

*А.С. Грузинов**

**Система управления хозяйством
князей Абамелек-Лазаревых
во второй половине XIX — начале XX вв.**

С начала XVIII до последней четверти XIX в. Урал был главным металлургическим районом Российской империи. Основным топливом здешней металлургии являлся древесный уголь, что обусловило необходимость прикрепления к заводам определенных лесных массивов и создания так называемой окружной системы. На территории горнозаводских округов со временем развивались и другие отрасли промышленности. Эффективно управлять столь громоздкими, многоотраслевыми хозяйствами для единоличных собственников было весьма затруднительно, но возможности продажи отдельных предприятий были существенно ограничены горным законодательством¹. Отчасти по этой причине окружную систему организации заводского хозяйства многие исследователи считают одним из главных факторов, тормозивших капиталистическую модернизацию уральской металлургии во второй половине XIX — начале XX вв.² Но с другой стороны, при многоотраслевом составе хозяйства теоретически имелись более широкие возможности в поиске средств для технической реконструкции приоритетных предприятий³. Что особенно важно в столь капиталоемких отраслях как металлургия.

Примером в целом успешной эволюции отдельного горнозаводского хозяйства является один из крупнейших на Урале Чермозский округ кн. Абамелек-Лазаревых. Если в 1860 — середине 1880-х гг. его стоимость по разным оценкам колебалась от 3 до 8 млн руб. при кредиторской задолженности в 1,5–3 млн руб. и средней ежегодной чистой прибыли в 50–150 тыс. руб.,

* *Грузинов Алексей Станиславович* — аспирант (Институт российской истории РАН).

¹ Свод законов Российской империи. Т. 7. Устав горный. СПб., 1893. Раздел II. Ст. 221, 228, 229; Буранов Ю.А. Акционирование горнозаводской промышленности Урала (1861–1917 гг.). М., 1982. С. 18–22.

² История Урала в период капитализма / Под ред. Д.В. Гаврилова. М., 1990. С. 68; Буранов Ю.А. Указ. соч. С. 258–259; Гуськова Т.К. Индустриализация по-уральски (опыт моделирования) // Три столетия уральской металлургии. Екатеринбург, 2001. Не согласие с точкой зрения, согласно которой окружная система тормозила развитие горнозаводской промышленности Урала, бытовавшей и в начале XX столетия, высказывал Воеводин Л.Е. в книге «Урал и его горнозаводская промышленность в пределах Пермской губернии». (Пермь, 1910. С. 14 и др.)

³ Об этом см.: Сметанин С.И. Феодалные и крепостнические резервы горнозаводского хозяйства первой половины XIX века (экономический анализ) // История СССР. 1977. № 1. С. 134; Гуськова Т.К. Заводское хозяйство Демидовых в первой половине XIX века. Челябинск, 1995. С. 204.

то к 1913 г. округ оценивался в 25 млн руб. при задолженности около 0,5 млн руб. и чистой прибыли более 2 млн руб. в год¹. Кроме того часть доходов от имения (до 13 млн руб.) была потрачена заводчиками в середине 1890 — начале 1910 гг. на покупку новых видов имущества вне Урала (городская недвижимость и ценные бумаги), приносящих более 0,5 млн руб. в год².

Основными отраслями в округе долгое время являлись металлургия и солеварение. В 1913 г. объемы производства на трех металлургических заводах достигли 1,8 млн пуд. чугуна и 1,8 млн пуд. кровельного железа, а на соляных варницах было выварено 1,8 млн пуд. соли³. С 1880–1890-х гг. параллельно стали развивать каменноугольную и золотоплатиновую промышленность, добывая ежегодно в первой половине 1910-х гг. от 20 до 50 млн пуд. угля и до 5–6 пудов платины. В значительных масштабах осуществлялась и торговля лесом: например, в 1911 г. было заготовлено для продажи 75 тыс. бревен⁴.

