

# Промышленность, банки и транспорт Российской империи

## Н.В. Воронцов и деятельность Общества Путиловских заводов в 1870—1880-х гг.

*Михаил Барышников*

**N.V. Vorontsov and activity of Putilov's company in the 1870—1880s**

*Mikhail Baryshnikov*

*(Herzen State Pedagogical University of Russia, Saint Petersburg)*

DOI: 10.31857/S086956870015458-4

В 1877 г. бывший начальник Пермских пушечных заводов, горный инженер, действительный статский советник Николай Васильевич Воронцов получил предложение войти в состав руководства Общества Путиловских заводов (ОПЗ). Его работа в должности директора Рельсово-механического-вагонного завода (Путиловский завод) в 1878—1882 гг. протекала на фоне масштабных изменений как в промышленном облике страны, так и в жизни управляемого им предприятия. В первых сочинениях по истории ОПЗ его роль практически не освещалась<sup>1</sup>. Лишь И.Ф. Гиндин упомянул о том, что этому директору доверяли правительственные чиновники<sup>2</sup>. Между тем значимость его вклада в развитие производственного потенциала ОПЗ констатировал Л.С. Рафиенко<sup>3</sup>. Именно Воронцову удалось согласовать позиции инженерно-управленческого персонала завода, органов власти (в первую очередь Государственного банка и Министерства финансов) и коммерческих структур (прежде всего Петербургского международного коммерческого банка). За три года под руководством Воронцова Путиловский завод, находившийся до того в крайне сложном финансовом положении, стал «лучшим из сталелитейных и рельсопрокатных заводов России»<sup>4</sup>. А уход Николая Васильевича с директорского поста в конце 1882 г., по сути, завершил период антикризисного управления, во многом обусловивший (в том числе при посредничестве Петербургского международного банка<sup>5</sup>) последующий рост масштабов операций ОПЗ и его закрепление в качестве ведущей в своей отрасли отечественной компании. В итоге данное предприятие — «воплощение российского “крупного бизнеса”, лицо целого

© 2021 г. М.Н. Барышников

<sup>1</sup> К столетию Путиловского завода. 1801—1901 гг. СПб., 1902; *Мительман М.И., Глебов Б.Д., Ульяновский А.Г.* История Путиловского завода (1789—1917). М.; Л., 1939; Изд. 3. М., 1961.

<sup>2</sup> *Гиндин И.Ф.* Государственный банк и экономическая политика царского правительства (1861—1892 годы). М., 1960. С. 249.

<sup>3</sup> *Рафиенко Л.С.* Горный инженер Н.В. Воронцов. Пермь, 1989. С. 92—96.

<sup>4</sup> История создания и развития Санкт-Петербургского государственного горного института. Т. 1. СПб., 1998. С. 105.

<sup>5</sup> *Бовыкин В.И.* О взаимоотношениях российских банков с промышленностью до середины 90-х годов XIX в. // Социально-экономическое развитие России. Сборник статей к 100-летию со дня рождения Николая Михайловича Дружинина. М., 1986. С. 202—203.

хозяйственного уклада» — превратилось, с точки зрения государственных интересов, в «самый важный частный завод» страны<sup>6</sup>. Какую же роль в этом сыграл Воронцов?

В 1876 г., покинув пост начальника Пермских пушечных заводов, Воронцов переехал в Петербург. Здесь, получая прежнее жалованье, он участвовал в работе Горного совета и Горного учёного комитета. При этом на него был сделан большой начёт в 10 тыс. руб. за якобы допущенные ошибки при оформлении заводских счетов<sup>7</sup>. Видимо, финансовые трудности оказались одной из побудительных причин, заставивших его принять должность директора Путиловского завода. Впрочем, решающее значение имело его личное знакомство с Н.И. Путиловым, состоявшееся ещё в 1871 г. Пермский завод начал тогда производить снаряды из закалённого чугуна и перенимал технологические наработки Путиловского завода, приступившего к выполнению таких заказов годом ранее<sup>8</sup>. Обмен опытом продолжился в 1875 г., когда ОПЗ наладил прокатку рельсов из мартеновской стали, а спустя год заработала и первая мартеновская печь в Перми. В 1877 г., уже после отъезда Воронцова, там завершилось строительство ещё трёх мартеновских печей<sup>9</sup>.

