



[Научный диалог = Nauchnyi dialog = Nauchnyy dialog, 14(2), 2025]
[ISSN 2225-756X, eISSN 2227-1295]



Информация для цитирования:

Барышников М. Н. Николай Козловский и организация цементного производства в России в начале XX века / М. Н. Барышников // Научный диалог. — 2025. — Т. 14. — № 2. — С. 384—404. — DOI: 10.24224/2227-1295-2025-14-2-384-404.

Baryshnikov, M. N. (2025). Nikolai Kozlovsky and Organization of Cement Production in Russia in Early 20th Century. *Nauchnyi dialog*, 14 (2): 384-404. DOI: 10.24224/2227-1295-2025-14-2-384-404. (In Russ.).



Перечень рецензируемых изданий ВАК при Минобрнауки РФ

Николай Козловский и организация цементного производства в России в начале XX века

Барышников Михаил Николаевич

orcid.org/0000-0002-0636-8864

доктор исторических наук, профессор,
кафедра истории
barmini@list.ru

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

Nikolai Kozlovsky and Organization of Cement Production in Russia in Early 20th 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)

ОРИГИНАЛЬНЫЕ СТАТЬИ

Аннотация:

Статья посвящена истории создания и деятельности одной из крупнейших российских компаний по производству цемента — Акционерного общества соединенных порландцементных заводов «Железо-Цемент» и «Вольского Д. Б. Зейферта». Целью исследования является определение уровня институциональной (правовой и неформальной) согласованности позиций заинтересованных сторон, которая непосредственно отражалась на перспективах производственной, финансовой и управленческой деятельности фирмы накануне и в годы Первой мировой войны. Показано, в какой степени результаты хозяйственной деятельности соответствовали направленности формирования управленческого и финансового потенциала. Раскрываются меры, в соответствии с которыми осуществлялось согласование предпочтений заинтересованных сторон (акционеров, членов правления, кредиторов, деловых партнеров) в процессе разработки основных направлений развития предприятий в Петербурге и Вольске. Индивидуальное участие Н. А. Козловского в руководстве цементным производством оценивается как личная способность влиять на эффективность функционирования межрегионального бизнеса в условиях формирующейся в акционерном обществе баланса индивидуальных и групповых интересов. Делается вывод, что новационные изменения в функционировании компании в значительной мере являлись результатом его многолетней работы на руководящих постах.

Ключевые слова:

промышленность России; цементное производство; региональный бизнес; Н. А. Козловский; акционерная компания.

ORIGINAL ARTICLES

Abstract:

This article examines the history of one of Russia's largest cement companies, the Joint-Stock Company of United Portland Cement Plants "Zhelezo-Cement" and "Volsky D. B. Zeyfert", focusing on its establishment and operations. The research aims to determine the level of institutional (formal and informal) alignment among stakeholders and its impact on the company's production, financial, and managerial performance on the eve of and during World War I. The study analyzes the extent to which the company's economic performance reflected its managerial and financial development strategies. It explores the mechanisms employed to reconcile the preferences of various stakeholders (shareholders, board members, creditors, business partners) in shaping the development of the plants in St. Petersburg and Volsk. Nikolai Kozlovsky's individual contributions to the management of cement production are assessed in terms of his capacity to influence the efficiency of interregional business operations within a context of evolving individual and group interests within the joint-stock company. The article concludes that innovative changes in the company's operations were largely a result of Kozlovsky's long-term leadership.

Key words:

Russian industry; Cement production; Regional business; Nikolai A. Kozlovsky; Joint-stock company.

УДК 929Козловский+94:666.94(47)“1890/1917”

DOI: 10.24224/2227-1295-2025-14-2-384-404

Научная специальность ВАК

5.6.1. Отечественная история

Николай Козловский и организация цементного производства в России в начале XX века

© Барышников М. Н., 2025

1. Введение = Introduction

В преддверии Первой мировой войны по показателям экономического роста на душу населения Россия находилась на уровне стран с самыми высокими темпами развития (США, Япония, Швеция) [Грегори, 2003, с. 25]. К этому времени в отечественном строительном деле наиболее используемым становится портландцемент, а его изготовление — одной из динамично развивающихся отраслей народного хозяйства. В период с 1909 по 1913 годы объемы выпускаемой продукции выросли с 4865 до 12 644 тыс. бочек [Россия ..., 1995, с. 43] (бочка = 164 кг). Среди лидеров производства, помимо столичных и причерноморских фирм, значились предприятия Саратовской губернии [Варнин, 1922; Клейн, 1981]. Особое положение последних объяснялось качеством выпускаемого цемента и практически монопольным положением при сбыте продукции на юго-восточных рынках страны [Литвинова, 2016, с. 127].

В статье рассматриваются меры, предпринимавшиеся Акционерным обществом «Железо-Цемент» и «Вольского» Д. Б. Зейферта (входило в число крупнейших в отрасли) в деле организации цементного производства на межрегиональном уровне. Целью исследования является определение уровня институциональной (правовой и неформальной) согласованности позиций заинтересованных сторон, непосредственно отражавшейся на перспективах производственной, финансовой и управленческой деятельности компании накануне и в годы Первой мировой войны. Предполагается решение следующих исследовательских задач: раскрыть, в какой степени результаты хозяйственной деятельности компании соответствовали ее управленческому и финансовому потенциалу и каким образом достигалось согласование предпочтений заинтересованных сторон (акционеров, членов правления, кредиторов, деловых партнеров) в процессе разработки основных направлений развития предприятий в Петербурге и Вольске. Индивидуальное участие Н. А. Козловского в руководстве цементным производством оценивается как личная способность влиять на эффективность

функционирования межрегионального бизнеса в условиях сформировавшейся в акционерном обществе соотношения индивидуальных и групповых интересов. Опыт деятельности Козловского подтверждал важность нахождения баланса во взаимоотношениях с ключевыми заинтересованными сторонами, предполагавшими поддержать технико-технологические и организационные новации в деятельности крупной цементной компании.

