

М. В. Друзин

**ПЕТР И ПАВЕЛ ШУВАЛОВЫ В РОЛИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ  
ЛЫСЬВЕНСКИХ ЗАВОДОВ В КОНЦЕ XIX — НАЧАЛЕ XX В.**

doi: 10.30759/1728-9718-2021-3(72)-99-106

УДК 94(470.5)''1883/1902

ББК 63.3(235.55)53

В статье исследуется история владения Лысьвенским горнозаводским округом в Пермской губернии Петром Павловичем (1819–1900) и Павлом Петровичем (1847–1902) Шуваловыми через призму личного отношения владельца к семейным заводам и его вовлеченности в процесс управления. Несмотря на то что прослеживается преемственность двух поколений в некоторых внешних признаках владения (обращение к управлению заводами до юридического вступления во владельческие права, смена местной администрации новым владельцем, стремление передать горнозаводское имение в единоличное полное владение), существенно они оказываются во многом противоположны друг другу в силу субъективных обстоятельств и личных качеств владельцев. Петр Павлович представлял собой тип «старого владельца», который готов был лишь получать доход со своих имений, не интересуясь реальным положением дел и качеством управления. Его сын, Павел Петрович, стал олицетворением нового типа владельца среди уральских горнозаводчиков, вкладывающего личное время, силы и энергию в развитие собственного дела. Но возвращение наследников после его скоростной кончины к прежней модели отношения к делу привело к тому, что им не удалось сохранить Лысьвенский округ в составе родового имущества, пойдя на его акционирование с участием банковского капитала.

*Ключевые слова: Урал, Лысьвенский горнозаводской округ, Петр Павлович Шувалов, Павел Петрович Шувалов, владельцы и владения, преемственность*

Преемственность во владении и управлении крупным промышленным производством имеет огромное значение для его успеха и процветания. Она дает возможность стратегического планирования на десятилетия вперед, что, в свою очередь, предполагает вложение крупных финансовых ресурсов в основной капитал с длительным периодом их возврата. Роль преемственности, в частности, может проявляться в отношении владельцев к своим обязанностям. Палитра такого взаимодействия владельца и владения весьма богата: от номинального общего руководства до глубокого личного включения в процессы управления и производства. Но, помимо личных качеств владельца, не меньшее значение для уверенной преемственности имеют общие экономические, социальные и политические условия, которые также определяют необходимую степень вовлеченности владельца в дела.

История владения Лысьвенским горнозаводским округом в Прикамье — одним из «осколков» крупнейшей в России строгановской вотчины — представителями двух поколе-

ний известного дворянского рода Шуваловых прекрасно иллюстрирует, какую роль сыграли разные подходы хозяев к управлению своими имениями в различных исторических условиях.

Характерно, что роли отца и сына — Петра Павловича и Павла Петровича Шуваловых — в управлении округом четко артикулируются уже при беглом обзоре отечественной историографии: «старый граф», получив краткую и чаще негативную оценку в качестве горнозаводчика, оказывается в тени успешного и предприимчивого сына, которому достается благожелательное внимание историков. Современники, не называя Шувалова-отца по имени, ставили его в ряд уральских заводо-владельцев, отношение которых к делу «сводилось к получению доходов», заводы рассматривались ими как «поместья, обязательно дающие доход»,<sup>1</sup> а «высасывание из заводского дела последних питательных соков» приводило заводы к разорению.<sup>2</sup> Напротив, Шувалов-сын удостоился своего первого жизнеописания, во многом патетического, спустя шесть лет после смерти. Его составил, сохранив анонимность, управляющий Лысьвенского

*Друзин Михаил Викторович — к.и.н., н.с., Санкт-Петербургский институт истории РАН (г. Санкт-Петербург)  
E-mail: mdruzin@mail.ru*

<sup>1</sup> Митинский А. Н. Горнозаводской Урал. СПб., 1909. С. 118.

<sup>2</sup> Мамин-Сибиряк Д. Н. Старая Пермь (1887) // Статьи и очерки. Свердловск, 1947. С. 142.

