И. Мамонтовых оказались в залоге у железной дороги, фактически принадлежавшей тем же Мамонтовым. Из капита-

лов ОМЯЖД продолжали черпаться средства для расширения Невского завода как до формального увеличения его уставного капитала, так и после его увеличения до 7,5 млн руб. Эти же капиталы служили источником финансирования еще нескольких предприятий Мамонтовых: уже упомянутого Общества Восточно-Сибирских чугуноплавильных и железодельных заводов, а также Московского акционерного общества вагоностроительного завода, Северного лесопромышленного общества, Зырянского горнопромышленного общества в южном Алтае и Северного домостроительного общества в Москве [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 528, л. 39; Гиндин, 1980, с. 128].

В начале 1898 года, когда В. С. Мамонтов напомнил отцу о постоянно растущем долге Невского завода железной дороге, С. И. Мамонтов схватился за голову и, едва не лишившись чувств, произнес: «Меня это губит». Вскоре последовала очередная попытка стабилизировать финансовую ситуацию в семейном деле. От Петербургского международного коммерческого банка С. И. Мамонтов получает под залог принадлежавших ему и его родственникам акций ОМЯЖД, а также соло-векселей ссуду в 3 млн руб. сроком на 9 месяцев. Вслед за этим, в связи с ее невозвращением в установленный срок, все ценные бумаги, находившиеся в залоге, перешли в портфель банка. По сути, происходившие события грозили Мамонтову банкротством. Позже, уже в ходе судебного процесса по делу о «хищениях и растратах» в ОМЯЖД, Мамонтов высказал мнение, согласно которому директор банка А. Ю. Ротштейн предложил ему эту ссуду с тем, чтобы поймать в ловушку, поскольку главе кредитного учреждения «не могло не быть известно, что он, Мамонтов, так затянулся средствами в делах Невского завода, что денег для выкупа акций, то есть 3 млн руб., у него никогда не будет» [Бовыкин, 1984, с. 260]. В свою очередь адвокат подсудимого Ф. Н. Плевако заявил по поводу царивших в среде деловых партнеров отношений: «Вместо того, чтобы дело уголовное заводить, следовало отправить в губернское правление заявление о принятии мер по случаю крайнего слабоумия главных акционеров», избравших С. И. Мамонтова председателем правления железной дороги [Там же, с. 261].

3.6. Установление правительственного контроля над Невским заводом

Крайняя запутанность финансовой и организационной составляющих деятельности Мамонтовых сопровождалась при полной пассивности, если не сказать равнодушии прочих акционеров, преимущественно неформальным характером взаимодействия директоров при решении тех или иных вопросов функционирования компаний. В качестве примера сошлемся на события февраля 1899 года, когда члены правления ТНЦМЗ санкционировали (в действительности по личной просьбе С. И. Мамонтова) разме-

щение на счете М. О. Альберта в банкирском доме Г. Вавельберга облигаций третьего выпуска на огромную сумму в 2,25 млн руб. Вслед за этим Альберт перевел С. И. Мамонтову в Москву через Русский для внешней торговли банк наличными 70 тыс. руб. В свою очередь Мамонтов передал Альберту в «полное распоряжение» 40 паев на 200 тыс. руб., что должно было компенсировать его усилия. В конечном счете после ряда подобных операций выявилась, к крайнему негодованию Альберта, его задолженность Товариществу в размере 110 тыс. руб. [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 529, л. 13, 18—20]. В это же время интересы С. И. Мамонтов находят отражение в предоставлении значительных средств на издание журнала «Мир искусства» и газеты «Россия», а также направлении несколько десятков тысяч рублей в фонд музея Изящных искусств в Москве.

К июлю 1899 года положение в семейном бизнесе Мамонтовых приобретает крайне сложный характер. Одновременно с получением ТНСМЗ очередного заказа — на 33 паровоза стоимостью 525 450 руб. [Там же, д. 528, л. 275] — в кассе Общества Московско-Ярославско-Архангельской дороги обнаружилась недостача на сумму свыше 10 млн руб. Одна часть этой суммы, фактически потраченной С. И. и Н. И. Мамонтовыми на «поддержание» ТНСМЗ, была обеспечена именными паями Товарищества на 1,055 млн руб. и предъявительскими на 6 млн руб., другая, в 3 млн руб. — соло-векселями правления Невского завода [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 548, л. 12]. В свою очередь ОМЯЖД оказалось должным по кредитам Петербургскому отделению Государственного банка 5 млн руб., Петербургскому международному коммерческому банку — 3,317 млн руб., Московскому купеческому обществу взаимного кредита — 1 млн руб., еще по 500 тыс. руб. — петербургскому Русскому для внешней торговли банку и Московскому учетному банку (с учетом 6 % выплат петербургским банкам, 7 % — московским).