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

Впервые роль групп интересов в деловой жизни была проанализирована в России в начале XX века. Предприниматель и интеллектуал И. Х. Озеров обратился к вопросу о сложном характере взаимодействия интересов и институтов, в том числе в сфере инвестиционных и кредитных операций. Прежде всего важно, полагал он, взять «интерес за исходную точку исследований, как методологический прием». Чем шире круг людей, «тем более выступают они как экономическая категория, скрещиваясь в одной точке — интересе». Поскольку же люди имеют разные интересы, «в результате борьбы получается известная конструкция финансового института, и потому финансовые институты как продукт борьбы разных интересов, не отличаются последовательностью и логичностью» [Озеров, 1903, с. 6]. В связи с этим отметим такую характеристику отечественных цементных компаний, как крайне незначительное участие в них зарубежного капитала. По мнению И. В. Гиндина, имея высокое органическое строение капитала и чутко реагируя на движение общехозяйственной конъюнктуры, цементная промышленность в момент подъема конъюнктурной волны усиленно привлекала к себе влияние российских банков [Гиндин, 1997, с. 179]. Автор данной статьи придерживается исследовательского подхода, согласно которому определяющим для цементной промышленности выступал процесс согласования позиций заинтересованных сторон в банковской сфере. Предоставляемые ими ресурсы являлись непосредственной частью совместного специализированного предприятия, способного приносить экономическую прибыль [Varney, 2018, p. 3320]. Вместе с тем анализ опыта функционирования промышленной фирмы предполагает понимание «гуманистической концепции бизнеса как средства взаимодействия людей для достижения результатов, недостижимых иным способом», а наличие в ее деятельности «общей цели и общих ценностей превосходит и часто нейтрализует кажущиеся конкурирующими интересы» [Freeman et al., 2020, p. 219, 221].

Учреждение и перспективы функционирования компании рассматриваются в статье с точки зрения способности заинтересованных сторон согласовывать (в правовом и неформальном отношении) свои предпочтения в целях достижения общей цели — роста эффективности промышленного

дела. Новизна и оригинальность исследования связана с разнообразием используемых исторических источников и особенностями их анализа применительно к заявленной теме. Применяемый междисциплинарный инструментарий позволяет задействовать необходимую базу архивных (фонды Российского государственного исторического архива) и опубликованных (корпоративная и общенациональная статистика) материалов для раскрытия конкретных направлений межрегиональной деятельности компании и, в связи с этим, масштаба и результатов ее операций. В представленном исследовании комплексно использованы данные, которые демонстрируют ход разработки и реализации производственных планов, обсуждения и принятия соответствующих решений общими собраниями акционеров, правлением и лично Н. А. Козловским как одним из руководителей фирмы, сравнительные показатели работы цементных предприятий в Петербурге и Вольске, взаимоотношения заинтересованных сторон в процессе нахождения оптимальных путей развития цементного производства.

3. Результаты и обсуждение = Results and Discussion

3.1. Н. А. Козловский в управлении Петербургским товариществом по производству глухоозерского портландцемента и других строительных материалов

В конце XIX века видным представителем строительного дела стал известен бывший артиллерист, капитан в отставке Николай Александрович Козловский. Карьера этого человека по-своему отразила изменения в экономической жизни страны, сопровождавшиеся приходом в сферу бизнеса людей, ранее далеких от деловых операций, но готовых и способных реализовать свои интересы в передовых для своего времени сферах промышленной деятельности. В 1895 году Козловский привлекался известным предпринимателем П. П. Дервизом и его компаньоном, военным инженером А. А. Померанцевым к возведению цементного завода в городе Вольске Саратовской губернии. Предприятие принадлежало Петербургскому товариществу по производству глухоозерского портландцемента и других строительных материалов (далее Товарищество), содержавшему в столице крупный цементный завод. Козловский был введен в состав правления фирмы и стал одним из ее крупных собственников [Барышников, 2024]. В том же году он приглашается Дервизом и Померанцевым в число директоров другой петербургской компании — Акционерного общества цементно-бетонного производства. Результаты работы правления Товарищества, активным деятелем которого состоял Козловский, демонстрировали следующие показатели. Если в 1897 году завод в Вольске произвел 10 570 т цемента, то в 1899 году уже 39 312 т (в этом же году производительность

петербургского предприятия выросла до 42 752 т) [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 624, л. 44].

Компетенции, демонстрируемые Н. А. Козловским в организации цементного производства, оказались особо востребованными в драматических для Товарищества событиях лета 1899 года. В августе последовало банкротство ключевого собственника и кредитора компании — П. П. Держиза. На состоявшемся 17 сентября 1899 года общем собрании пайщиков была заявлена отставка правления. Единственным его членом, имевшим многолетний опыт работы в управленческом аппарате фирмы и получившим приглашение войти в новый состав руководства, стал Козловский. Его кандидатуру выдвинул Ф. Э. Плеске (брат управляющего Государственным банком Э. Д. Плеске), избранный главой компании [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 294, л. 184—185]. Обновленному правлению предстояло искать поддержку заинтересованных сторон в целях преодоления сложной финансовой ситуации, а также определять перспективы развития цементного производства в Петербурге и Вольске.

В 1900 году шли напряженные переговоры между правлением Товарищества и чиновниками Государственного банка по вопросу о предоставлении кредита. В апреле было достигнуто соглашение о выделении компании промышленной ссуды (для покрытия нужды в оборотных средствах) в 450 тыс. руб. под 6,5 % годовых [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 624, л. 101—102]. При этом последовало предложение о введении в состав правления представителей Министерства финансов. Пояснялось, что, хотя такое совмещение запрещено законом, тем не менее в «интересах» правительства это вполне приемлемо [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 624, л. 61]. Впрочем, усилиями Ф. Э. Плеске эта идея была снята с рассмотрения.

Со своей стороны Н. А. Козловский приступил к реализации масштабного плана по модернизации работы цементных заводов. Весной 1901 года производство в технико-технологическом отношении (по оценке правительственных экспертов) выглядело хорошо оборудованным, обеспечивая выпуск вполне доброкачественного продукта. По представленным подсчетам, если в 1900 году петербургскому и вольскому заводам изготовление 88,5 тыс. т цемента обошлось в 2,038 млн руб., то, по прогнозам 1902 года, себестоимость примерно такого же объема продукции должна была составить 1,6 млн руб. Вместе с тем имели место важные изменения в заключаемых Козловским контрактах. Приоритетными выступали поставки вольским заводом цемента для уральских промышленных предприятий, а также возведения и обслуживания железных дорог в сибирских и среднеазиатских регионах. Наибольшие объемы планировались для обустройства четырех железных дорог — Оренбургско-Ташкентской (11,5 тыс. т),

Трансисибирской (4,3 тыс.), Рязанско-Уральской (2,6 тыс.) и Самаро-Златоустовской (2,2 тыс.) [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 624, л. 123—124]. Значимость губерний Центрального и Северо-Западного промышленных районов и, соответственно, перспективы работы петербургского завода рассматривались Козловским как второстепенные.

Свою позицию Н. А. Козловский обосновывал, с одной стороны, государственной и коммерческой важностью освоения уральских, сибирских и среднеазиатских территорий, с другой стороны — ростом конкурентной борьбы на цементном рынке Европейской России. Нескрываемый им пессимизм в отношении масштабов реализации цемента в Северо-Западном регионе был вызван действиями конкурентов: строительством в 1902 году второго цементного завода в Чудово, а также в 1903 году компанией «Ассерин» предприятия в Эстляндской губернии. В 1902 году деятельность Товарищества в Петербурге по-прежнему демонстрировала низкие показатели по прибыльности [РГИА, ф. 22, оп. 4, д. 411, л. 17—19]. К концу 1903 года оптовая цена бочки цемента снизилась в столице до 3 руб. 30 коп. Подобного не наблюдалось с 1897 года [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 624, л. 168].