Усложнение имущественной структуры хозяйства, повышение объемов производства, уровня технического оснащения предприятий требовали соответствующего повышения уровня управления. В целом в середине XIX в. система управления имуществом крупнейших земельных собственников Урала, как отмечалось исследователями, была во многом схожей⁵. Однако их дальнейшая эволюция исследовалась историками весьма редко⁶. Особенно это касается немногих неакционированных горнозаводских округов. Частично восполнить этот пробел позволяют архивные материалы вотчинного фонда кн. Абамелек-Лазаревых⁷.

Для краткой характеристики системы управления многоотраслевым хозяйством кн. Абамелек-Лазаревых следует осветить несколько вопросов: участие владельцев в управлении имением, структуру управления и образовательный уровень управленцев.

¹ Российский государственный архив древних актов (далее: РГАДА). Ф. 1252. Оп. 1. Д. 4169. Л. 23–45; Д. 4232; Д. 4251; Российский государственный исторический архив (далее: РГИА). Ф. 880. Оп. 1. Д. 452. Л. 40–41об, 92–108, 142; Д. 665. Л. 10об–11; Д. 884. Л. 17–23 об; Д. 886. Л. 1–24; Оп. 2. Д. 160. Л. 155–156.

² Подробнее о бюджете и отраслевом составе имения см.: Грузинов А.С. Эволюция хозяйства князей Абамелек-Лазаревых во второй половине XIX — начале XX вв. (по бюджетным материалам) // Отечественная история. 2004. № 3. С. 94–102.

³ РГИА. Ф. 880. Оп. 2. Д. 194. Л. 5об–6; Д. 196. Л. 5об–6; Статистика выплавки чугуна, выделки главнейших сортов железа и стали, выплавки меди, добычи каменного угля и соли на Урале за декабрь месяц 1913 года. СПб., 1914.

⁴ РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 2387. Л. 27об–29.

⁵ Мухин В.В. История горнозаводского хозяйства Урала первой половины XIX в. Пермь, 1978. С. 31–33.

⁶ Дашкевич Л.А. Структура управления горнозаводским округом на Урале в XIX веке // Организация производства и труда в металлургической промышленности Урала XVIII — начала XX в. Свердловск, 1990. С. 49–54; и проч.

⁷ РГАДА. Ф. 1252; РГИА. Ф. 880.

Христофор Екимович Лазарев (1789–1871 гг.), владевший имением в начале — середине XIX в., окончил Главный педагогический институт в Петербурге и служил в Министерстве иностранных дел. Параллельно он в течение более полувека (с 1810-х гг.) занимался управлением пермским имением, так как другой его совладелец — Иван Екимович Лазарев, по данным исследователя В.И. Чуприянова, лишь изредка вмешивался в ход дел в имении¹. В 1862 г., ввиду тяжелой болезни, Х.Е. Лазарев передал бразды правления в имени своему зятю Семену Давидовичу Абамелеку, и с тех пор уже ни разу не появился на заводах. По-видимому, редко посещал он имение и ранее: например, летописец лазаревских заводов Н.Н. Новокрещеных² в своей книге по истории Чермозского завода в хронологии важнейших событий лишь раз, в 1848 г., отмечает приезд владельца имения³. В последнее десятилетие своей жизни Х.Е. Лазарев регулярно получал краткие отчеты о ходе дел в имении и в ответ делал распоряжения в основном самого общего характера⁴. Впрочем, схожий стиль руководства вырисовывается и по его предписаниям управляющим и резолюциям 1850-х гг.⁵

В 1873–1904 гг. Чермозский горнозаводской округ принадлежал одной из дочерей Х.Е. Лазарева — княгине Елизавете Христофоровне Абамелек-Лазаревой, предоставившей руководство имением своим ближайшим родственникам. Ее супруг С.Д. Абамелек-Лазарев (1815–1888 гг.) сделал хорошую военную карьеру, став командиром лейб-гвардии гусарского полка и выйдя в отставку в 1859 г. в чине генерал-майора. Через 3 года в возрасте 47 лет он возглавил управление пермским имением. По свидетельствам С.С. Абамелек-Лазарева и Н.Н. Новокрещеных, подтвержденным данными годовых отчетов по всем имениям (где существовала статья соответствующих расходов), С.Д. Абамелек-Лазарев ежегодно в конце лета посещал заводы⁶. Будучи в Петербурге, как показывают его предписания 1882 г., он еженедельно отправлял письма в Чермоз, подробно обсуждая со своим главноуправляющим ход дел в имении⁷.