Следует учесть, что Воронцов стал директором Путиловского завода, но не правления ОПЗ, которому принадлежали также петербургский завод «Аркадия», железоделательные центры в Финляндии и т.д. Впрочем, поскольку Путиловский завод, безусловно, являлся ключевым по своим производственным мощностям, положение его руководителя было не менее, а порой даже более влиятельным, чем у членов правления. При этом в 1877 г. Воронцов не сразу принял на себя новые обязанности. Когда в Государственном банке, контролировавшем в то время операции ОПЗ, с ним заговорили о соответствующем назначении, он изъявил желание предварительно изучить состояние дел на предприятии.

К началу 1877 г. ОПЗ находилось в сложном положении. Осенью 1872 г., когда Александр II утвердил устав компании, дела Путилова находились в «блестящем состоянии»<sup>10</sup>. Ему было даровано право изображения государственного герба за «особенные труды по развитию и улучшению железного производства в России, устройство заводов, производящих большое количество весьма хорошей пудлинговой стали из местных материалов, за производство большого количества рельсов и рельсовых скреплений и за попечения об улучшении быта рабочих»<sup>11</sup>. Изготовление железных рельсов со стальными головками, которые в стоимостном выражении составляли почти 75% всей выпускаемой продукции, не только приносило тогда значительную прибыль, но и обеспечивало, как казалось, привлекательность завода для внешних инвесторов. Гарантией будущих доходов служили контракты Путилова с Департаментом железных дорог Министерства путей сообщения, заключённые летом 1867 и в январе 1869 г. Можно было рассчитывать и на поддержку влиятельных лиц, в частности на-

<sup>6</sup> Полицарнов В.В. Стратегия процветания крупного бизнеса (к истории Путиловского общества) // Вопросы истории. 2002. № 1. С. 27.

<sup>7</sup> Рафиенко Л.С. Указ. соч. С. 92—93.

<sup>8</sup> Левицкий М. Путиловский сталелитейный, железоделательный и механический завод. Кронштадт, 1896. С. 30.

<sup>9</sup> История создания и развития... Т. I. С. 105.

<sup>10</sup> Гиндин И.Ф. Указ. соч. С. 239.

<sup>11</sup> Отчёт о мануфактурной выставке 1870 года в Санкт-Петербурге. СПб., 1871. С. 51.

чальника Николаевской железной дороги И.Ф. Кёнига, вошедшего при учреждении ОПЗ в состав его наблюдательного совета, который утверждал решения директоров в сфере производственной и финансовой деятельности и осуществлял «общее наблюдение за ходом предприятия, ревизия через своих членов делопроизводства правления, а в случае надобности и самого хода дела на местах деятельности Общества»<sup>12</sup>.

Паника, разразившаяся в 1873 г. на ведущих биржах Европы и Северной Америки, вызвала обвальное падение цен на акции и «долгую депрессию», растянувшуюся на 20 лет. Надежды Путилова на привлечение крупных инвестиций из Германии не оправдались<sup>13</sup>, а участие в строительстве морского порта в Петербурге с глубоководным каналом до Кронштадта потребовало от ОПЗ крупных вложений и заимствований у коммерческих банков.

Рост долгов, к концу 1874 г. составивших 4,858 млн руб.<sup>14</sup>, первоначально не внушал Путилову серьёзных опасений. Всё же поставки государству продукции железнодорожного назначения сулили значительные прибыли. В 1874 г. ОПЗ заключило с Департаментом железных дорог контракт на выпуск 3 тыс. товарных вагонов. В следующем году было подписано соглашение, в соответствии с которым завод обязывался в течение пяти лет ежегодно изготавливать для казны 800 тыс. пудов стальных рельсов. Одновременно крупные средства шли на строительство сталерельсового завода, оснащённого четырьмя мартеновскими печами. В конце 1876 г., накануне русско-турецкой войны, Главное артиллерийское управление оплатило заказ на 1 500 стальных бомб<sup>15</sup>. В целом, в 1874—1876 гг. Общество быстро наращивало, главным образом за счёт авансов Государственного банка, свои производственные мощности. Однако и долги Путилова коммерческим банкам, частным лицам и самому Обществу стремительно росли, достигнув 6,756 млн руб. В свою очередь задолженность ОПЗ составила 6,742 млн руб., в том числе по казённым авансам на рельсы — 2,865 млн руб.<sup>16</sup> Оно практически утратило оборотный капитал и не имело возможности кредитоваться до уплаты долгов, что грозило банкротством и массовым увольнением рабочих<sup>17</sup>. В феврале 1877 г. министр финансов М.Х. Рейтерн и управляющий Государственным банком Е.И. Ламанский с санкции Александра II приняли решение оплатить долги Путилова коммерческим банкам. Взамен этого Государственный банк выкупил 87% акций ОПЗ, фактически став его основным собственником. В состав правления и наблюдательного совета Общества вошли правительственные чиновники.