Планы Н. А. Козловского по развитию восточного направления продаж поддержали три члена правления: А. И. Петрокино, Ф. Ю. Кюн и М. Л. Бабанов. Резко против высказался Ф. Э. Плеске. Последний видел в столице исключительное по значимости пространство операций, уход с которого грозил крупными потерями для Товарищества. Еще большую уверенность в своей позиции Плеске обрел с назначением в августе 1903 года его брата Э. Д. Плеске министром финансов. Тем не менее при всей сложности ситуации Н. А. Козловскому удалось добиться поддержки со стороны большинства крупных акционеров и членов правления. В декабре 1903 года заинтересованные стороны — представители Товарищества и ряда других фирм, специализировавшихся на производстве цемента (в Эстляндской губернии: «Порт-Кунда, И. И. Жиарди и К^о» и Акционерное общество цементного завода «Ассерин»; в Петербургской губернии: Франко-Русское анонимное общество заводов портландского цемента в Чудово и Товарищество Чудовского цементного завода), — приступили к переговорам по вопросам регулирования объема поставок продукции в Северо-Западном регионе. Ответом Ф. Э. Плеске стал выход из состава правления.

14 февраля 1904 года переговоры завершились созданием «синдиката», призванного контролировать объемы производства. Согласно подписанному соглашению, Н. А. Козловский гарантировал остановку завода Товарищества в столице. В свою очередь максимальный объем поставляемой другими фирмами продукции не должен был превышать 121 тыс. т. Со своей стороны партнеры обязывались выплачивать Товариществу по

26 коп. с каждой проданной в регионе бочки цемента, а также отказывались от открытия собственных производств в Саратовской губернии. Дополнительные финансовые поступления Козловский планировал направлять на выплаты по долгам компании, а также использовать для расширения деятельности предприятия в Вольске. Определенный риск при реализации соглашения заключался в том, что оно не распространялось на операции Товарищества рижского завода К. Х. Шмидта и российских фирм в Новороссийске, а также иностранных предприятий [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 624, л. 168]. Впрочем, дальняя транспортировка цемента заметно увеличивала издержки, обрекая продажи в Петербурге на убыточность.

Итогом реализации плана Н. А. Козловского стало сокращение долгов Товарищества в период с 1901 по 1906 годы с 1,9 млн руб. до 367,8 тыс. руб. В 1904 году вольским заводом произведено 59,4 тыс. т цемента, в то время как другими участниками синдиката — 80,3 тыс. т цемента. В 1905 году компания вновь начала выплаты дивидендов (2,5 % на пай), а в 1907 году полностью рассчиталась по кредитам Государственного банка [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 624, л. 212—213, 246, 255]. В 1905—1909 годах, несмотря на сложную социально-экономическую ситуацию в России, потребности Северо-Западного района в поставках портландцемента продолжали расти, превысив 200 тыс. т [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 11], из которых 164 тыс. т приходились на Петербург [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 1] (общий объем производства в России вырос с 1900 по 1908 годы с 530,5 тыс. до 780,4 тыс. т [Совет съездов ..., 1913, с. 255]).

Значимой особенностью ситуации в Петербурге являлось отсутствие здесь сколько-нибудь крупного производства. Завод Товарищества по-прежнему простаивал. Действовавшие предприятия двух небольших фирм — Акционерного общества цементно-бетонного производства (за предшествовавшее кризисное пятилетие численность рабочих сократилась до 11) и семейного дела промышленников Эллерсов (до 52) — осуществляли незначительные поставки, в пределах от 20 до 50 тыс. руб. в год [Варзар, 1912, с. 303—304]. Основная масса цемента по-прежнему ввозилась из Эстляндской губернии, а также из-за границы. В связи с этим перспективы наращивания продаж выглядели более чем пессимистично.

С другой стороны, трудности с поставками цемента проистекали из сложной ситуации, которую переживал синдикат. По оценке Н. А. Козловского, к 1909 году «сильные» позиции продолжали занимать (помимо Товарищества, «главный интерес» которого заключался в предприятии в Вольске) только две прибалтийские фирмы: завод К. Х. Шмидта и, отчасти, «Порт-Кунда». Общество «Ассерин», оказавшееся в сложном финансовом положении, «выживало» благодаря поддержке Государствен-

ного банка. Предприятия в Чудове и вовсе приостановили деятельность [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 1]. Проблемы этих заводов заключались, помимо прочего, в сохранявшемся нерациональном способе производства, ориентированном на использование неоднородных твердых известняков. Подобный способ требовал дополнительной переработки (дробления) сырья. Использование мягких известняков с применением вращательных печей осуществлялось в Вольске и Риге. Здесь изготавливался более качественный цемент, применяемый в железобетонном деле. Что касается завозимого в Петербург цемента из-за границы и отдаленных российских регионов, то подобная продукция отличалась сравнительно высокой ценой и не пользовалась широким спросом [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 2—4].

При таком положении дел Н. А. Козловский заявил о необходимости отказаться от синдикатского соглашения и возобновить работу петербургского предприятия. В качестве причины он сослался на намерение Общества «Ассерин» построить завод в Вольске. Результатом предложенного плана могло бы стать, при сопутствующей модернизации производства в столице, оформление Товарищества в ведущего производителя цемента в России. Для разработки сырья Козловский предполагал использовать имевшиеся в Царскосельском уезде залежи известкового песка («гажи»). В нем почти отсутствовала магнезия, что являлось заметным преимуществом при эксплуатации вращательных печей и сопутствующем удешевлении продукции [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 10].

3.2. Учреждение Акционерного общества соединенных портландцементных заводов «Железо-Цемент» и «Вольского» Д. Б. Зейферта

К крайнему разочарованию Козловского, руководство Товарищества и крупнейшие пайщики не поддержали его идею. Последние полагали необходимым инвестировать в развитие восточного направления операций, тем более что результаты работы вольского предприятия внушали оптимизм. В 1909 году при занятых здесь 630 рабочих объемы производства достигли 1,220 млн руб. [Варзар, 1912, с. 304] в сложившейся ситуации Козловский принял решение о выходе из состава акционеров и членов правления. Другим его принципиальным и по своему новаторским шагом стала публикация летом 1910 года брошюры, в которой подробно объяснялась необходимость открытия в столице крупного цементного предприятия [Козловский, 1910]. Издание было рассчитано в первую очередь на заинтересованные стороны, ориентирующиеся на развитие строительного дела в городе. Одним из ключевых стало предложение Козловского сделать ставку на мокрый способ производства, позволявший повысить качество изготавливаемого цемента.