Его сын Семен Семенович Абамелек-Лазарев (1857–1916 гг.) впервые появился в заводах в 1878 г. в возрасте 20 лет⁸. По окончании учебы на историко-филологическом факультете в Петербурге он провел всю осень и

¹ Чуприянов В.И. Чермозский завод. Факты, моменты и события (1761–1956). Пермь, 2001. С. 46.

² Он же был главноуправляющим Пермским имением в 1870–1880-х гг.

³ Новокрещеных Н.Н. Чермозский завод. Его прошлое, настоящее и летопись событий. СПб., 1889. С. 152.

⁴ РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 1921.

⁵ Там же. Д. 1882.

⁶ Новокрещеных Н.Н. Чермозский завод... С. 163; РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 871. Л. 1.

⁷ РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 2011.

⁸ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 871. Л. 2.

зиму 1883 г. на Урале, где активно занялся изучением имения, в результате чего на базе собранного статистического материала им была составлена аналитическая записка о состоянии дел в имении¹. Судя по данным по-служного списка С.С. Абамелек-Лазарева, формально он находился в даль-нейшем на гражданской и придворной службе, будучи шталмейстером Вы-сочайшего Двора, почетным попечителем Лазаревского института и членом Горного совета с 1895 г.² В действительности его служебные занятия огра-ничивались редким участием в придворных церемониях, в деятельности различных комиссий и несколькими командировками для изучения горного дела. Жалования на службе он не получал. В одной из анкет С.С. Аба-мелек-Лазарева в графе «внеслужебные занятия» было написано: «Главное руководство по управлению своими имениями и имениями матери своей»³. Но по сути дела руководство имением было главным занятием заводчика. По свидетельству анонимного автора записки о деятельности С.С. Аба-мелек-Лазарева, «князь ежегодно, а иногда и два раза в год посещал имение и знал не только каждый отдельный завод или копь, но и каждое отдельное устройство, знал многих служащих и рабочих»⁴. До начала 1900-х гг. в бюджете хозяйства ежегодно числятся расходы на поездки владельца в имение. Позднее, как отмечается в сохранившихся воспоминаниях служа-щих имения о приездах князя, лишь в революционные 1905–1907 гг. (воз-можно, также и в 1914 г.) он отказался от ежегодных посещений своих за-водов⁵. «Князь начал изучать дело и изучил его именно так, как должен изучить хороший хозяин», — отмечал упомянутый выше современник С.С. Абамелек-Лазарева, — «не будучи техником, благодаря широкому об-разованию и громадному уму и памяти, князь весьма быстро изучил дела настолько, что всякий вопрос решался им вполне сознательно, не вдаваясь в тоже время в излишние мелочи, которыми должны ведать специалисты»⁶. Предписания владельца имения своим управляющим, а также достигнутые результаты в управлении хозяйством вполне подтверждают это мнение⁷.

С.С. Абамелек-Лазарев, видимо, был знаком с политэкономией, считая свое хозяйство «громадным капиталом, то есть орудием создания новых капиталов путем трудов и бережливости»⁸. В целом С.С. Абамелек-Лазарева по духу и делам его нужно считать предпринимателем, хотя для него характерен скорее осторожный и независимый тип предприниматель-

¹ Там же. Д. 665. Л. 17.

² РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 69. Л. 4–11.

³ Там же. Д. 60. Л. 1.