Соглашаясь занять должность директора, Воронцов должен был не только сохранить предприятие, но и обеспечить ему перспективу для последующего развития. Ещё в январе 1877 г. члены правления ОПЗ экстренно запросили у Государственного банка кредит в размере, «какой будет признан возможным». На первоочередные нужды Путиловскому заводу требовалось 47,4 тыс. руб.: 39,3 тыс. — на зарплату рабочим, 5 тыс. — на пособия увольняемым, 3,2 тыс. — на жалованье служащим и членам правления. Ещё 160 тыс. руб. было

<sup>12</sup> ПСЗ-II. Т. 47. Отд. II. СПб., 1875. № 51438. С. 845.

<sup>13</sup> Мительман М.И., Глебов Б.Д., Ульяновский А.Г. Указ. соч. Изд. 3. С. 26.

<sup>14</sup> Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 сентября 1873 г. по 1 января 1875 года. СПб., 1875. С. 23.

<sup>15</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 561, л. 85—86, 203, 255.

<sup>16</sup> Гиндин И.Ф. Указ. соч. С. 240.

<sup>17</sup> Мительман М.И., Глебов Б.Д., Ульяновский А.Г. Указ. соч. Изд. 3. С. 30.

необходимо для продолжения выпуска продукции в ближайший месяц<sup>18</sup>. Между тем кредит в 200 тыс. руб., выданный Путилову по личной инициативе Ламанского в конце декабря 1876 г., был полностью исчерпан<sup>19</sup>.

В 1877 г. Воронцов продумывал и согласовывал план своих действий. Учтя, что для мартеновских печей при переплавке отслуживших свой срок железных рельсов требовалось много стального лома, в необходимом количестве ещё отсутствовавшего в России и заметно подорожавшего за границей (до 1 руб. 10 коп. за пуд, при рентабельности для завода в 60 коп.), Воронцов предложил в июле 1877 г. диверсифицировать производственный процесс, введя в строй, помимо двух новых мартеновских печей, два бессемеровских конвертора. Ламанский поддержал данное предложение, заявив, что Государственный банк как крупнейший собственник ОПЗ «заинтересован... в успешном направлении дел Общества и участвует, вследствие этого, и в управлении его делами, имея своих представителей в правлении и [наблюдательном] совете Общества». В итоге, по согласованию с Министерством финансов, компании был выделен кредит в 308,5 тыс. руб. на четыре года под 6% годовых, и уже спустя год бессемеровские конверторы достигли, по словам правления, «высшей нормы своей производительности, то есть плавки до 6 тыс. пудов стали в сутки»<sup>20</sup>.

В марте 1878 г. Воронцов подписал договор, регламентировавший его деятельность на посту директора. Так, он имел право формировать численность и штатную структуру занятых на предприятии, самостоятельно осуществлять руководство производственным процессом (директора правления могли участвовать в принятии тех или иных решений лишь с его согласия), а также отвечать за качество и своевременность исполнения заказов при наличии необходимых финансовых средств<sup>21</sup>. Его жалованье составляло 10 тыс. руб. при «готовой квартире с отоплением». Кроме того, из чистой прибыли Путиловского завода (но не ОПЗ), если она составляла менее 500 тыс. руб., Воронцов получал 0,5%, если достигала от 500 до 750 тыс. руб., — 1%, при превышении 750 тыс. руб. — 1,5%<sup>22</sup>.