округа А. И. Онуфрович.<sup>3</sup> Автор отметил ключевую роль графа в переустройстве заводов, наделении мастеровых и крестьян землей, образовании особого капитала «для пособия старикам, вдовам и сиротам мастеровых», строительстве храмов и школ в Лысьвенском имении.<sup>4</sup> Даже историк «Священной дружины» М. К. Лемке, негативно относившийся к личности графа, писал, что «работа по увеличению своего собственного благосостояния» велась П. П. Шуваловым-младшим «с той благоразумной буржуазностью, которая дала повод его панегиристам славословить устройство быта многочисленных рабочих». При этом автор считал, что граф был движим исключительно жадной наживой.<sup>5</sup>

В советский период М. П. Вяткин подчеркивал крайнюю запущенность Лысьвенского округа к середине 1890-х гг., его неустойчивое финансовое положение при П. П. Шувалове-старшем, а его сына относил к типу предпринимателей-организаторов.<sup>6</sup> Аналогичное противопоставление роли старшего и младшего Шуваловых в развитии заводов встречается в работе Ю. А. Буранова.<sup>7</sup> В современной историографии в исследованиях В. А. Шкерина, Л. В. Сапоговской, Г. Н. Чагина и Е. Г. Неклюдова данные ранее оценки Шуваловым как заводчикам получили свое подтверждение.<sup>8</sup>

<sup>3</sup> Авторство А. И. Онуфровича устанавливается по брошюре «Памяти графа Павла Петровича Шувалова. Открытие памятника в Лысьвенском заводе» (СПб., 1908). Брошюре открывает текст с названием «Речь, сказанная при открытии памятника управляющим округом А. И. Онуфровичем» (Там же. С. 3–5). Текст этой речи дословно повторяется (за исключением последних двух абзацев) в анонимной брошюре «Памяти графа Павла Петровича Шувалова» (СПб., 1908), сохранившейся в фонде Шуваловых в РГИА (РГИА. Ф. 1092. Оп. 1. Д. 272. Л. 9). И если первая брошюра содержит также тексты речей и телеграмм родственников и служащих, составленных на открытие памятника графу П. П. Шувалову в Лысьве, то второй «Речь... А. И. Онуфровича» без всяких подзаголовков продолжается жизнеописанием графа.

<sup>4</sup> РГИА. Ф. 1092. Оп. 1. Д. 272. Л. 9.

<sup>5</sup> См.: Лемке М. К. Святая дружина Александра III (Тайное общество борьбы с крамолой). 1881–1882 гг. По неизданным документам. СПб., 2012. С. 805, 808. Эта работа была закончена автором в 1922 г.

<sup>6</sup> См.: Вяткин М. П. Горнозаводской Урал 1900–1917 гг. М.; Л., 1965. С. 66, 67.

<sup>7</sup> См.: Буранов Ю. А. Акционирование горнозаводской промышленности Урала (1861–1917). М., 1982. С. 184.

<sup>8</sup> См.: Шкерин В. А. Князь Голицын и граф Шувалов (Сравнительная характеристика уральских заводчиков рубежа XIX–XX вв.) // Уральская провинция в системе регионального развития России: исторический и социокультурный опыт. Екатеринбург, 2001. С. 332–342; Сапоговская Л. В. «Старые» владельцы уральских горнозаводских округов второй половины XIX — начала XX в.: опыт типологии хозяйствования // Вопросы истории. 2006. № 3. С. 25, 26; Чагин Г. Н. Род Шуваловых. Екатеринбург, 2013. С. 125–145; Неклюдов Е. Г. Уральские заводчики во второй половине XIX — начале XX в.:

Несмотря на то что всей историографией признается личное участие графа Павла Петровича Шувалова в модернизации Лысьвенского горнозаводского округа, остаются пока не обозначенными конкретные формы участия графа в управлении, которые бы указывали на главные отличия в методах управления имением отца и сына, и их причины.

Нами выявлены новые источники, которые проливают свет на принципы и методы управления Лысьвенским горнозаводским имением, привнесенные графом Павлом Петровичем. Это его деловая переписка с главноуправляющим и управляющими заводами, записка поверенного в делах П. П. Шувалова-старшего В. Я. Евдокимова, деловые дневники Павла Петровича, которые он вел во время своих поездок в уральское имение в 1897 и 1898 гг., а также журналы совещаний по делам Лысьвенского округа под его председательством за период с 19 января по 10 февраля 1900 г. Не только содержание этих источников, но и само их возникновение свидетельствуют о качественно иной роли графа П. П. Шувалова-младшего в истории Лысьвенских заводов.