⁴ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 887. Л. 1–2.

⁵ Там же. Оп. 5. Д. 60, 61.

⁶ Там же. Оп. 1. Д. 887. Л. 1–2.

⁷ РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 2314, 2371, 4471 и др.

⁸ Там же. Д. 665. Л. 60б.

ской деятельности, нацеленный на эффективное использование прежде всего имеющихся ресурсов, без ввязывания в неоправданно рискованные предприятия. Предыдущие владельцы имения также были не лишены предпринимательских способностей. Но С.Д. Абамелек-Лазарев действовал в условиях крайнего дефицита оборотных средств, к тому же управлением имения он стал заниматься лишь в зрелые годы¹. Х.Е. Лазарев был более похож на феодала, чем на предпринимателя. Он был непривычен к управлению имением в конкурентных условиях, непроизводительно растрачивая получаемую от имения прибыль. Но в целом для Лазаревых, в отличие от многих крупных земельных собственников, нехарактерен т.н. абсентизм². Причем степень вовлеченности Лазаревых в управление имением росла. Улучшались и экономические результаты их хозяйственной деятельности. В большинстве же других уральских горнозаводских округов, напротив, их владельцы (особенно в акционированных предприятиях) все более оттеснялись на второй план наемными управляющими или вовсе теряли свою собственность.

До середины 1880-х гг. общее руководство хозяйством Абамелек-Лазаревых осуществлялось из московской конторы, куда и стекалась информация по всем имениям заводчиков, в том числе и пермского. Здесь до этого времени составлялся главный отчетный документ в хозяйстве — годовой отчет по всем имениям. С приходом С.С. Абамелек-Лазарева состоялся переезд центральной конторы (а также части архива) в Петербург. Московская контора отныне играла вспомогательную роль для действий в Центрально-промышленном районе, одном из главных рынков сбыта железа и соли — главной продукции хозяйства. Ту же функцию выполняла нижегородская контора, контролировавшая сбыт на Нижегородской ярмарке и по Волжско-камскому торговому пути.

Пермским имением, главной хозяйственной единицей, на месте руководило Чермозское главное правление. В нем руководство сосредотачивалось в руках местного главноуправляющего, назначавшего в 1850 — середине 1880-х гг. основных должностных лиц в имении³. Пермское имение, являвшееся по своему юридическому статусу единым горнозаводским округом (площадью более 800 тыс. дес.), во внутреннем управлении само было разделено на 5 округов (Чермозский, Кизеловский, Полазненский, Хохловский (до его упразднения в середине 1880-х гг.) и Солезаводской), соответственно основным металлургическим заводам, соляным промыслам и при-

¹ Подробнее о финансовом положении хозяйства в 1860 — начале 1880-х гг. см.: Грузинов А.С. Эволюция хозяйства... С. 94–96.

² См.: Анфимов А.М. Крупное помещичье хозяйство Европейской России (конец XIX — начало XX в.). М., 1969. С. 289.

³ РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 2132а. Л. 6–16.

писанным к ним территориям. В начале 1900-х гг. уже явственно просматривается стремление к специализации округов, поэтому их управляющими назначаются специалисты по ведущей отрасли каждого округа: во главе Кизеловского округа стоял специалист по каменноугольному делу, Чермозского — по металлургии, Полазненского — по лесному хозяйству, Солезаводского — по солеварению¹. Наиболее многоотраслевым был Кизеловский округ, в который входили чугуноплавильный завод, каменноугольные копи, золотоплатиновые прииски (с 1890-х гг.) и железные рудники; также здесь велась заготовка товарных бревен. Во главе отдельных предприятий стояли специалисты соответствующего профиля, подчинявшиеся управляющим округов, за исключением вопросов, касающихся их непосредственной профессиональной компетенции.