В 1878 г. руководству ОПЗ удалось согласовать интересы инженерно-управленческого персонала (председатель правления Путилов, директор Воронцов и Н.В. Калакуцкий, управляющий заводской конторой директор А. Бухе), представителей финансового ведомства (директор В.В. Никитин) и Петербургского международного коммерческого банка (член наблюдательного совета компании, директор банка В.А. Лясский). Предпринятые меры позволили увеличить производство стали в объёме, необходимом для того, чтобы выпуск рельсов вырос вдвое. Чугунное сырьё, приобретаемое на внутреннем рынке для переработки на сталь, на  $\frac{2}{3}$  обеспечило потребности мартеновских печей в ломе. На заводе построили новый обжимный стан, заменивший работу паровых молотов; на новые фундаменты установили прокатные машины, в действие была введена новая рельсопрокатная машина, что позволило перепрофилировать прежнюю в листопрокатную<sup>23</sup>. По инициативе Воронцова территорию заво-

<sup>18</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 561, л. 22.

<sup>19</sup> Там же, д. 559, л. 1.

<sup>20</sup> Там же, д. 558, л. 1; д. 561, л. 86; д. 563, л. 1—3, 5.

<sup>21</sup> Там же, д. 574, л. 150.

<sup>22</sup> Там же, л. 141.

<sup>23</sup> К столетию Путиловского завода... С. 19.

да опоясала сеть узкоколейных паровых подъездных путей, соединивших цеха между собой; специальная ветка связывала её с линией железной дороги, обеспечивавшей сбыт продукции<sup>24</sup>.

Бессемеровская сталь, помимо производства рельсов, использовалась для изготовления колёсных шин, вагонных и паровозных рессор и т.д. Поэтому неудивительно, что с конца 1870-х гг. наблюдалось резкое увеличение выпуска не только рельсов (в 1877 г. прокатано 643,7 тыс. пудов, 1878 г. — 1,046 млн, 1879 г. — более 3 млн пудов), но и вагонов, чему в значительной мере способствовали государственные закупки военного времени. Так, если в 1877 г. предприятие изготовило 467 товарных вагонов на 643,5 тыс. руб., то в 1878 г. — 1 108 на 1,597 млн руб. Немалый доход приносили и поставки железнодорожных платформ (140—150 в год на сумму до 180 тыс. руб.), а также специальных вагонов для перевозки угля и скота, переводных стрелок, стальных шин, колёс с осями и т.п.<sup>25</sup>

Инвестиции в основной капитал, сопровождавшиеся быстрым ростом производственных мощностей ОПЗ, были непосредственно связаны с получением казённых заказов и кредитов, выдававшихся Государственным банком под 6%. Частные контракты, наоборот, резко сокращались: если в 1877 г. они были выполнены по вагонам на 108,2 тыс. руб., то в 1878 г. — лишь по 1 вагону на 3 тыс. руб.<sup>26</sup> Тем самым, вполне профессионально осуществляя оперативное руководство и обеспечивая поступательный рост производственных мощностей крупнейшего в стране предприятия, Путилов и Воронцов не могли определять сколько-нибудь отдалённые цели его работы, полностью завися от интересов ключевого собственника — государства. И хотя по итогам выпуска той или иной продукции Общество оказывалось в прибыли, общее его положение оставалось тяжёлым. На 1 января 1879 г. убытки, включая издержки прежних лет, достигли 924,8 тыс. руб., а долги превысили 5 млн руб. (в том числе по непогашенным авансам и долгам по контрактам с Департаментом железных дорог — 2,8 млн руб.)<sup>27</sup>. Процентные выплаты по кредитам не только «съедали» прибыль, но и практически полностью лишали компанию оборотных средств. Воронцов и директора правления вынуждены были признать, что ОПЗ, имея «единственным оборотным ресурсом кредит, открываемый ему Государственным банком, под материалы и изделия, с развитием своей производительности состоит непрерывно в долгу у Государственного банка в сумме доходящей до 5 000 000 рублей». Более того, по их мнению, в дальнейшем эта сумма «должна ещё увеличиться»<sup>28</sup>.

В 1879 г., учитывая финансовые трудности ОПЗ, Путилов и Воронцов решили диверсифицировать производственные операции, дабы ослабить зависимость предприятия от правительственных субсидий. Так, при выпуске стальных рельсов, по-прежнему ориентируясь преимущественно на выполнение казённых договоров, они стали активнее исполнять частные заказы.