Пермское имение с Лысьвенскими заводами перешло в состав родового имущества графов Шуваловых по женской линии, идущей от жены П. А. Шувалова (1776–1823) княжны Варвары Петровны Шаховской (1796–1870). Два их сына — Андрей Павлович (1817–1876) и Петр Павлович (1819–1900) — еще при жизни матери по дарственной получили права владения и в 1864 г. раздели между собой обширное имение, включавшее металлургические заводы, соляные промыслы, золотые и платиновые прииски и 936 556 дес. земли и лесов. Лысьвенские заводы и прииски достались Петру Павловичу, что было нотариально закреплено в 1883 г.<sup>9</sup>

Лысьвенское горнозаводское имение графа П. П. Шувалова располагалось в Пермском уезде Пермской губернии по западному и восточному склонам Уральских гор, занимая общую площадь в 486 547 дес. Оно включало Теплогорский (с 1884 г.), Бисерский и Кусье-Александровский чугуноплавильные заводы и Лысьвенский железоделательный, чугунолитейный и механический завод, а также Крестовоздвиженские золото-платиновые прииски. Территория имения была богата различными

владельцы и владения. Екатеринбург, 2013. С. 236–239, 244, 250–265.

<sup>9</sup> Подробнее см.: Неклюдов Е. Г. Указ. соч. С. 236, 237, 244.

ми полезными ископаемыми: железными и марганцевыми рудами, хромистым железняком, известняком, кварцем, золотом, платиной и даже алмазами. Леса простирались на 469 413 дес. Имение пересекали Уральская железная дорога, реки Койва, Лысьва и Чусовая. Таким образом, имелись все естественные условия для успешного развития горнозаводского имения. По состоянию на 1894/1895 операционный год на всех предприятиях и приисках округа насчитывалось 3 066 постоянных и 6 349 временных рабочих, а всего — 9 415 чел.<sup>10</sup>

Граф Петр Павлович Шувалов, родился в 1819 г., рано остался без отца. Опекуном малолетних детей П. А. Шувалова после его смерти стал М. М. Сперанский. Петр закончил юридический факультет Санкт-Петербургского университета. Судя по воспоминаниям современников, он в большой степени находился «в плену идей». Тяготы повседневной жизни его мало интересовали. «Сосредоточенный в себе и мечтательный, он пробуждался, когда беседа затрагивала одну из его жизненных струн, лицо его озарялось священным огнем мысли... — вспоминал товарищ юности князь М. Б. Лобанов-Ростовский. — Единственным недостатком его богатой натуры было полное отсутствие духа инициативы, у него было много упорства в отстаивании своих мыслей и убеждений, но это несколько не распространялось на его ежедневную жизнь, которой он предоставлял течь по воле друзей...»<sup>11</sup> На гражданской службе граф дослужился в 1860 г. до чина действительного статского советника и придворного звания камергера. В 1857–1862 гг. П. П. Шувалов избирался санкт-петербургским губернским предводителем дворянства, в 1859 г. участвовал в работе редакционных комиссий. М. К. Лемке, правда, отмечал, что граф играл там «очень определенную роль боровшегося за свое достоинство феодала». <sup>12</sup> Но здесь надо понимать, что своей целью историк ставил развенчание мифа о либерализме старшего и младшего Шуваловых и демонстрацию их «махрового консерватизма».

В 1863 г. граф Петр Шувалов вышел в отставку. У него появляется возможность лучше вникнуть в проблемы своего промышленного

имения, доверенность на управление которым была у графа с 1850-х гг. Однако большую часть времени он предпочитает проводить во Франции. Нельзя сказать, что Петр Павлович совсем не принимал участия в судьбе Лысьвенских заводов: в середине 1860-х гг. он дважды посещал Пермскую губернию. В первый свой проезд в 1863 г. граф безуспешно попытался решить земельный вопрос, а в 1865 г. в ходе своего визита в Лысьву пытался навести порядок в управлении и сменил управляющего.<sup>13</sup> Но уже в 1880 г. на закладку нового Теплогорского завода в Лысьву приехал его сын Павел. В завершение письма к сыну в 1881 г. из Ниццы Петр Павлович спрашивал его: «В прежние годы мне доставляли иногда ведомости о ходе заводского производства в Перми. Нельзя ли восстановить этот обычай?»<sup>14</sup> Сложно представить более красноречивое доказательство поверхностной вовлеченности владельца в дела своего предприятия.

Петр Павлович не обладал ни предпринимательской жилкой, ни качествами рачительного хозяина. «Человек добрый и неглупый, но вполне неспособный, слабый, бесхарактерный, никогда не умеющий ни на что решиться, что называется “ни рыба, ни мясо”, — в таких выражениях характеризовал графа политический эмигрант князь П. В. Долгоруков. — Если на том свете на него наложено будет какое-либо наказание, оно, вероятно, состоять будет в том, что его будут принуждать раз в месяц решаться на что-нибудь...»<sup>15</sup> Оказавшись наследником огромного состояния, приносившего приличный доход, он целиком и полностью положился на Главную контору по управлению имениями графов Шуваловых.