Управляющие округов входили в состав Чермозского правления, членами которого были также главноуправляющий всем пермским имением и несколько его помощников. К 1855 г. главноуправляющим был А.Е. Клопов, бывавший в правлении редко и разбиравший все бумаги в основном на дому². Заводской член правления (помощник управляющего, ответственный за строительную и механическую части) часто разъезжал по заводам. Другой помощник — вотчинный член, занимавшийся делами крестьян, — постоянно находился в правлении. Как и еще один постоянно присутствующий член правления, все трое помощников обязаны были по всем бумагам письменно излагать свое мнение главноуправляющему, который и принимал окончательное решение³. В 1855 г. Х.Е. Лазарев согласился с предложением московского главноуправляющего Надуткина о том, что каждый должен заниматься своими вопросами, и только общие вопросы необходимо устно обсуждать в правлении⁴. Кроме общего присутствия Чермозского правления (куда входили вышеперечисленные лица) в нем числилось в начале 1860-х гг. 6 отделений: вотчинное, заводское, соляное, межевых и юридических дел, счетно-контрольное и училищно-госпитальное⁵. В конце 1850 — начале 1860-х гг. состав и функции постоянных членов конторы незначительно изменились, а также была произведена небольшая реорганизация отделений⁶. Несмотря на наличие элементов коллегиальности в управлении, по мнению С.С. Абамелек-Лазарева, члены главного правления были в крепостное время «просто статисты», не оказывая существен-

¹ Система поокружного управления Пермским имением в 1890-х гг. кратко описана С.С. Абамелек-Лазаревым. См.: РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 665. Л. 74об–75об.

² РГИА. Д. 1882. Л. 449–473об.

³ Там же. Л. 451.

⁴ Там же. Л. 451об–452об.

⁵ Чуприянов В.И. Указ. соч. С. 63.

⁶ Там же. С. 75; РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 1882. Л. 452об–456об; РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 482.

ного влияния на ход дел в имении¹. После прихода в середине 1870-х гг. нового главноуправляющего, «энергичного» и «властолюбивого» Н.Н. Новокрещеных, оно вовсе потеряло «всякую инициативу». Сам главноуправляющий в своей книге о Чермозском заводе отмечал, что «голос управляющего был голос старшего, а все остальные были в известной зависимости, поэтому все всецело зависело от взглядов управляющего»². Но позднее Н.Н. Новокрещеных стал менее энергичным, «ленивым», видимо переоценив степень своей незаменимости и влиятельности на дела при новом, неопытном владельце имения С.С. Абамелек-Лазареве. Вскоре Новокрещеных переехал в Пермь, чтобы оттуда руководить делами имения «для большего будто бы удобства объездов заводов»³. Вся инициатива в ведении дел тем самым стала исходить от молодых инженеров, управляющих заводами. В 1888 г. в результате конфликта с Н.Н. Новокрещеных, С.С. Абамелек-Лазарев уволил его, видоизменив и саму систему руководства имением⁴. Учреждалось коллегиальное руководство имением. Все дела должны были решаться большинством голосов четырех постоянных членов правления: контролера, инженера, главного лесничего и юриста. При равенстве голосов во всех вопросах, кроме технических, решающим был голос контролера⁵. Главное правление стало обязано представлять основные вопросы по управлению на утверждение владельца, присовокупляя к докладам управляющих отдельными подразделениями свое собственное мнение. Все члены правления, в том числе окружные управляющие, получили право внесения вопросов на обсуждение. При несогласии с мнением большинства члены правления имели право представлять свое отдельное мнение владельцу. Возможность непосредственного общения с владельцем имения, получение от него доверенности на управление своим подразделением должны были существенно повлиять на независимость мнений управляющих, а значит увеличить их инициативность.

Но не все нововведения принесли ожидаемые результаты. Заводчик был недоволен работой членов правления. И тогда он решил сделать ставку на энергичного инженера, управляющего Кизеловским округом Н.А. Пивинского, переведенного в Чермоз на вновь вводимую должность главноуправляющего пермским имением⁶. Хотя нет достаточной информации, последовали ли затем изменения в полномочиях руководителей Чермозского правления и заводских округов, изучение деловой переписки между различными субъектами управления хозяйством Абамелек-Лазаревых позво-

¹ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 665. Л. 76.