<sup>24</sup> Рафиенко Л.С. Указ. соч. С. 94.

<sup>25</sup> Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 января по 31 декабря 1877 года. СПб., 1879. С. 15—17; Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 января по 31 декабря 1878 года. СПб., 1880. С. 42—46.

<sup>26</sup> Там же.

<sup>27</sup> Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 января по 31 декабря 1879 года. СПб., 1882. С. 66, 72—73.

<sup>28</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 566, л. 179.

К концу года государству было поставлено рельсов на 3,367 млн руб., различным фирмам и лицам — на 2,899 млн руб. Одновременно значительно (на 304,3 тыс. руб.) выросло изготовление по частным контрактам переводных стрелок, вагонных колёс и полускатов, рессор и т.д. Сортového железа по ним было произведено на 264,2 тыс. руб. Их покупателями являлись Главное общество российских железных дорог, общества Конно-железных дорог, Либаво-Роменской, Юго-Западной, Харьковско-Николаевской, Курско-Киевской, Шуйско-Ивановской, Муромской, Новоторжской, Царскосельской, Новгородской, Моршано-Сызранской железных дорог. Что же касалось товарных вагонов, то их единственным приобретателем оставался Департамент железных дорог: за 1879 г. казна получила 1 063 вагона за 1,467 млн руб., а также 27 угольных вагонов за 27,8 тыс. руб. В результате впервые за пять лет чистая прибыль ОПЗ, фактически исключительно благодаря Путиловскому заводу, составила 1,544 млн руб. Кроме того, по сравнению с предыдущим годом перестал расти долг Государственному банку и заметно снизилась задолженность перед частными фирмами и лицами (с 2,648 до 1,124 млн руб.)<sup>29</sup>. Вместе с тем произошли серьёзные перестановки в правлении: на смену часто болевшему Путилову его председателем по рекомендации Ламанского избрали бывшего управляющего Государственным казначейством Н.В. Кидошенкова.

31 декабря 1879 г. истёк срок договора, заключённого с Воронцовым в марте 1878 г. Ссылаясь на результативность своего управления и практику выплат (до 78 тыс. руб.) руководителям отечественных промышленных компаний, директор Путиловского завода запросил жалование в 25 тыс. руб. Товарищ управляющего Государственным банком Николаев возражал, намекая на то, что и министр финансов С.А. Грейг считает подобное вознаграждение «слишком большим». После «словесных переговоров» Воронцову удалось заручиться поддержкой Ламанского. Достигнутый в марте 1880 г. компромисс, утверждённый наблюдательным советом ОПЗ, предусматривал ежегодную обязательную выплату в 15 тыс. руб., к которой по итогам года полагалось ещё 10 тыс. руб. «добавочных наград», в том случае, если завод приносил прибыль<sup>30</sup>.

Усиление позиций чиновников в руководстве ОПЗ в 1880 г. имело неоднозначные последствия. По инициативе Воронцова и при поддержке Кидошенкова и Калакуцкого правление стало ещё активнее использовать кредиты Государственного банка для пополнения оборотных средств и закупки оборудования. Только с 1 января по 1 марта 1880 г. ОПЗ было выдано ссуд на 2,508 млн руб.<sup>31</sup> В 1880 г., по сравнению с 1879 г., соответствующие инвестиции выросли с 1,240 до 3,395 млн руб. Одновременно удалось сократить дебиторскую задолженность с 3,570 до 2,739 млн руб. Всё это сопровождалось увеличением балансовой стоимости активов компании на 22,3% (в 1879 г. данный показатель составил 16,7%). Вместе с тем долг ОПЗ Государственному банку резко вырос с 2,703 до 6,624 млн руб.<sup>32</sup>, тогда как чистая прибыль по Путиловскому заводу снизилась на 42,9%<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 574, л. 142; Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 января по 31 декабря 1879 года. С. 43—61.

<sup>30</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 574, л. 141.

<sup>31</sup> Там же, д. 566, л. 62.

<sup>32</sup> Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 января по 31 декабря 1880 года. СПб., 1882. С. 56—79.

<sup>33</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 574, л. 142.