Брошюра вызвала интерес у председателя правления Петербургского частного коммерческого банка (далее ПКЧБ) А. А. Давидова. Он был од-

ной из самых известных фигур в мире крупного капитала [Боханов, 1992, с. 231]. В значительной мере этот интерес был обусловлен событиями, происходившими на юге России. В 1908—1910 годах в причерноморском регионе петербургский Азовско-Донской банк образовал вокруг Донецкого цементного завода группу цементных предприятий (Общества «Цепь», «Порт-Кунда», Черноморского цементного завода), что позволило ему диктовать свои условия местному отраслевому синдикату — Обществу соединенных цементных заводов [Бовыкин, 2001, с. 177].

В конце лета 1910 года прошли переговоры между Н. А. Козловским и руководством ПЧКБ об условиях дальнейшего сотрудничества. 20 октября достигнуто соглашение о постройке завода на юге столицы (за Нарвской заставой, на Тентелевской улице) производительностью не менее 29,6 тыс. т цемента в год. Для возведения предприятия 1 декабря 1910 года было создано акционерное общество «Железо-Цемент» с уставным капиталом 750 тыс. руб. Учредителем фирмы выступили Козловский и нанятый им для решения юридических вопросов присяжный поверенный П. И. Полетика [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 393, л. 1–3]. Открытие компании подтверждало возросшие в период экономического подъема в начале 1910-х годов возможности российского рынка капиталов: увеличение массы свободных капиталов, с одной стороны, и рост популярности акционерной формы предпринимательства — с другой [Шепелев, 2006, с. 275].

По личной просьбе Н. А. Козловского в число акционеров приглашается Ф. Э. Плеске (оба избраны в состав правления). Крупнейшими собственниками стали представители ПЧКБ Н. А. Смирнов (он же вошел в правление), В. К. Келер, П. С. Шульман и Е. О. Озолинг, деятели уральской горнозаводской промышленности М. М. Гусарский, А. П. Мещерский и С. И. Литтауэр (последние двое вошли в состав правления), а также служащий Петербургской конторы Государственного банка И. В. Еремин. Среди этих лиц Козловский был единственным специалистом, многие годы занимавшимся организацией цементного производства. Обладая необходимыми компетенциями, он становился самостоятельной заинтересованной стороной в составе собственников фирмы.

8 января 1911 года АО «Железо-Цемент» начало свою деятельность. С этого времени общие собрания акционеров проходили в здании банка на Невском проспекте, дом № 1. В августе последовал выпуск первой партии цемента под маркой «Нева». Впрочем, деловые интересы Н. А. Козловского теперь распространялись гораздо дальше территории Петербурга. Он надеялся реализовать план, ранее отвергнутый владельцами Товарищества глухоозерского портландцемента. Открытие цементного производства в Вольске позволило бы объединить для Общества чрезвычайно важные

с точки зрения сбытовых операций Северо-Западный, Поволжский, Уральский, Сибирский и Среднеазиатский регионы. Главный вопрос заключался в наличии инвестиционных возможностей для столь значительного расширения сферы деятельности «Железо-Цемент».

В феврале 1912 года по согласованию с Н. А. Козловским уставной капитал Общества был увеличен в два раза, до 1,5 млн руб. Крупнейшими собственниками стали Козловский и Н. А. Смирнов (им принадлежало по 450 акций), по 300 акций имели А. А. Давидов, К. А. Минаев (директор Товарищества «Магнезит») и И. Г. Кольсгорн (владелец столичной электротехнической конторы), более чем по 100 акций — представители ПЧКБ В. К. Келер (член наблюдательного совета банка), А. Г. Вебер, Ю. Ю. Буш (оба вице-директоры) и Я. Я. Лабгардт (главный бухгалтер), а также член Совета Государственного банка Л. С. Биркин и балетмейстер И. Ф. Ксешинский [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 102—103].

В апреле 1912 года в соответствии с предложенным Н. А. Козловским планом технико-технологической модернизации принимается решение об установке второй вращательной печи, которая позволяла увеличить производительность петербургского завода до 59 тыс. т цемента [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 76]. По итогам первого операционного года (1912 год) рентабельность уставного капитала составила 9,5 %, активов — 7 %. В дивиденд направлено 90 тыс. руб., или 6 % на уставной капитал [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 90—93]. Интересной выглядела результативность функционирования компании, из руководства которой ранее вышел Н. А. Козловский. Рентабельность уставного капитала Товарищества по производству глухоозерского портландцемента (по-прежнему содержало одно предприятие в Вольске) выросла в 1912 году до 22,2 %, активов — до 16 %. Дивидендные выплаты составили 25 % [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 220, л. 15—17]. Учитывая, что «Железо-Цемент» функционировал только второй год, потенциал этой компании представлялся обнадеживающим.

В условиях, когда перспективы деятельности «Железо-Цемент» выглядели более чем благоприятными, Козловский приступил к поискам делового партнера в Вольске. Выбор пал на потомственного почетного гражданина Д. Б. Зейферта, немца по происхождению, состоявшего владельцем местного цементного завода. Предприятие было открыто в 1900 году купцом М. Ф. Плигиным и уже в октябре 1901 года продано Д. Б. Зейферту. По словам последнего, в руководстве у него вышла «заминка», повлекшая в 1902 году учреждение по делам завода администрации. С введением в ее состав сына владельца — А. Д. Зейферта — производственная деятельность активизировалась. Если в 1902 году было поставлено около 14 тыс. т, то в 1911 году — 43,3 тыс. т цемента. В 1911 году, по мнению

Д. Б. Зейферта, предприятие продолжало динамично развиваться. Продукция поставлялась в различные регионы, в том числе, наряду с вольским заводом Товарищества по производству глухоозерского портландцемента, для удовлетворения строительных потребностей Западной Сибири [Мещеряков, 1929, с. 2]. Вместе с тем в этом же году за Зейфертами сохранялись долги на сумму в 1,8 млн руб. Завод испытывал острейшую нужду в оборотных средствах [РГИА, ф. 630, оп. 2, д. 693, л. 60—64].

8 ноября 1912 года Д. Б. Зейферт обратился к председателю правления Русско-Азиатского банка А. И. Путилову с просьбой о финансовой поддержке в размере 1,5 млн руб. В случае положительного решения были обещаны рекордные прибыли и скорые выплаты по кредиту. Спустя два дня Саратовское отделение банка получило от Путилова распоряжение оформить предприятию кредит в 400 тыс. руб. Однако данный вариант не вызвал положительной реакции у Зейферта, надеявшегося на более щедрую поддержку. И именно в такой ситуации ему последовало предложение от ПЧКБ, резко изменившее направленность развития производств в Петербурге и Вольске. Вместе с тем это же предложение, как покажут последующие события, станет роковым в деловой карьере самого Козловского.