² Новокрещеных Н.Н. Чермозский завод... С. 22–23.

³ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 665. Л. 76об.

⁴ Там же. Л. 77–77об; РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 2132а. Л. 2–4, 17–17об, 20–25.

⁵ Там же. Л. 2–4; РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 665. Л. 76–77об.

⁶ Там же. Л. 77об; РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 4471. Л. 55–62об.

ляет утверждать, что наиболее важные решения принимались владельцем завода с учетом мнений должностных лиц разного уровня, то есть коллегиально. В целом в процессе принятия наиболее важных решений проблемы обсуждались на четырех уровнях управления: управляющие заводскими округами (В.Н. Грамматчиков и др.), главноуправляющий Чермоозским главным правлением (Н.А. Пивинский), главноуправляющий Санкт-Петербургской конторой имени (П.П. Пепеляев), владелец (С.С. Абамелек-Лазарев). Соответственно и основная отчетность проходила 4 стадии анализа и контроля. В этом заключался шаг вперед по сравнению с временами Х.Е. Лазарева, когда основную роль играл главноуправляющий Чермоозского правления. Значительную роль играл и субъективный фактор: желание руководителей всех звеньев управления выслушивать разные точки зрения. Немаловажно отметить и стабильный состав высшего руководящего слоя в хозяйстве при С.С. Абамелек-Лазареве: перечисленные менеджеры прослужили на ведущих постах от 20 до 30 лет.

В своем проекте 1905 г. организации объединенного управления имением после своей кончины С.С. Абамелек-Лазарев планировал создание такой системы управления, в которой три лица, выбранные пайщиками-наследниками имения, должны были войти в главное правление, большинством голосов решающее текущие вопросы¹. По данным духовного завещания С.С. Абамелек-Лазарева 1912 г., управляющих предполагалось выбрать из числа высших служащих имения². Важнейшие проблемы должны были решаться на общем собрании пайщиков-наследников имения. Несмотря на то, что проект был, видимо, так и не утвержден правительством, после смерти С.С. Абамелек-Лазарева его наследники (супруга С.С. Абамелек-Лазарева Мария Павловна, получившая имение в пожизненное пользование, и его племянник И.С. Мещерский, будущий единственный наследник) в мае 1917 г. приступили к организации предписанной заводчиком в своем духовном завещании системы управления имением, но не успели этого сделать полностью из-за революционных событий конца 1917 г.³

Таким образом, роль наемных управляющих и уровень их инициативности на различных звеньях управления, несомненно, были повышены.

Необходимой предпосылкой для этого было повышение уровня их образования. В крепостные и первые пореформенные времена служащие имения отличались низким уровнем образования. Так, московского управляющего в 1860–1870-х гг. В.В. Чебыкина С.С. Абамелек-Лазарев называл «хитрым, необразованным и злобным пермяком, надменно дер-

¹ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 801. Л. 1–17.

² Там же. Д. 885. Л. 14об–15.

³ Там же. Л. 46–59.