С целью недопущения срывов при выполнении имеющихся заказов, по испрошенному С. Ю. Витте высочайшему повелению, 23 июля 1899 года последовало постановление о возложении на Министерство финансов полномочий по «наблюдению» за работой Невского завода. Вслед за этим под председательством Витте было образовано Особое совещание в составе нескольких министров (финансов, морского, путей сообщения, юстиции), а также государственного контролера, которыми принимается решение об осуществлении ряда мер в целях обеспечения дальнейшей деятельности ТНСМЗ. Данное событие сопровождалось получением тревожных сведений: к сентябрю 1899 года долг завода железной дороге составил свыше 2,5 млн руб., не считая процентов. ТНСМЗ выдало ОМЯЖД векселей обеспечения этого долга на 3,777 млн руб. Касса Невского завода была пуста, финансовые перспективы его дальнейшего функционирования требовали согласованных

решений нескольких заинтересованных сторон: собственников, кредиторов, правительственных чиновников [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 528, л. 81].

В данном отношении весьма странным по своей поспешности выглядело требование явившегося к С. И. Мамонтову судебного исполнителя о немедленном внесении в кассу железной дороги более 700 тыс. руб. (у владельца нескольких крупных корпораций оказалось при себе лишь 53 рубля), в то время как при возможном досудебном решении о реализации его личного имущества можно было получить 2,66 млн руб. [Боханов, 1989, с. 158]. Своеобразие ситуации заключалась и в том, что производственные показатели Невского завода по итогам 1899 года выглядели вполне весомыми: было изготовлено 117 паровозов, еще 120 находились «в постройке». «В возведении» находились также 13 миноносцев типа «Сокол», 10 эскадренных миноносцев водоизмещением по 350 тонн, 5 миноносцев типа «Циклон», 2 крейсера 2-го ранга по 2 000 тонн. Кроме того, произведено стали в болванках — 650 тыс. пудов, сортовой и листовой — 465 тыс. пудов [Статистика ..., 1901, с. 159].

Летом 1899 года на фоне результативных в целом показателей функционирования промышленных и транспортных предприятий семейного дела С. И. Мамонтов окончательно утрачивает над ними контроль. 9 сентября того же года на экстренном собрании пайщиков Невского завода, которое проходило в помещении правления в Петербурге (набережная Екатерининского канала, 14), последовали перевыборы правления. Заседание завершилось определением нового баланса интересов как в составе собственников, так и между ними и правительственными чиновниками. Пост директора-распорядителя сохранил М. О. Альберт. Удаление его (досконально знающего положение дел в корпорации) из числа руководителей могло бы явиться, по мнению управляющего Государственным банком Э. Д. Плеске, большой «ошибкой». Вместе с тем в должности директоров правления, по предложению С. Ю. Витте и Э. Д. Плеске, были введены несколько высокопоставленных чиновников. Как пояснял Витте, государственная поддержка Невского завода «обязывает правительство установить ближайшее наблюдение за ходом дел», которое «лучше всего» достигается за счет назначения в состав правления представителей Министерства финансов. Хотя, пояснял Витте, подобное совмещение государственной службы с занятием должностей в частных компаниях воспрещено по закону, тем не менее в «интересах» Государственного банка и такого крупного предприятия, как Невский завод, отступление от закона вполне допустимо в силу существующей «целесообразности» [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 529, л. 2]. В состав правления ТНСМЗ были введены директор Департамента таможенных сборов, тайный советник Н. И. Белюстин, «практически изучивший

заводское дело во время казенного управления Мальцовскими заводами», и член Комитета Управления железных дорог от Министерства финансов А. К. фон Дрейер. Последнему, человеку чрезвычайно энергичному и деятельному, гордившемуся тем, что его предки обосновались в России еще в царствование Екатерины II, суждено будет сыграть в дальнейшей судьбе компании важную роль [РГИА, ф. 23, оп. 2, д. 1455, л. 47]. Кандидатами в члены правления стали: от пайщиков — купец, потомственный почетный гражданин Г. И. Ягодин, от Государственного банка — старший контролер А. А. Калашников (каждый из них приобрел по 80 паев на 20 тыс. руб.).