Между тем, поскольку выпуск вагонов для государства полностью прекратился, директора переориентировали компанию на частные заказы<sup>34</sup>, теперь уже преобладавшие среди поставок различных железнодорожных изделий. Более того, если по казённым контрактам в 1880 г. было изготовлено стальных рельсов на 182,3 тыс. руб., то по частным — на 4,079 млн руб. (из них на 1,153 млн руб. для Общества Закавказской железной дороги).

Руководство компании уделяло большое внимание налаживанию связей с предпринимателями, чему в немалой степени способствовали такие члены наблюдательного совета, как, например, крупный петербургский коммерсант Г. Молво. Взаимовыгодные отношения сложились у Общества с Петербургским международным коммерческим и Волжско-Камским банками<sup>35</sup>, столичным Обществом Самсониевского машинного, литейного и вагоностроительного завода и др.

Директора признавали: при «постоянной и усиленной уплате своих прежних долгов прибыли Общества, составлявшие главнейшие средства для такой уплаты, недостаточны, тем более что значительная часть их идёт на уплату % по долгам Общества, в счёт открытых ему в казне кредитов»<sup>36</sup>. Поэтому правление ходатайствовало о снижении взимаемых процентов с 6 до 3. Ламанский разрешил для «удобства» начислять 3%, но требовать остальные 3%, если у Общества будет значительная прибыль<sup>37</sup>. Ситуация усугублялась тем, что по правилам Государственного банка проценты по специальным текущим счетам должны были покрываться немедленно, при наступлении сроков их начисления. Директора правления считали это «не только крайне затруднительным, но положительно невозможным»<sup>38</sup>, и настойчиво просили о рассрочке до 6—7 недель, что ещё больше вносило путаницу в показатели расчётов с казной.

В 1881 г. ухудшение ситуации на отечественном рынке железнодорожной продукции и свёртывание инвестиций в транспортное строительство вызвали снижение поставок по всему ассортименту изделий ОПЗ. Нуждаясь в подтверждении своих полномочий, Воронцов подал прошение об отставке и получил ожидаемый отказ, но не совсем в той формулировке, на которую рассчитывал. Его удерживали лишь потому, что увольнение «может замедлить продажу завода», так как покупатели намерены поручить Воронцову «на первое время» управление предприятием<sup>39</sup>. Ставший министром финансов Н.Х. Бунге всерьёз опасался, что без казённой поддержки Обществу придётся приступить к ликвидации своих дел, что представлялось «весьма нежелательным как в интересах Государственного банка (владельца завода), так и в интересах многочисленного заводского населения, могущего... остаться без всяких средств к пропитанию»<sup>40</sup>. В декабре с санкции министерства Государственный банк открыл ОПЗ «дополнительный кредит»<sup>41</sup>.

---

<sup>34</sup> Подробнее см.: *Grant J.A. Big Business in Russia. The Putilov Company in Late Imperial Russia. 1868—1917. Pittsburg, 1999.*

<sup>35</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 566, л. 209, 318.

<sup>36</sup> Там же, л. 179.

<sup>37</sup> *Гиндин И.Ф. Указ. соч. С. 242.*

<sup>38</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 568, л. 102.

<sup>39</sup> Там же, д. 574, л. 102.

<sup>40</sup> Цит. по: *Гиндин И.Ф. Указ. соч. С. 242.*

<sup>41</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 568, л. 67.

В 1881 г. при сокращении казённых контрактов по стальным рельсам до 948 тыс. руб. частные увеличились до 1,262 млн руб. (из них 668 тыс. руб. поступило от Общества Балтийской железной дороги). Договоры на изготовление стальных шин и рессор (на сумму свыше 90 тыс. руб.) были заключены с Русским обществом механических и горных заводов. Как и прежде, крупными оказались частные заказы на торговое железо (352 тыс. руб.), железнодорожные платформы (203 тыс. руб.) и вагонные полускаты (202 тыс. руб.). Однако общий итог стоимости выпущенной продукции демонстрировал, по сравнению с 1880 г., снижение с 6,428 до 4,060 млн руб., тогда как задолженность по казённым кредитам выросла на 11%<sup>42</sup>. Чистая прибыль Путиловского завода снизилась почти вдвое — с 1,428 млн до 728,2 тыс. руб.<sup>43</sup>