Н. А. Козловский, ориентируясь на посреднические услуги ПЧКБ, заявил о готовности «Железо-Цемент» приобрести предприятие с условием предоставления Зейфертами мест в составе собственников и членов правления. В ходе дальнейших переговоров было решено, что Общество выделит значительные средства (прежде всего за счет кредитов банка) для технико-технологического обновления цементного дела в Вольске. Кроме того, предполагалось осуществить дополнительную эмиссию в размере 5,5 млн руб. Из 55 тыс. сторублевых акций 40 тыс. пойдут в оплату отцу и сыну (из них 30 тыс. «блокировались» банком до завершения расчетов по долгам предприятия) и еще 1,5 млн руб. оба родственника получают наличными деньгами для выплат по долгам. За собой ПЧКБ закреплял право на приобретение 5,5 тыс. акций.

4 декабря 1912 года Д. Б. Зейферт известил А. И. Путилова о своей готовности аннулировать прежнюю договоренность в случае реализации сделки с «Железо-Цементом». В тот же день глава ПЧКБ А. А. Давидов сообщил А. И. Путилову о наличии контрактов, которыми он «покончил» с Д. Б. Зейфертом, а также о желании в целом, «конечно, как можно скорее кончить» дело с вольским заводом. 7 декабря вопрос был окончательно решен: Русско-Азиатский банк сообщил Д. Б. Зейферту о своем согласии отказаться от возможных претензий в случае изменения условий договора [РГИА, ф. 630, оп. 2, д. 695, л. 1—2, 4]. Вместе с тем Путилов решил сохранить свое присутствие в числе кредиторов фирмы. С этой позицией

полностью согласилось руководство саратовского отделения банка. Поянялось, что финансовая «проводка такого крупного для нашей местности предприятия значительно повысит здешний престиж нашего Учреждения» [РГИА, ф. 630, оп. 2, д. 694, л. 71].

3.3. Н. А. Козловский и перспективы функционирования компании накануне и в годы Первой мировой войны

Согласование позиций заинтересованных сторон было завершено на двух собраниях собственников — 22 января и 26 марта 1913 года. Вслед за объединением компания стала именоваться Акционерное общество соединенных портландцементных заводов «Железо-Цемент» и «Вольского» Д. Б. Зейферта (далее Общество). Одновременно последовало обновление состава правления. Его членами стали, помимо Н. А. Козловского и Н. А. Смирнова (как представителей ПКЧБ), А. Е. Думлер (по совместительству директор Товарищества Чудовского цементного завода), Е. А. Бихнер («независимый» акционер), Д. Б. и А. Д. Зейферты. Козловскому поручили возглавить комиссию по оценке и приемке заводского имущества Зейфертов, а также координировать работу с новым деловым партнером — Товариществом Чудовского цементного завода. Одновременно было подтверждено намерение значительно расширить и модернизировать петербургское и вольское предприятия. С этой целью А. А. Давидов заявил о готовности ПЧКБ предоставить кредиты, а также содействовать запланированному увеличению уставного капитала до 7 млн руб.

Результаты дополнительной эмиссии продемонстрировали заметные изменения в структуре заинтересованных сторон. К общему собранию Общества 2 мая 1913 года из представленных 58 301 акций большинство (43 500) принадлежало узкому кругу мажоритариев: 4 физическим лицам, которые владели от 6 до 7 тыс. акций, а также трем банкам — Петербургскому частному коммерческому, Русско-Азиатскому и Русскому торгово-промышленному (каждому из них принадлежало по 5,5 тыс. акций) [РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 395, л. 126—128]. Д. Б. Зейферт с заявленными 2 050 акциями оказался в позиции пассивного участника обсуждаемых вопросов. На собрании был поддержан план Н. А. Козловского, предполагавший инвестиции в масштабное технико-технологическое обновление цементных предприятий, в том числе партнерского Товарищества Чудовского завода. Уже в 1912 году с каждой бочки вольского цемента последовала прибыль в 1 руб. 15 коп., в то время как пятью годами ранее она едва превысила 76 коп. [РГИА, ф. 630, оп. 2, д. 693, л. 62].

По итогам 1913 года Обществу удалось увеличить выпуск цемента на вольском заводе со 114,8 до 196,8 тыс. т, петербургском — с 49,2 до 123 тыс. т [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 393, л. 161]. К этому времени, по дан-

ным И. Ф. Гиндина, ПЧКБ вошел в число собственников Товарищества по производству глухоозерского портландцемента [Гиндин, 1997, с. 179] (компания готовилась к открытию еще одного предприятия — при станции Амвросиевка на Донбассе). Активное коммерческое и казенное строительство в России выступало основным стимулом для роста интереса к цементному бизнесу. При этом восточное направление поставок (Поволжье, Урал, Сибирь, Средняя Азия) приобретало ключевое значение для развития операций Общества и соответствующего повышения дивидендных выплат. По результатам года рентабельность уставного капитала выросла до 16,3 %, активов — до 9,5 %. Дивидендные выплаты составили 8,5 %. Еще 79 837 руб. были начислены членам правления в качестве премиальных [РГИА, ф. 23, оп. 28, д. 761, л. 9]. Данные по дивидендам других акционерных компаний, содержавших заводы в Вольске, выглядели менее впечатляющими: Общество «Ассерин» — 6 %, Товарищество по производству глухоозерского портландцемента — не выдавался, Саратовское акционерное общество по производству портландцемента (учреждено в 1913 году) — не выдавался [Акционерно-паевые ..., 1915, с. 386—387, 391].

Казалось, что для Н. А. Козловского ситуация складывалась благополучная. Принадлежавшие ему 900 акций принесли доход в 7 650 руб. Однако перспективы функционирования компании все более приходили в противоречие с его планами. Главная проблема заключалась в быстром увеличении расходов — до 2,9 млн руб. — при одновременном росте кредиторской задолженности до 2 млн руб. Основной причиной ухудшающегося финансового положения Козловский считал сохранявшиеся долги вольского завода с сопутствующими выплатами высоких процентов. Первым шагом к решению этой проблемы могло стать сосредоточение руководства обоими предприятиями в его руках, а также скорейшая реализация акций Зейфертов. Вместе с тем для увеличения оборотных средств он предложил осуществить дополнительную эмиссию в размере 3 млн руб. [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 393, л. 163].