По решению Особого совещания Государственный банк выкупил у Общества Московско-Ярославско-Архангельской железной дороги обесцененные паи Невского завода по цене 30 % от номинала за 2,2 млн руб. Надежды на участие Петербургского международного коммерческого банка в «оздоровлении» ТНСМЗ не оправдались в силу огромных средств, которые необходимо было с этой целью потратить: помимо 2,2 млн руб., требовалось 5,6 млн руб. для погашения долгов, выкупа облигаций и завершения капитального строительства [Гиндин, 1980, с. 130]. В результате Петербургская контора Государственного банка (в лице ее директора С. С. Сольского) приобрела 284 именных паев и 23 520 паев на предъявителя, то есть фактически стала владельцем предприятия, хотя в формальном плане оно продолжало оставаться частным. В принципиальном плане С. Ю. Витте полагал, что в «общегосударственных интересах наиболее желательным было бы продать завод в руки частных капиталистов» [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 529, л. 41, 216], однако попытка реализовать эту идею в практическом плане оказалась невыполнимой. Очередное обращение к Петербургскому международному коммерческому банку с целью посреднических услуг не встретило у последнего сколько-нибудь заметного энтузиазма. Подобное отношение представлялось вполне объяснимым, учитывая распространявшиеся в заграничных финансовых кругах слухи об уже имевшихся огромных убытках банка в предприятиях Мамонтова. Высказывалось даже мнение, что на этом кредитном учреждении, руководители которого «потеряли авторитет как в России, так и в не ее», «можно поставить крест с точки зрения как материальной, так и моральной, ибо дирекция ничего из себя не представляет» [Россия ..., 1996, с. 245]. По крайней мере, применительно к России эти суждения были не беспочвенны, если принять во внимание, с одной стороны, симпатии столичных общественных кругов в пользу Мамонтова, с другой — сильное раздражение Витте итогами участия банка в мамонтовском деле [Лебедев, 2003, с. 130—131, 397].

В феврале 1900 года общее собрание акционеров ОМЯЖД дало согласие на выкуп железной дороги в казну (1 апреля перешла к государ-

ству) [Теребов, 2008, с. 13]. Вместе с тем Мамонтовым удалось сохранить присутствие в составе частных собственников Товарищества Архангельско-Мурманского срочного пароходства (крупнейшим пайщиком в нем выступало Министерство финансов) [РГИА, ф. 97, оп. 1, д. 122, л. 5—6]. 23 июня того же года в Московском окружном суде начался уголовный процесс по делу о «крупных растратах и многочисленных злоупотреблениях» в транспортной компании. В итоге присяжные сочли доказанным лишь обвинение в том, что члены правления железной дороги с 1895 по 1899 годы, сознательно нарушая доверие акционеров, передали Невскому заводу более 9 млн руб., из которых 6 млн были переведены на С. И. и Н. И. Мамонтовых в виде долга. Вместе с тем обвинение в корыстном присвоении этих средств С. И. Мамонтовым и его деловыми партнерами было отвергнуто [Процесс ..., 1901, с. 168—169]. Факт того, что за период с 1891 по 1899 годы масштабные инвестиции в основной капитал позволили увеличить производственный потенциал предприятия в его балансовой стоимости с 1,649 до 10,2 млн руб. (примерно эту же сумму признавали в качестве расходов на модернизацию завода правительственные чиновники) [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 548, л. 1—2], никак не вписывался в трактовку соответствующих «растрат», приписываемых Мамонтовым. Суд вынес резолюцию, которой постановил считать С. И. Мамонтова, его родственников и партнеров оправданными. После этого в рамках гражданского судопроизводства кредиторами Мамонтова было возбуждено дело о признании его несостоятельным. Лишь через полтора года, после удовлетворения претензий, оно было прекращено [Бовыкин, 1984, с. 261].