В 1882 г. Кидошенкова на посту председателя правления сменил В.В. Никитин, служивший ранее в Государственном банке. Кроме того, в число директоров вошёл А.А. Ляцкий, представлявший в Петербурге интересы Общества Варшавского сталелитейного завода (Варшавский завод). Как уже отмечалось, его брат В.А. Ляцкий, директор Петербургского международного коммерческого банка и совладелец варшавского банкирского дома «С.А. Френкель», состоял членом наблюдательного совета ОПЗ. Таким образом, путиловская корпорация всё больше ориентировалась на деловое партнёрство с Варшавским заводом и Обществом Брянского рельсопрокатного, железоделательного и механического завода (Брянский завод), чьи интересы в Петербурге представлял В.А. Чацкий, в 1882 г. вошедший в состав правления ОПЗ, а в 1883 г. ставший его председателем. Воронцов, имевший ранее свободу рук в организации производства, стал ощущать усиление контроля со стороны руководства ОПЗ. По договору 1878 г. он не мог назначать ни главного бухгалтера, ни управляющего заводской конторой. Пользуясь этим, правление поставило во главе конторы В. Корба, сменившего давнего сотрудника Путилова Бухе. Это вызвало появление среди инженерно-технического персонала предприятия двух группировок — сторонников директора и управляющего. В то же время Воронцова поддерживал А.К. Фойгт, ставший одним из директоров ОПЗ и контролировавший машиностроительное направление деятельности предприятия.

Перемены в руководстве компании проявились в дискуссии о создании Союза рельсовых фабрикантов. Предполагалось, что это объединение будет регламентировать объём продаж стальных рельсов ОПЗ, Брянским и Варшавским заводами (доля каждого из них составляла 25%), а также заводом Гута Банкова в Петроковской губ. и Товариществом Александровского завода в Петербурге (им доставалось по 12,5%)<sup>44</sup>. В июне 1882 г. договор был согласован, однако среди руководителей ОПЗ до последнего дня шли споры о целесообразности его подписания<sup>45</sup>. Фойгт, Воронцов и глава наблюдательного совета Н.Н. Анцыфоров (председатель правления Петербургского международного коммерческого банка) полагали, что такой союз больше выгоден для конкурентов Путиловского завода, стремящихся к его поглощению. Воронцов даже обращался к новому управляющему Государственным банком А.В. Цимсену с просьбой

---

<sup>42</sup> Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 января по 31 декабря 1881 года. СПб., 1882. С. 66—86.

<sup>43</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 574, л. 142.

<sup>44</sup> Гиндин И.Ф. Указ. соч. С. 255.

<sup>45</sup> РГИА, ф. 626, оп. 1, д. 406, л. 2.

об увольнении от должности директора «до окончания продажи завода». Однако Цимсен не дал ей хода<sup>46</sup>.

Между тем для Воронцова было «очевидно», что «никаких прибылей Общества за 1882 г. получить не могло, ибо делало рельсы в запас за счёт Государственного банка и сдавало их по заводской цене»<sup>47</sup>. Из-за резкого падения рыночного спроса на складах компании к концу года скопилось более 6 млн пудов рельсов, оказавшихся в залоге у Государственного банка под выданные ранее авансы и кредиты. Распродажа такого объёма повлекла бы обрушение цен и грозила банкротством другим отечественным заводам, поэтому их решили перевести в государственный запас. 15 мая 1883 г., когда долг казне достиг 13,711 млн руб., правительство предпочло «уступить» Брянскому и Варшавскому заводам (Синдикату «Брянск-Варшава» и его представителям Чацкину и А.А. Лясскому) за 3 млн руб. принадлежавшие Государственному банку 34 800 акций ОПЗ номинальной стоимостью в 4,350 млн руб. Данную сумму следовало выплатить за шесть лет, по 500 тыс. руб. в год. Первый годовой взнос сделали директора Брянского завода кн. В.Н. Тенишев и С.И. Петровский<sup>48</sup>. При этом приобретение акций обуславливалось сохранением ОПЗ как самостоятельной компании.