Поворотным событием в судьбе Лысьвенского горнозаводского округа стала смерть графини Софии Львовны Шуваловой, урожденной Нарышкиной, с 1846 г. супруги графа Петра Павловича. Когда она скончалась 28 октября 1894 г., встал вопрос о наследовании принадлежавшего графине имущества — имений в Саратовской и Тамбовской губерниях, усадьбы

<sup>10</sup> Сведения приводятся по изданию: Лысьвенское горнозаводское имение Пермской губернии его сиятельства графа П. П. Шувалова. Пермь, 1896.

<sup>11</sup> Цит. по: Герштейн Э. Г. Судьба Лермонтова. М., 1986. URL: <http://lermontov-lit.ru/lermontov/kritika/gershtejn/sudbalermontova-5-3.htm> (дата обращения: 01.04.2021).

<sup>12</sup> Лемке М. К. Указ. соч. С. 809.

<sup>13</sup> См.: Шадрин Б. Г. История Пермских вотчинных заводов, золотых, платиновых и алмазных приисков, принадлежавших потомкам рода Строгановых — Шаховским, Шуваловым. Пермь, 2014. С. 24; Парфенов Н. Пермские горнозаводские вотчины Шаховских–Шуваловых, или от Варвары Александровны Шаховской (Строгановой) до Акционерного общества «Лысьвенский горный округ наследников графа П. П. Шувалова». 1751–1918 гг. URL: <http://enc.lysva.ru/2/2-81.pdf>. С. 61. (дата обращения: 01.04.2021).

<sup>14</sup> Цит. по.: Лемке М. К. Указ. соч. С. 655.

<sup>15</sup> Долгоруков П. Петербургские очерки. Pamфлеты эмигранта. 1860–1867. М., 1992. С. 213.

Ореанды в Крыму и дома в Санкт-Петербурге. Тогда «старый граф» обратился к мужу своей племянницы Екатерины Андреевны — Николаю Петровичу Балашову (1840–1931), тоже крупному уральскому заводоладельцу, с просьбой помочь ему выяснить «настоящее положение дел» и предложить варианты раздела наследства, на которое, помимо сына, претендовали еще три дочери и несколько внуков — детей двух уже умерших дочерей. Вместе с Н. П. Балашовым решать эти вопросы было поручено Павлу Петровичу и Александру Константиновичу Бенкендорфу или, как его называли в семье, Сэнди, мужу Софьи Петровны Шуваловой.<sup>16</sup>

Однако положение дел оказалось настолько сложным, что вся энергия родственников в течение 1894/1895 операционного года ушла на поиски средств для латания финансовых прорех. К тому же Главная контора предоставляла неточные и неполные сведения. В. Я. Евдокимов позже отмечал: «Н. П. Балашев и граф П. П. Шувалов, принимавшие участие в управлении в течение целого года (1894/5), были, по их собственным словам, снабжены такого рода данными, что составили себе самое превратное (в благоприятном смысле) понятие о положении дел. Вопрос этот для меня выяснился, когда я увидел показанное мне Н. П. Балашевым сметное исчисление, составленное по указаниям главного управляющего Зевиха. По этому исчислению предстоящие платежи по долгам и расходы по содержанию семейства графа П. П. Шувалова покрывались доходами от имений и заводов, и затем оставался еще небольшой избыток. На деле же оказалось, что представленные цифры ничего общего с действительностью не имеют».<sup>17</sup> Поняв состояние дел, Н. П. Балашов под благовидным предлогом отказался от предложения П. П. Шувалова-старшего взять дело управления имениями в свои руки. В этих условиях в октябре 1895 г. из Ниццы Петр Павлович отправил сыну доверенность на распоряжение всем имуществом и даже предложил решить вопрос о возможной продаже заводов.

Молодой граф П. П. Шувалов (1847–1902) получил высшее образование в Санкт-Петербургском университете, а в 1868 г. ему была присвоена «степень доктора гражданских и духовных прав» Гейдельбергского университета.<sup>18</sup> У руководителя канцелярии Министерства

двора В. С. Кривенко о графе Павле Петровиче сложилось впечатление как о «человеке двоющемся: тянуло его к светской жизни, и к карьере, а наряду с этим другое течение уносило его в область немецкой философии, которую он настойчиво изучал, тянуло его к идеалам, ничего общего не имевшим с аксельбантами и вензелями».<sup>19</sup> Тем не менее именно на военной службе он сделал свою карьеру: участвовал в Хивинской экспедиции 1873 г., в Русско-турецкой войне 1877–1878 гг., дослужился до чина генерал-майора и должности командира лейб-гвардии Егерского полка. Однако 20 ноября 1895 г. Павел Петрович оставил военную службу для того, чтобы вплотную заняться хозяйственными делами. Окончательно он подал в отставку в ноябре 1898 г.<sup>20</sup>