4. Заключение = Conclusions

Итоги операций Товарищества Невского завода в 1890-е годы оказались противоречивы: с одной стороны, последовало разорение его ключевого собственника, с другой стороны — рост производственного потенциала предприятия, позволившего обеспечить дальнейшую активную паровозо- и судостроительную деятельность под контролем Государственного банка, а затем, с начала 1910-х годов, в кооперации с Обществом Путиловских заводов. Можно сделать вывод, что сложности, с которыми столкнулся С. И. Мамонтов, не столько отразили отсутствие будущего у возглавляемых им промышленных и транспортных фирм, сколько показали несоответствие используемой инвестиционной и административной модели ведения семейного дела масштабу стоявших перед ключевым собственником технико-технологических и управленческих задач. По словам А. Н. Бенуа, этот человек, «такой ловкий, отважный и толковый в делах художественно-творческого порядка, запутался в “делах просто деловых”» [Бенуа, 1993,

с. 287]. В конечном счете попытка совместить разнообразные семейные интересы Мамонтовых с интересами развития петербургского предприятия оказалась столь же сложной, как и план реализации на этой основе обширного инфраструктурного проекта. Используя оценку Ф. Н. Плевако, согласно которой проблемы ТНСМЗ заключались не в производственном потенциале, а в слабой организации финансирования и управления [Процесс ..., 1901, с. 128], подчеркнем несомненную результативность функционирования Невского завода в рассматриваемый период в контексте активного индустриального переустройства страны. Изменения, которые происходили в сфере машиностроения и транспортного дела, свидетельствовали о непростых, порой драматичных по результатам, но вместе с тем чрезвычайно значимых усилиях по выстраиванию перспективных направлений хозяйственного развития России в конце XIX — начале XX веков.

Источники и принятые сокращения

1. *Акционерное дело в России. Статистика акционерных компаний. Предприятия по эксплуатации частных железных дорог.* — Санкт-Петербург : Типография М. Стасюлевича, 1900. — Выпуск VII. — Т. 2. — С. 1611—1775.
2. *Отчет правления Московского товарищества Невского механического завода за 1895 г.* — Санкт-Петербург, 1896. — 59 с.
3. *Отчет правления Московского товарищества Невского судостроительного и механического завода за 1898 год.* — Санкт-Петербург, 1899. — 22 с.
4. *Попов И.* Список главнейших русских горнопромышленных компаний и фирм / И. Попов. — Санкт-Петербург : Типография Санкт-Петербургского акционерного общества печатного дела в России Е. Евдокимова, 1899. — 192 с.
5. *Проект устава Московского товарищества Невского механического завода.* — Санкт-Петербург : Паровая Скоропечатня П. О. Яблонского, 1890. — 17 с.
6. РГИА — *Российский государственный исторический архив.*
7. *Статистика акционерного дела в России. Условия деятельности и доходность акционерных предприятий / Составил и издал Н. Е. Пушкин.* — Санкт-Петербург : Типография М. Стасюлевича, 1898. — Выпуск 3. — 656 с.
8. *Статистика акционерного дела в России. Ежегодник / Издание Н. Е. Пушкина на 1901-2 год. Личный состав всех правлений и ответственных агентств. Очерки деятельности крупных и выдающихся предприятий.* — Санкт-Петербург : Типография М. Стасюлевича, 1901. — Выпуск 4. — 480 с.
9. *Товарищество Архангельско-Мурманского срочного пароходства. Отчет правления за 1898 год.* — Санкт-Петербург, 1899. — 50 с.
10. *Устав Московского товарищества Невского механического завода.* — Санкт-Петербург : Типо-Литография Бусселя, 1895. — 34 с.

Литература

1. *Барышников М. Н.* Корпорация и государственные интересы в промышленности : Невский завод в 1855—1888 гг. / М. Н. Барышников // Научный диалог. — 2020. — № 5. — С. 321—339. — DOI: 10.24224/2227-1295-2020-5-321-339.