Как утверждали позднее покупатели, они исходили из «безнадёжности на получение когда-либо по сим акциям дивиденда в виду неудовлетворительного состояния завода, в каком он был принят нами от Государственного банка»<sup>49</sup>. В действительности же ситуация выглядела не столь мрачно. В 1882 г. под руководством Воронцова предприятие не только сохраняло устойчивость, но и обеспечивало рост объёмов производства по частным заказам. Выполнение заказа Товарищества нефтяного производства братьев Нобель по 400 железнодорожным платформам принесло компании 374,7 тыс. руб., Общества Юго-Западных железных дорог по 200 товарным вагонам — 257,3 тыс. руб., по стальным рельсам для различных фирм — 212,8 тыс. руб., по сортовому железу — 207,9 тыс. руб. и т.д.<sup>50</sup> В результате Путиловский завод завершил год с прибылью в 170,9 тыс. руб., но её поглотили общие убытки ОПЗ в 571,7 тыс. руб.<sup>51</sup> Причём именно убыточность операций компании стала поводом лишить Воронцова причитавшихся ему за 1882 г. «дополнительных» 10 тыс. руб.<sup>52</sup>

В 1883—1884 гг. доходность Путиловского завода позволяла правлению не только выплачивать долги «Синдикату», но и приобретать у частных лиц остальные акции корпорации. В 1885 г., при весомой выручке в 6,547 млн руб. и чистой прибыли в 552,1 тыс. руб.<sup>53</sup>, группа инвесторов во главе с Анцыфоровым выкупила большую часть акций, принадлежавших «Синдикату». С этого времени, как отмечалось в юбилейном издании, правление «могло уже

<sup>46</sup> Там же, ф. 588, оп. 2, д. 574, л. 209.

<sup>47</sup> Там же, л. 210.

<sup>48</sup> Там же, ф. 23, оп. 24, д. 135, л. 19—20; *Мительман М.И., Глебов Б.Д., Ульяновский А.Г.* Указ. соч. Изд. 3. С. 36.

<sup>49</sup> РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 135, л. 1.

<sup>50</sup> Отчёт правления Общества Путиловских заводов с 1 января по 31 декабря 1882 года. СПб., 1883. С. 69.

<sup>51</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 574, л. 142, 344.

<sup>52</sup> Ему выплатили их лишь в июне 1885 г., когда Воронцов занял пост директора петербургского Горного института.

<sup>53</sup> Акционерное дело в России. Т. 2. Вып. II. СПб., 1898. С. 234.

действовать совершенно независимо, преследуя лишь интересы Путиловского завода»<sup>54</sup>. Тем не менее в 1888 г. Анцыфоров предупреждал на заседании правления своих партнёров, что если «господа синдикаторы полагают, что Путиловский завод может при известных условиях продолжать свою деятельность, то им следует иметь в виду, что это окажется возможным лишь в том случае, если господа синдикаторы не будут стеснять кредит Обществу Путиловских заводов и если действия их по отношению к Путиловскому заводу будут проникнуты отсутствующим до сих пор единодушием»<sup>55</sup>. В конце 1889 г., после кончины В.А. Лясского, представители Варшавского завода вышли из руководства ОПЗ<sup>56</sup>. Тогда же ведущую роль среди директоров стал играть Фойгт, спустя несколько лет избранный председателем правления.

В 1877—1882 гг. участие Воронцова в руководстве ОПЗ обеспечило не только необходимую преемственность хозяйственной деятельности при постоянно менявшемся составе правления, но и последовательное наращивание производственных мощностей предприятия. Он многое сделал для согласования стратегических и оперативных целей компании при выполнении как государственных, так и частных заказов. В Министерстве финансов высоко оценивали результаты его работы, констатировав, что он «принимал все возможные меры к лучшему обеспечению интересов [Государственного] банка»<sup>57</sup>. В целом, за то время, когда Воронцов находился на посту директора, балансовая стоимость активов ОПЗ выросла почти вдвое — с 12,7 до 23,4 млн руб., что было особенно значимым в условиях ограниченности капиталовложений в металлургию<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> К столетию Путиловского завода... С. 21.

<sup>55</sup> Цит. по: Бовыкин В.И. Указ. соч. С. 202.

<sup>56</sup> Там же. С. 203; РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 135, л. 19—20.

<sup>57</sup> РГИА, ф. 588, оп. 2, д. 574, л. 344.

<sup>58</sup> Гиндин И.Ф. Указ. соч. С. 261.