Заявленный план вызвал неприятие со стороны ряда акционеров, введших в Зейфертах опытных специалистов в цементном деле. На общем собрании 2 мая 1913 года Н. А. Козловский не был переизбран членом правления. Пост председателя правления получил Д. Б. Зейферт, в число членов введены его сын, а также Н. А. Смирнов, А. Е. Думлер, В. К. Келер и Д. А. Топуридзе. Обновленным составом руководства был взят курс на дальнейшее увеличение кредитных заимствований. С 1 апреля 1913 года по 1 октября 1914 года затраты на расширение и модернизацию петербургского предприятия выросли до 1,242 млн руб., вольского — 1,139 млн руб. В этот же период общий долг компании достиг 4,139 млн руб., в том числе

ПКЧБ — 2,287 млн руб. [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 395, л. 153—154, 156]. С началом Первой мировой войны рост долговой нагрузки сопровождался резким увеличением расходов и сокращением прибыльности [Отчет ..., 1915, с. 1—6]. Выпуск цемента в Вольске снизился до 85,6 тыс. т, в Петербурге — до 41,7 тыс. т. По итогам 1914 года чистая прибыль едва превысила 59 тыс. руб. (в 1913 году составила 1,1 млн руб.) [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 393, л. 167]. В этих условиях выплаты дивидендов были прекращены. Ухудшение материального положения оказалось особенно чувствительным для Козловского, имевшего на выданье двух дочерей.

К весне 1915 года Обществу так и не удалось наладить контрактные отношения с правительством, выступавшим в годы войны приоритетной для бизнеса заинтересованной стороной (в это же время договор с казной на поставку цемента подписала компания «Ассерин»). Попытки найти дополнительные способы увеличения продаж за счет частной клиентуры также не дали должного эффекта. По своему ожидаемым стало решение Зейфертов вернуться к сотрудничеству с Н. А. Козловским. На собрании акционеров 31 мая он вновь избирается членом правления [Отчет ..., 1916, с. 1]. Но этот маневр не изменил общей сложной ситуации. Результаты 1915 года показали падение прибыли до 3,9 тыс. руб. при долгах, выросших до 5,287 млн руб. Объемы цементного производства в Вольске снизились до 57,4 тыс. т, Петербурге — до 16,4 тыс. т [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 395, л. 229]. Члены правления считали трудности временными, а рост кредиторской задолженности оправданным с точки зрения перспектив развития цементного производства, в том числе в кооперации с заводом в Чудове. В свою очередь по итогам инспекции, проведенной руководством ПКЧБ, был сделан вывод о низком качестве работы правления и неоправданном завышении расходов на его содержание (с 1913 по 1915 годы с 67 они возросли до 164 тыс. руб.) [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 395, л. 237]. Подобная оценка вызвала негативную реакцию со стороны руководства фирмы. Принимается решение отказаться от заседаний правления в банке, арендуя помещение на улице Гоголя, дом 9.

Сложности в отношениях между компанией и банком еще более обострились после отказа правления созвать очередное собрание акционеров 31 мая 1916 года. В новую дату, 20 июня, собрание, как поясняли в банке, также было «незаконно отложено» [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 395, л. 237]. Нежелание общаться с банком как крупнейшим кредитором все более приобретало скандальный характер. Примечательно, что в опубликованном докладе правления за 1915 год ни словом не упоминалось о громадных долгах Общества. Главными причинами трудностей, имевшихся у компании в военное время, назывались критическое положение цементной про-

мышленности из-за «расстройства» транспортного сообщения и сокращения объемов поставляемого угля. Кроме того, следовала ссылка на резкое подорожание сырья и материалов, а также заметный рост зарплат в связи с сокращением числа рабочих [Доклад ..., 1916, с. 1].

До конца августа 1916 года руководство компании отказывалось обсуждать с заинтересованными сторонами перспективы решения возникших проблем. В конце лета подобное поведение объяснялось попытками Д. Б. Зейферта обрести на стороне крупного инвестора, способного договориться с ПЧКБ о приобретении блокированного пакета акций в счет погашения долгов по заводу в Вольске. Однако достигнутое соглашение с графом С. С. Грохольским сорвалось в связи с тем, что он требовал ключевых позиций в составе руководства. Речь шла о назначении графа председателем правления, а также избрании на должности директоров трех его представителей [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 404, л. 18, 27].

В сентябре — октябре 1916 года прошла серия встреч между Д. Б. Зейфертом и рядом заинтересованных сторон (ПЧКБ, представители влиятельных деловых кругов столицы), на которые Н. А. Козловского не пригласили. В соответствии с достигнутой договоренностью акции Зейферта были переданы директору Товарищества Чудовского цементного завода И. Г. Шульбаху. Вслед за этим весь пакет перешел к двум лицам: председателю правления 3-го Петроградского Общества взаимного кредита М. С. Залшупину (он же член наблюдательного совета ПЧКБ) и художнику-архитектору П. П. Светлицкому («независимый» акционер Общества) [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 404, л. 70].

В октябре процесс распределения между заинтересованными сторонами 34 266 акций был завершен. На общем собрании 1 ноября 1916 года состав собственников свидетельствовал о возвращении банку контроля над компанией. ПЧКБ приобрел крупнейший пакет в 7 тыс. акций, по 6 тыс. перешли к М. С. Залшупину, его родственнику А. В. Залшупину, товарищу председателя правления банка В. В. Маркозову (по совместительству председатель наблюдательного совета 3-го Петроградского Общества взаимного кредита) и члену наблюдательного совета банка Л. Б. Немировскому (одновременно состоял в руководстве Воронежского коммерческого банка и нескольких промышленных и транспортных фирм), а также гражданскому инженеру Е. И. Гонцкевичу (подрядчик строительных работ). Кроме того, в число крупных собственников (владельцы от 1 до 4 тыс. акций) вошли вице-директор ПЧКБ Я. Я. Лабгардт, член правления Акционерного общества металлургических, механических и судостроительных заводов А. Ф. Марков и председатель наблюдательного совета Русского для внешней торговли банка В. И. Тимирязев [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 395, л. 245].

Вместо Д. Б. Зейферта в состав правления был избран его сын, а также представители ПЧКБ А. Е. Думлер (оба входили также в руководство Товарищества Чудовского цементного завода), В. В. Маркозов, Н. Н. Закутин и В. К. Келер. Но самым примечательным явилось избрание председателем правления гражданского инженера Л. П. Шишко. К тому времени он был известен популяризацией пористых цементно-известковых растворов. Этот материал рекламировался как более прочный по своим связующим характеристикам и обеспечивавший быструю просушку стен и естественную вентиляцию [Золотарева и др., 2021, с. 526]. Занятие Шишко высшего поста сопровождалось лишением Н. А. Козловского членства в правлении и утратой им статуса руководителя технологического направления деятельности фирмы. Впрочем, каких-либо публичных претензий к его деятельности со стороны ПЧКБ не было высказано.