2. *Барышников М. Н.* Невский завод в начале XX века : перспективы развития под государственным контролем / М. Н. Барышников // Очерки истории и философии науки и техники. — Санкт-Петербург : Издательство РГПУ им. А. И. Герцена, 2019 (а). — С. 28—53.
3. *Барышников М. Н.* Путиловский и Невский заводы : перспективы взаимодействия накануне и в годы Первой мировой войны / М. Н. Барышников // Клио. — 2019 (б). — № 12. — С. 135—145.
4. *Бенуа А. Н.* Мои воспоминания / А. Н. Бенуа. — Москва : Наука, 1993. — Т. 2. — 743 с.
5. *Бовыкин В. И.* Формирование финансового капитала в России. Конец XIX в. — 1908 г. / В. И. Бовыкин. — Москва : Наука, 1984. — 287 с.
6. *Боханов А. Н.* Коллекционеры и меценаты в России / А. Н. Боханов. — Москва : Наука, 1989. — 192 с.
7. *Гиндин И. Ф.* Государственный банк и экономическая политика царского правительства (1861—1892 годы) / И. Ф. Гиндин. — Москва : Госфиниздат, 1960. — 415 с.
8. *Гиндин И. Ф.* Антикризисное финансирование предприятий тяжелой промышленности (конец XIX — начало XX в.) / И. Ф. Гиндин // Исторические записки. — 1980. — Т. 105. — С. 105—149.
9. *Гудкова О. В.* Строительство Северной железной дороги и ее роль в развитии северного региона (1858—1917 гг.) / О. В. Гудкова. — Вологда : Древности Севера, 2002. — 187 с. — ISBN 5-93061-007-X.
10. *Иванов П. Г.* Очерк истории и статистики русского заводского паровозостроения / П. Г. Иванов. — Петроград : [б. и.], 1920. — 19 с.
11. *Исторический очерк развития Невского судостроительного и механического завода. 1860—1910.* (К выпуску 3000-го паровоза). — Санкт-Петербург : Товарищество Р. Голике и А. Вильборг, 1910. — 90 с.
12. *К столетию Путиловского завода. 1801—1901.* — Санкт-Петербург : Путиловский завод, 1902. — 120 с.
13. *Лебедев А. В.* Сооружение Архангельской линии Северной железной дороги и ее влияние на регионы Европейского Севера России / А. В. Лебедев // История и перспективы развития транспорта на Севере России. Сборник научных статей. — Ярославль : Цифровая типография, 2018. — С. 7—11.
14. *Лебедев С. К.* Санкт-Петербургский Международный коммерческий банк во второй половине XIX века : европейские и русские связи / С. К. Лебедев. — Москва : РОССПЭН, 2003. — 528 с. — ISBN 5-8243-0456-4.
15. *Процесс Саввы Мамонтова и др. Хищения и растраты.* Речи гг. Курлова, Цубербиллера, Рейнбота, Быховского, Плевако, Маклакова, Багриновского, Карабчевского и Шубинского. — Москва : журнал «Судебные драмы», 1901. — 172 с.
16. *Россия и мировой бизнес : дела и судьбы.* Альфред Нобель, Адольф Ротштейн, Герман Спитцер, Рудольф Дизель / под общ. ред. и с пред. проф. В. И. Бовыкина. — Москва : РОССПЭН, 1996. — 312 с. — ISBN 5-86004-058-X.
17. *Теребов В. Н.* Общество Московско — Ярославско — Архангельской железной дороги. Сооружение Вологодско — Архангельской линии (1894—1897). — Саранск : Красный Октябрь, 2008. — 70 с. — ISBN 978-5-7493-1291-1.
18. *Шелелев Л. Е.* Акционерные компании в России : XIX — начало XX века. — Санкт-Петербург : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. — 604 с. — ISBN 5-288-04152-0.

Material resources

- Charter of the Moscow Partnership of the Nevsky Mechanical Plant.* (1895). St. Petersburg: Bussel's Typo-Lithography. 34 p. (In Russ.).
- Draft charter of the Moscow Partnership of the Nevsky Mechanical Plant.* (1890). St. Petersburg: Steam Printing House P. O. Yablonskago. 17 p. (In Russ.).
- Joint-stock business in Russia. Statistics of joint-stock companies. Enterprises operating private railways, VII (2).* (1900). St. Petersburg: Printing house of M. Stasyulevich. 1611—1775. (In Russ.).
- Partnership of the Arkhangelsk-Murmansk Express Shipping Company. Report of the Board for 1898.* (1899). St. Petersburg. 50 p. (In Russ.).
- Popov, I. (1899). *List of the most important Russian mining companies and firms.* St. Petersburg: Printing House of the St. Petersburg Joint-Stock Company of Printing in Russia E. Evdokimova. 192 p. (In Russ.).
- Report of the Board of the Moscow Partnership of the Nevsky Mechanical Plant for 1895.* (1896). St. Petersburg. 59 p. (In Russ.).
- Report of the Board of the Moscow Partnership of the Nevsky Shipbuilding and Mechanical Plant for 1898.* (1899). St. Petersburg. 22 p. (In Russ.).
- Russian State Historical Archive.* (In Russ.).
- Statistics of joint-stock business in Russia. Conditions of activity and profitability of joint-stock enterprises, 3.* (1898). St. Petersburg: Printing house of M. Stasyulevich. 656 p. (In Russ.).
- Statistics of joint-stock business in Russia. The yearbook, 4.* (1901). St. Petersburg: Printing house of M. Stasyulevich. 480 p. (In Russ.).