Стремясь, с одной стороны, разобраться в реальном положении дел, а с другой — иметь надежного помощника, П. П. Шувалов-младший предложил место главноуправляющего отставному инженер-подпоручику Василию Яковлевичу Евдокимову (1840–1922). В. Я. Евдокимов в 1860-е гг. сочувствовал народническому движению, постоянно находился под присмотром III Отделения (которое в 1866–1874 гг. возглавлял граф П. А. Шувалов). На рубеже 1869–1870 гг. он несколько месяцев провел под арестом в Петропавловской крепости по «нечаевскому делу», однако его причастность не была доказана. В 1870-е гг. Василий Яковлевич занимался книжной торговлей и библиотечным делом. В 1888–1892 гг. он был одним из директоров товарищества «Нефть», в 1892–1898 гг. занимал разные административные должности в Обществе конно-железных дорог.<sup>21</sup>

Можно лишь предполагать, когда и при каких обстоятельствах встретились граф П. П. Шувалов и отставной инженер-подпоручик В. Я. Евдокимов. Но очевидно, что к 1895 г. Евдокимов обладал необходимым опытом, знаниями и авторитетом в деловом мире и случайным человеком не был. «Дружеское расположение» к графу подвигло Евдокимова «помочь ему выяснить положение дел и,

<sup>19</sup> Кривенко В. С. В Министерстве двора. Воспоминания. СПб., 2006. С. 152.

<sup>20</sup> РГИА. Ф. 1092. Оп. 1. Д. 269. Л. 11.

<sup>21</sup> Подробнее о биографии В. Я. Евдокимова см.: Шубина Е. И. Черкесов и Евдокимов. Жизнь и судьба создателей библиотеки // Очерки по истории Центральной городской публичной библиотеки им. В. В. Маяковского (к 150-летию библиотеки). СПб., 2018. Вып. 3. С. 11–69. В статье также подробно излагается записка В. Я. Евдокимова, но неверно указан архивный шифр дела.

<sup>16</sup> РГИА. Ф. 1092. Оп. 1. Д. 381. Л. 1–10б.

<sup>17</sup> Там же. Д. 1964. Л. 180б., 19.

<sup>18</sup> Там же. Д. 272. Л. 7.

по возможности, вывести их из затруднительного положения», при том что предложение возглавить Главную контору Евдокимов первоначально отклонил.<sup>22</sup> Для ревизии финансовой отчетности привлекли целую группу специалистов: бухгалтерскую контору теоретика учетной мысли А. М. Вольфа, преподавателя счетоводства в Горном и Технологическом институтах И. Д. Гопфенгаузена и старшего ревизора счетного делопроизводства Главного управления уделов Гаука. Выяснение положения на местах возложили на управляющих именьями.

Активное участие в составлении итоговой «Записки о положении дел графа Петра Павловича и графини Софии Львовны Шуваловых в период времени с октября 1883 г. по 1 октября 1895 г.» принимал сам Павел Петрович, что было начальной формой его личного участия в управлении. Заключалось оно в стилистической и содержательной редакции первоначального варианта «Записки».<sup>23</sup>

Анализ работы Главной конторы за 1883–1895 гг. привел авторов к неутешительным выводам. Бесхозяйственное и безответственное управление именьями ввергло Шуваловых в огромные долги: стоимость всего имущества в 1895 г. оценивалась на сумму 15 260 659 руб., долги к этому времени достигли 8 086 016 руб., то есть половины основного капитала.<sup>24</sup> О деятельности Главной конторы в отношении Лысьвенского горнозаводского округа В. Я. Евдокимов высказался довольно резко: «В первые годы на заводы было затрачено 744 650 руб., но эти затраты были совершенно непоследовательны: строились домны на неисследованных месторождениях, возводились постройки, оставляемые без употребления, часть их начиналась и не оканчивалась, в результате получался убыток, дошедший в первые восемь лет до 155 015 руб., в среднем около 20 000 руб. в год».<sup>25</sup> Павел Петрович эту оценку заменил на более развернутую: «В число затрат вошли без сомнения некоторые полезные сооружения, как то: увеличение углеобжигательных печей, фундаментальные ремонты плотин, достройка удовлетворительно действующей Теплогорской доменной печи и пр. Но, рядом с этим, нельзя, при самом беспристрастном отношении к делу, не указать на то, что значитель-