На собрании акционеров В. В. Маркозов откровенно пояснил, что проблемы компании крылись прежде всего в выросшей в годы войны задолженности перед банками. Проценты поглощали всю прибыль и в конечном счете вели к увеличению себестоимости продукции. Кроме того, требовалось в кратчайшие сроки решить проблему с ограниченностью оборотных средств. Единственным средством выхода из сложной ситуации докладчик считал увеличение уставного капитала (в прежние годы этой точки зрения придерживался Н. А. Козловский). Такой ход покрыл бы все долги, в том числе ПЧКБ в размере 3,3 млн руб. [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 395, л. 250]. Однако предложение Маркозова не нашло поддержки со стороны большинства собственников, обеспокоенных перспективой размывания акционерного капитала. Примечательно, что прежние усилия Козловского, направленные на совершенствование технологических процессов (в том числе с использованием вращательных печей), не были отмечены на собрании. Результаты этих усилий позволили в 1916 году заметно повысить производительность заводов при сопутствующем росте прибыли до 332,8 тыс. руб.

В январе — феврале 1917 года члены правления занимались поиском крупных инвесторов. В это время задолженность Общества перед ПЧКБ достигла 6 млн руб. На фоне развернувшихся в стране революционных потрясений перспективы деятельности компании требовали неординарных решений. В апреле 1917 года после «личных переговоров» заинтересованных сторон удалось реструктурировать кредиторскую задолженность, снизив ее до 2 млн руб. Кроме того, была достигнута договоренность о продолжении переговоров по поводу участия столичных банков в дополнительной эмиссии. Предполагалось увеличить уставной капитал с 7 до 12 млн руб. [РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 393, л. 178]. Однако дальнейшее обо-

стрение внутреннего положения в России поставило точку в попытках вернуть фирму в число лидеров отечественной цементной промышленности.

4. Заключение = Conclusions

В начале 1917 года основной проблемой для Общества оставалась организация надежного доступа к банковскому финансированию. Высокая кредиторская задолженность существенно ограничивала источники привлечения капитала и перспективы наращивания производственных мощностей. Вместе с тем достигнутый уровень согласования позиций заинтересованных сторон свидетельствовал о потенциальных возможностях расширения ресурсной базы компании, способной обеспечить рост поставок цемента в различные регионы страны. При благоприятных хозяйственных и социально-политических условиях поддержка ПЧКБ могла способствовать дальнейшему укреплению позиций фирмы в отечественной цементной промышленности. Важно подчеркнуть, что новационные изменения в организации производства в значительной мере являлись результатом предшествующей многолетней работы Н. А. Козловского. Данное обстоятельство подтверждало значимость профессиональных компетенций в управлении крупным межрегиональным бизнесом. Однако за все эти годы Козловскому не удалось обрести самостоятельную роль в определении стратегии развития «Железо-Цемент». Высокие профессиональные качества при отсутствии способностей к результативному взаимодействию с влиятельными акционерами так и не стали залогом успешной деловой карьеры. В целом, история фирмы подтверждала важность нахождения баланса во взаимоотношениях ключевых заинтересованных сторон (акционеров, членов правления, кредиторов, деловых партнеров), готовых поддержать технико-технологические и организационные новации в деятельности цементных предприятий. В данном отношении уровень согласования индивидуальных и групповых интересов непосредственно отражался на ресурсном потенциале компании и ее способности обеспечить эффективное функционирование крупного промышленного дела в преддверии и в годы Первой мировой войны.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Источники и принятые сокращения

1. *Акционерно-паевые предприятия России на 1915 год* / под общей редакцией И. М. Кованько. — Москва : М. Лавров, 1915. — 679 с.
2. *Варзар В. Е.* Список фабрик и заводов Российской империи / В. Е. Варзар. — Санкт-Петербург : Типография Киришбаума, 1912. — Ч. 1. — 720 с.

3. Доклад правления Акционерного общества соединенных портландцементных заводов «Железо-Цемент» и Вольского Д. Б. Зейферт обыкновенному общему собранию акционеров названного общества, созданному на 31 мая 1916 г. — Петроград : Виктория, 1916. — 3 с.

4. Отчет правления Акционерного общества соединенных портландцементных заводов «Железо-Цемент» и Вольского Д. Б. Зейферт за 1914 год. — Петроград : Виктория, 1915. — 7 с.

5. Отчет правления Акционерного общества соединенных портландцементных заводов «Железо-Цемент» и Вольского Д. Б. Зейферт за 1915 год. — Петроград : Виктория, 1916. — 5 с.

6. РГИА — Российский государственный исторический архив. Ф. 22, Центральные учреждения Министерства финансов по части торговли и промышленности. Оп. 4. Д. 411 ; Ф. 23, Министерство торговли и промышленности. Оп. 14. Д. 220 ; Оп. 24. Д. 294 ; Оп. 28. Д. 761 ; Ф. 588, Петроградская контора Государственного банка Министерства финансов. Оп. 2. Д. 395, 624 ; Ф. 597, Петербургский (Петроградский) частный коммерческий банк. Оп. 2. Д. 393, 395, 404 ; Ф. 630, Русско-Азиатский банк. Оп. 2. Д. 693, 694, 695.

7. Россия. 1913 год. Статистико-документальный справочник. — Санкт-Петербург : Блиц, 1995. — 415 с.

8. Совет съездов представителей промышленности и торговли. Статистический ежегодник на 1913 год. / под ред. В. И. Шарого. — Санкт-Петербург : Экономия, 1913. — 747 с.

Литература

1. Барышников М. Н. Цементное производство в России : заинтересованные стороны и эффективность регионального бизнеса в конце XIX века / М. Н. Барышников // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия : История. Международные отношения. — 2024. — № 24. — Выпуск 3. — С. 284—293. — DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-4907-2024-24-3-284-293>.

2. Боханов А. Н. Крупная буржуазия России (конец XIX в. — 1914 г.) / А. Н. Боханов. — Москва : Наука, 1992. — 264 с.

3. Бовыкин В. И. Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны / В. И. Бовыкин. — Москва : РОССПЭН, 2001. — 320 с. — ISBN 5-8243-0228-4.

4. Варнин Е. Г. Портланд-цементная промышленность Саратовской губернии / Е. Г. Варнин. — Саратов : Издательство Саратовского губсовнархоза, 1922. — 30 с.

5. Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.) / И. Ф. Гиндин // Избранное. Очерки истории и типологии русских банков. — Москва : Наука, 1997. — 623 с.

6. Грегори П. Экономический рост Российской империи (конец XIX — начало XX в.) : Новые подсчеты и оценки / П. Грегори. — Москва : РОССПЭН, 2023. — 256 с. — ISBN 5-8243-0291-X.