жавшимся»¹. С.Д. Абамелек-Лазарев в 1872 г. писал чуть ли не с гордостью, что в Пермском имении «главноуправляющий, его помощник и управители [имеются в виду управители заводов, которых было примерно 5 человек — А.Г.] (большой частью из своих людей) люди образованные и благородные. Два из них получили образование: один в Технологическом институте, а другой — в Горном, и оба удостоены высших ученых отличий и золотой медалью»². Служащие со стороны, не из своих крепостных, были крайней редкостью³. Положение стало меняться с начала 1870-х гг., когда в имение пришло несколько молодых инженеров. Главнoуправляющим в 1875 г. стал 32-летний инженер-технолог, выпускник Технологического института в Петербурге, Н.Н. Новокрещеных⁴. Но, как отмечал позднее С.С. Абамелек-Лазарев, пришедшие специалисты не отличались высоким уровнем знаний и понаделали массу дорогостоящих ошибок⁵. Н.Н. Новокрещеных он охарактеризовал как человека «с природным умом, болезненным самолюбием, громадным упрямством», «заявлявшем, что лучше умереть, чем сознаться в единой своей ошибке»⁶. К тому же, несмотря на полученное им образование, владелец имения считал его «плохим техником, забывшем то небольшое, чему научился». По поводу ограниченных возможностей в поиске хороших кадров в имение небезынтересен комментарий 1882 г. С.Д. Абамелек-Лазарева по поводу не раз уличенного в пьянстве кизеловского служащего Сюримова: «Будь он не пьяница, не пошел бы из Москвы в Кизел. Вероятно, ему отказали, я знаю, что он имел хорошие места»⁷. Улучшить качество управленцев могло повышение окладов, что, впрочем, пытались сделать в эти годы, хотя в начале 1880х гг. заводчики испытывали острую нехватку денег⁸. Позднее финансовое положение заводов значительно улучшилось, что не замедлило сказаться на уровне денежного содержания служащих имения: в начале 1910-х гг. оно выросло примерно в 1,5–3 раза по сравнению с концом 1870 — началом 1880-х гг. (более точную цифру определить невозможно из-за значительного изменения номенклатуры должностей)⁹. В частности, высшие служащие (управляющие округами) вместо 1,5–3,5 тыс. руб. в год стали получать от 2,5 до 13,5 тыс. руб. в год. Повышение уровня оплаты значительно облегчило поиск новых служащих. И в даль-

¹ Там же. Д. 871. Л. 2.

² РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 1970. Л. 11об.

³ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 871. Л. 3.

⁴ Чуприянов В.И. Указ. соч. С. 83.

⁵ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 871. Л. 2; Д. 665. Л. 39об–45.

⁶ Там же. Л. 39.

⁷ РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 2011. Л. 34–40.

⁸ См.: Там же. Д. 2010.

⁹ Там же. Д. 2010, 2934–2937.

нейшем руководители отдельных предприятий обычно имели специальное образование. По крайней мере, в официальных документах они фигурируют как горные инженеры и лесничие. Поскольку по свидетельству анонимного современника многие «рабочие, служащие, инженеры работали 20–30 и даже 40 лет непрерывно», можно предположить, что и на практике уровень их образования отвечал требованиям владельца¹. Необходимо отметить и активное привлечение иностранных специалистов для введения на заводах технических усовершенствований или для геологических разведок².

В целом, несмотря на отсутствие систематических сведений по данному вопросу, по сравнению с крепостными временами повышение образовательного уровня высших служащих имения очевидно.

Таким образом, можно утверждать, что владельцы имения принимали все более деятельное участие в управлении своим имением. Отделение собственника капитала от управления им не произошло, но это нельзя воспринимать как признак отсталости системы управления хозяйством Абамелек-Лазаревых по сравнению с предприятиями, эволюционировавшими в сторону т.н. «менеджерского капитализма». Пример С.С. Абамелек-Лазарева показывает, что управление предприятием при грамотном личном руководстве владельца капитала даже при громоздком, многоотраслевом составе хозяйства может быть очень эффективным, особенно в сочетании с повышением образовательного уровня и инициативности наемных управляющих. С другой стороны, наследники капитала далеко не всегда имеют такие же предпринимательские способности, как и предыдущие его владельцы. И неизбежный со временем раздел имущества С.С. Абамелек-Лазарева между наследниками привел бы к увеличению роли наемных управляющих.

¹ РГИА. Ф. 880. Оп. 1. Д. 887. Л. 1–2.

² Там же; РГАДА. Ф. 1252. Оп. 1. Д. 4471. Л. 13–22об, 37–37об, 410–411об. и др.