ная часть затраченного капитала употреблена совершенно непроизводительно: строились домны на неисследованных месторождениях, возводились постройки, оставляемые без употребления, часть их начиналась и не оканчивалась, — вообще деньги расходовались без всякого толка и без всякого контроля, чему нетрудно привести целый ряд фактических доказательств. Вместе с тем, не приведены в исполнение существенно необходимые преобразования, как то: горячее дутье, мартеновское производство и пр., которыми легко было заменить ряд непроизводительных затрат и без которых немислима правильная эксплуатация Лысьвенского округа».<sup>26</sup>

Еще один упрек Главной конторе заключался в отсутствии ее адекватной реакции на взятый правительством в 1880-е гг. курс поддержки и развития тяжелой промышленности в России. «И в такое-то благоприятное для заводов время Главное управление ничего не сделало для вверенных ему заводов, не воспользовалось таким настроением правительства, как это сделал, например, А. А. Половцев, получивший от правительства аванс в два с половиною миллиона рублей и заказ на шесть миллионов пуд. рельс для предполагавшегося к постройке им завода».<sup>27</sup> В окончательной версии записки П. П. Шувалов обезличил пример с А. А. Половцевым, обозначив его как «другие заводчики».<sup>28</sup> Существенная претензия к прежнему управлению заключалась в неинформировании владельца о реальном состоянии хозяйства и денежных дел. «Не входя в нравственную оценку вышеизложенного, не могу, однако, не заметить, — отмечал В. Я. Евдокимов, — что соблюдение общепринятых деловых обычаев обязывало главноуправляющего не ограничиваться по отношению к владельцам высылкою одних отчетов и ведомостей, но требовало непрерывных и повторительных напоминаний с его стороны о критическом положении дела».<sup>29</sup> Выходом из долгового кризиса сочли перезалог в Дворянском банке тамбовско-саратовских имений, продажу части саратовских земель, а Лысьвенский горный округ, как вполне перспективное предприятие, предложили обратить «в акционерную форму с целью получить средства на

<sup>22</sup> РГИА. Ф. 1092. Оп. 1. Д. 269. Л. 1–10б.

<sup>23</sup> Там же. Л. 1–200б., 50–730б., 25–370б.

<sup>24</sup> Там же. Л. 28.

<sup>25</sup> Там же. Л. 150б.

<sup>26</sup> Там же. Л. 63 об.–64.

<sup>27</sup> Там же. Л. 68–68 об.

<sup>28</sup> Там же. Л. 34.

<sup>29</sup> Там же. Л. 350б.

переустройство заводов и снабдить их оборотным капиталом».<sup>30</sup>

Однако акционирование округа было отложено, несмотря на поддержку владельца и разработку проекта устава. Видимо, в этом сыграли роль как дополнительные капиталы, полученные от продажи имущества, так и проявившееся желание Павла Петровича сохранить главное достояние рода — Лысьвенские заводы — во владении и полном распоряжении семьи. Граф определил срок в четыре года для приведения в жизнь намеченных преобразований в округе, в течение которых просил отца и сестер отказаться от всех доходов и направить их на модернизацию производства. Для этого он подобрал команду и стал внедрять новые принципы обратной связи владельца и управляющих на местах и в Петербурге. В состав команды вошли: В. Я. Евдокимов, согласившийся стать главноуправляющим всех имений Шуваловых; А. П. Матвеев, заместитель главноуправляющего, в последующем представлявший Лысьвенские заводы на съездах уральских горнозаводчиков; С. П. Фармаковский, заведующий коммерческим отделом (в последующем — управляющий делами синдиката «Кровля»); А. И. Умов — управляющий Симского завода Балашовых, приглашенный в Лысьву для переоборудования завода по мартеновскому способу;<sup>31</sup> И. Н. Павловский, управляющий Лысьвенского округа; К. А. Пашковский, отвечавший за лесное хозяйство; бухгалтер А. М. Вольф; заведующий горной частью Е. Н. Барбот-де-Марни; Н. А. Йосса, приглашенный экспертом-консультантом и с лета 1900 г. занявший должность директора Горного департамента.