7. Золотарева М. В. К творческой биографии Льва Петровича Шишко (инженера, архитектора, ученого, педагога) / М. В. Золотарева, А. В. Пономарев // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. — 2021. — Т. 11. — № 3. — С. 520—531. — DOI: [10.21285/2227-2917-2021-3-520-531](https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-3-520-531).

8. Клейн Н. Л. Экономическое развитие Поволжья в конце XIX — начале XX века / Н. Л. Клейн. — Саратов : Издательство Саратовского университета, 1981. — 199 с.

9. Козловский Н. А. Проект устройства цементного завода в Санкт-Петербурге / Н. А. Козловский. — Санкт-Петербург : Типография Товарищества Андерсона и Лойцянского, 1910. — 13 с.

10. Литвинова И. Н. Новые формы предпринимательства в Саратовской губернии начала XX в. и их организаторы / И. Н. Литвинова // Манускрипт. — 2016. — № 8. — С. 126—129.

11. Мещеряков М. И. Портланд-цементы в строительной практике западной Сибири / М. И. Мещеряков. — Томск : [б. и.], 1929. — 24 с.

12. Озеров И. Х. О приемах изучения финансовой науки / И. Х. Озеров. — Москва : типолитография Товарищества И. Н. Кушненин и К^о, 1903. — 30 с.

13. Шепелев Л. Е. Акционерные компании в России : XIX — начало XX века / Л. Е. Шепелев. — Санкт-Петербург : Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2006. — 604 с. — ISBN 5-288-04152-0.

14. Barney J. B. Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder Perspective / J. B. Barney // Strategic Management Journal. — 2018. — Vol. 39 (13). — Pp. 3305—3325. — DOI: 10.1002/smj.2949.

15. Freeman R. E. Tensions in stakeholder theory / R. E. Freeman, R. Phillips, R. Sisodia // Business and Society. — 2020. — Vol. 59. — № 2. — Pp. 213—231. — DOI: 10.1177/0007650318773750.

Статья поступила в редакцию 03.11.2024,
одобрена после рецензирования 09.12.2024,
подготовлена к публикации 16.03.2025.

Material resources

Kovanko, I. M. (1915). *Joint-stock and unit enterprises of Russia for 1915*. Moscow: M. Lavrov. 679 p. (In Russ.).

Report of the Board of the Joint-Stock Company of the United Portland Cement Plants "Iron—Cement" and Volsky D. B. Seifert to the ordinary general meeting of shareholders of the named company, convened on May 31, 1916. (1916). Petrograd: Tipografiya Viktoria. 3 p. (In Russ.).

Report of the Board of the Joint-Stock Company of the United Portland Cement Plants "Iron—Cement" and Volsky D. B. Seifert for 1914. (1915). Petrograd: Victoria Printing House. 7 p. (In Russ.).

Report of the Board of the Joint-Stock Company of the United Portland Cement Plants "Iron—Cement" and Volsky D. B. Seifert for 1915. (1916). Petrograd: Victoria Printing House. 5 p. (In Russ.).

RGIA — *Russian State Historical Archive*. F. 22, *Central institutions of the Ministry of Finance for Trade and Industry*. Op. 4. D. 411; F. 23, *Ministry of Trade and Industry*. (In Russ.).

Russia. The year is 1913. Statistical and documentary reference book. (1995). St. Petersburg: Blitz. 415 p. (In Russ.).

Sharago, V. I. (ed.). *The Council of Congresses of representatives of industry and Trade. Statistical yearbook for 1913*. St. Petersburg: Economy Printing House. 747 p. (In Russ.).

Varzar, V. E. (1912). *List of factories and plants of the Russian Empire, 1*. St. Petersburg: Kirshbaum Printing House. 720 p. (In Russ.).

References

- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder Perspective. *Strategic Management Journal*, 39 (13): 3305—3325. — DOI: 10.1002/smj.2949.
- Baryshnikov, M. N. (2024). Cement production in Russia: stakeholders and the effectiveness of regional business at the end of the 19th century. *Proceedings of the Saratov University. A new series. Series: History. International relations*, 24 (3): 284—293. DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-4907-2024-24-3-284-293>. (In Russ.).
- Bokhanov, A. N. (1992). *The big bourgeoisie of Russia (the end of the XIX century — 1914)*. Moscow: Nauka Publ. 264 p. (In Russ.).
- Bovykin, V. I. (2001). *Financial capital in Russia on the eve of the First World War*. Moscow: ROSSPEN. 320 p. ISBN 5-8243-0228-4. (In Russ.).
- Freeman, R. E., Phillips, R., Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business and Society*, 59 (2): 213—231. DOI: 10.1177/0007650318773750.
- Gindin, I. F. (1997). Banks and economic policy in Russia (XIX — early XX century). In: *Selected works. Essays on the history and typology of Russian banks*. Moscow: Nauka Publ. 623 p. (In Russ.).
- Gregory, P. (2023). *Economic growth of the Russian Empire (late XIX — early XX century): New calculations and estimates*. Moscow: ROSSPEN. 256 p. ISBN 5-8243-0291-X. (In Russ.).
- Klein, N. L. (1981). *Economic development of the Volga region in the late nineteenth and early twentieth centuries*. Saratov: Saratov University Press. 199 p. (In Russ.).
- Kozlovsky, N. A. (1910). *A project for the construction of a cement plant in St. Petersburg*. St. Petersburg: Printing House of the Anderson and Loitsyansky Partnership. 13 p. (In Russ.).
- Litvinova, I. N. (2016). New forms of entrepreneurship in the Saratov province of the early twentieth century and their organizers. *Manuscript*, 8: 126—129. (In Russ.).
- Meshcheryakov, M. I. (1929). *Portland cements in the construction practice of Western Siberia*. Tomsk: [b. i.]. 24 p. (In Russ.).
- Ozerov, I. H. (1903). *On the methods of studying financial science*. Moscow: Typolithography of the I. N. Kushnenev and Co. Partnership. 30 p. (In Russ.).
- Shepelev, L. E. (2006). *Joint-stock companies in Russia: XIX — early XX century*. Saint Petersburg: Publishing House of Saint Petersburg State University. 604 p. ISBN 5-288-04152-0. (In Russ.).
- Varnin, E. G. (1922). *Portland-cement industry of the Saratov province*. Saratov: Publishing House of the Saratov Gubernatorial Farm. 30 p. (In Russ.).
- Zolotareva, M. V., Ponomarev, A. V. (2021). On the creative biography of Lev Petrovich Shishko (engineer, architect, scientist, teacher). *Izvestiya vuzov. Investment. Construction. Realty*, 11 (3): 520—531. DOI: 10.21285/2227-2917-2021-3-520-531. (In Russ.).

*The article was submitted 03.11.2024;
approved after reviewing 09.12.2024;
accepted for publication 16.03.2025.*