References

- Baryshnikov, M. N. (2019 (a)). Nevsky Zavod at the beginning of the twentieth century: prospects for development under state control. In: *Essays on the history and philosophy of science and technology.* St. Petersburg: Publishing House of the A. I. Herzen State Pedagogical University. 28—53. (In Russ.).
- Baryshnikov, M. N. (2019 (b)). Putilovsky and Nevsky Plants: prospects of interaction on the eve and during the First World War. *Klio, 12*: 135—145. (In Russ.).
- Baryshnikov, M. N. (2020). Corporation and State Interests in Industry: Nevsky Plant in 1855—1888. *Nauchnyi dialog, 5*: 321—339. <https://doi.org/10.24224/2227-1295-2020-5-321-339>. (In Russ.).
- Benois, A. N. (1993). *My memories, 2.* Moscow: Nauka. 743 p. (In Russ.).
- Bokhanov, A. N. (1989). *Collectors and patrons in Russia.* Moscow: Nauka. 192 p. (In Russ.).
- Bovykin, V. I. (1984). *Formation of financial capital in Russia. The end of the XIX century — 1908.* Moscow: Nauka. 287 p. (In Russ.).
- Gindin, I. F. (1960). *State Bank and economic policy of the tsarist government (1861—1892).* Moscow: Gosfinizdat. 415 p. (In Russ.).
- Gindin, I. F. (1980). Anti-crisis financing of heavy industry enterprises (late XIX — early XX century). *Historical notes, 105*: 105—149. (In Russ.).
- Gudkova, O. V. (2002). *Construction of the Northern Railway and its role in the development of the Northern region (1858—1917).* Vologda: Antiquities of the North. 187 p. ISBN 5-93061-007-X. (In Russ.).
- Historical sketch of the development of the Nevsky Shipbuilding and Mechanical Plant. 1860—1910. (For the release of the 3000th steam locomotive).* (1910). St. Petersburg: Partnership of R. Golike and A. Vilborg. 90 p. (In Russ.).



- Ivanov, P. G. (1920). *An essay on the history and statistics of Russian factory locomotive construction*. Petrograd: [b. i.]. 19 p. (In Russ.).
- Lebedev, A. V. (2018). The construction of the Arkhangelsk line of the Northern Railway and its impact on the regions of the European North of Russia. In: *History and prospects of transport development in the North of Russia. Collection of scientific articles*. Yaroslavl: Digital Printing House. 7—11. (In Russ.).
- Lebedev, S. K. (2003). *St. Petersburg International Commercial Bank in the second half of the XIX century: European and Russian connections*. Moscow: ROSSPEN. 528 p. ISBN 5-8243-0456-4. (In Russ.).
- Russia and world business: deeds and destinies. Alfred Nobel, Adolf Rothstein, Herman Spitzer, Rudolf Diesel*. (1996). Moscow: ROSSPEN. 312 p. ISBN 5-86004-058-X. (In Russ.).
- Shepelev, L. E. (2006). *Joint-stock companies in Russia: XIX — early XX century*. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University. 604 p. ISBN 5-288-04152-0. (In Russ.).
- Terebov, V. N. (2008). *Society of the Moscow — Yaroslavl — Arkhangelsk Railway. Construction of the Vologda — Arkhangelsk line (1894—1897)*. Saransk: Red October. 70 p. ISBN 978-5-7493-1291-1. (In Russ.).
- The process of Savva Mamontov et al. Embezzlement and embezzlement. Speeches of the Kurlov, Tsuberbiller, Reinbot, Bykhovsky, Plevako, Maklakov, Bagrinovsky, Karabchevsky and Shubinsky*. (1901). Moscow: The journal “Judicial dramas”. 172 p. (In Russ.).
- To the centenary of the Putilov plant. 1801—1901*. (1902). St. Petersburg: Putilov Plant. 120 p. (In Russ.).

Статья поступила в редакцию 18.04.2022,
одобрена после рецензирования 26.05.2022,
подготовлена к публикации 10.06.2022.