Вся важнейшая переписка между главноуправляющим и управляющими на местах доводилась до П. П. Шувалова в виде копий. А. П. Матвеев в письме к В. Я. Евдокимову 29 июня 1898 г. предложил свои письма «пи-

сать на машинке в двойном экземпляре», для того чтобы один экземпляр отправлять главноуправляющему, а другой — графу. «Мне кажется, — предполагал он, — это облегчило бы Вашу взаимную переписку».<sup>32</sup> В 1897 и 1898 гг. «молодой граф» предпринимает две поездки в Лысьву для личного ознакомления с состоянием заводов. Путевой дневник, который он вел всё это время, отразил не только наблюдения своего автора, но и его размышления и принятые решения по конкретным вопросам сложного заводского хозяйства.<sup>33</sup>

Известно, что в январе–феврале 1900 г. под личным председательством графа Павла Петровича Шувалова прошло 18 заседаний Сопровождающих по делам Лысьвенского округа, на которых обсуждались практические вопросы развития округа. Помимо постоянных участников, там присутствовал и племянник графа — Иван Давыдович Орлов (1870–1918), которого в отсутствие собственных детей он определил своим наследником.<sup>34</sup> Личная вовлеченность и заинтересованность графа, глубокий и всесторонний анализ состояния заводов, обновление системы управления с установлением личного контроля за принятием решений стали залогом успешного решения поставленных задач. Если в 1880-е гг. «лысьвенское железо» было нарицательным именем для самых «дурных изделий отечественной металлургии», то участие во всемирной выставке в Париже в 1900 г. показало уже высокое качество продукции Лысьвенских заводов и верность принятых графом Павлом Петровичем шагов. Это произошло уже после кончины «старого графа» 14 июля 1900 г. и стало своеобразным завершением его владения округом, но первостепенную роль в этом, судя по имеющейся информации, сыграл не он, а его сын Павел. В 1901 г. наследники разделили между собой полученное ими имущество, но Лысьвенский округ сохранили в общем владении. Тогда же Павел Петрович инициировал создание семейно-паевого товарищества, позволявшего не только упростить управление и оставить его за собой, но и дававшего возможность свободной передачи паев между участниками. В собственном завещании Павел Петрович передал

<sup>30</sup> Там же. Л. 36.

<sup>31</sup> Граф П. П. Шувалов пригласил горного инженера А. И. Умова «вести мартенование в Лысьвенском заводе». 27 мая 1898 г. они заключили «условие, по которому А. И. Умов взял на себя обязательство в трехлетний срок выстроить по его проектам и сдать в полном ходу мартеновскую фабрику с двумя печами, руководя всем делом из Симского завода и, по мере надобности, приезжая в Лысьвенский завод». Для ведения строительных работ на месте в Лысьву на весь оговоренный срок был командирован смотритель мартеновской фабрики Симского завода техник С. Ю. Вериге. (Постройка и эксплуатация мартеновской фабрики в Лысьвенском заводе гр. П. П. Шувалова. [СПб.], 1901. С. 3.) И пусть А. И. Умов не был собственным членом команды, но без его участия модернизация Лысьвенского завода могла оказаться не столь успешной.

<sup>32</sup> РГИА. Ф. 1092. Оп. 1. Д. 1082. Л. 410б.

<sup>33</sup> См. подробнее: Неклюдов Е. Г. Указ. соч. С. 254–256; Друзин М. В. Модернизация Лысьвенского горнозаводского округа: тезисы и размышления. Дневник графа Павла Петровича Шувалова. 1897–1898 гг. // Россия и мир в конце XIX — первой половине XX в. СПб., 2017. С. 309–316.

<sup>34</sup> РГИА. Ф. 65. Оп. 1. Д. 7. Л. 11.

принадлежавшие ему паи И. Д. Орлову, тем самым сделав его основным владельцем и распорядителем хозяйства.

Скоропостижная кончина графа П. П. Шувалова 12 октября 1902 г. стала серьезным испытанием для совладельцев. Начинаясь экономический кризис, требовавший совсем другого качества управления крупным промышленным предприятием. Возможно, П. П. Шувалову удалось бы проявить качества антикризисного менеджера, но сложно было этого ожидать от его сестер. Не проявил себя лучшим образом и И. Д. Орлов, хотя он оказался единственным из совладельцев, прибывшим в Лысьву в 1908 г. на открытие памятника графу. Остальные ограничились приветственными телеграммами.<sup>35</sup> В условиях падения производства и доходов в 1910–1913 гг. совладельцы предприняли давно обсуждавшееся акционирование Лысьвенского округа. Но в отличие от планов отца и сына Шуваловых, предполагавших сохранить контроль над компанией за счет распределения акций между родственниками, а дополнительный капитал получить путем выпуска облигаций, наследники передали контрольный пакет крупным коммерческим банкам, оставив за собой лишь 6,25 % акций.<sup>36</sup>

Таким образом, Лысьвенский горнозаводской округ во второй половине XIX — начале XX в. оказался во владении двух поколений рода графов Шуваловых, ключевую роль в которых сыграли Петр Павлович и Павел Петрович. Общим для обоих владельцев было раннее вступление в управление округом. Впервые Петр Павлович получил доверен-

ность на управление заводами от матери в конце 1850-х гг., но решительной активности, кроме участия в разделе с братом, не проявил. Для Павла Петровича доверенность отца на распоряжение всем имуществом означала полное погружение в деятельность предприятия и выработку срочных мер по его спасению. Начало «владельческого» периода у обоих ознаменовалось сменой лиц в администрации по делам заводов. Однако если Шувалов-старший дистанцировался от дальнейших решений, во всем пожившись на свою Главную контору, то Шувалов-младший находился в эпицентре принимаемых решений все семь лет своего фактического управления именьями.

Для П. П. Шувалова-старшего Пермское имение мало чем отличалось от других родовых имений. Его ценность заключалась лишь в приносимой прибыли. Убыточность заводов скорее подвигла бы «старого графа» на их ликвидацию, нежели на модернизацию. Для П. П. Шувалова-младшего Лысьвенский округ, на изделиях которого имелся штамп с родовым гербом, являл собой лицо фамилии. Он понимал, что положение заводов будет зависеть только от лично им предпринятых мер: ни один управляющий, пусть даже это будет родственник, как Н. П. Балашов, не сможет вложить в чужое дело столько сил и энергии, сколько отдаст ему сам владелец. Различное отношение к своим обязанностям было обусловлено в первую очередь личными качествами владельцев, когда сын обошел отца и в организаторских способностях, и в отношении к символам «родового гнезда».

### *Mikhail V. Druzin*

Candidate of Historical Sciences, Saint Petersburg Institute of History of the RAS (Russia, Saint Petersburg)

E-mail: *mdruzin@mail.ru*

## PETER AND PAVEL SHUVALOV'S AS THE LYSVENSKY MINING PLANTS OWNERS IN THE LATE 19<sup>TH</sup> — EARLY 20<sup>TH</sup> CENTURY

The article explores the history of ownership of the Lysvensky mining district in the Perm province by Peter Pavlovich (1819–1900) and Pavel Petrovich (1847–1902) Shuvalov through the prism of the owner's personal attitude to the family factories and his involvement in the management process. Despite the fact that there is a continuity of two generations in some external signs of ownership (recourse to the management of factories prior to the legal entry into ownership rights, change of local administration by a new owner, desire to transfer the mining estate to the sole full ownership), they are in many ways opposite to each other due to the subjective circumstances and personal qualities of the owners. Peter Pavlovich represents the type of an “old owner” who is only

<sup>35</sup> См.: Памяти графа Павла Петровича Шувалова. Открытие памятника в Лысьвенском заводе. [СПб., 1908.] С. 6–10.

<sup>36</sup> См.: Неклюдов Е. Г. Указ. соч. С. 264.

ready to receive income from his estates, without being interested in the real state of affairs and the management quality. His son, Pavel Petrovich, became the personification of a “new type” owner, who invests his personal time, effort and energy in the development of his own “business”. But, the return of the heirs after his sudden death to the former attitude to the “business” led to the fact that they failed to keep the Lysvensky district as a part of the ancestral property, allowing its corporatization with the participation of bank capital.

Keywords: *Urals, Lysvensky mining district, Count Peter Pavlovich Shuvalov, Count Pavel Petrovich Shuvalov, owners and ownership, succession*

#### REFERENCES

- Buranov Yu. A. *Aktsionirovaniye gornozavodskoy promyshlennosti Urala (1861–1917)* [Corporatization of the Urals mining industry (1861–1917)]. Moscow: Nauka Publ., 1982. (in Russ.).
- Chagin G. N. *Rod Shuvalovykh* [The Shuvalov family]. Ekaterinburg: “Sokrat” Publ., 2013. (in Russ.).
- Druzin M. V. [Modernization of the Lysvensky Mining District: Abstracts and Reflections. Diary of Count Pavel Petrovich Shuvalov. 1897–1898]. *Rossiya i mir v kontse XIX — pervoy polovine XX v.* [Russia and the world at the end of the 19<sup>th</sup> — the first half of the 20<sup>th</sup> century]. Saint Petersburg: Liki Rossii Publ., 2017, pp. 309–316. (in Russ.).
- Gershtein E. G. *Sud’ba Lermontova* [The fate of Lermontov]. Moscow: Khudozhestvennaya literatura Publ., 1986. (in Russ.).
- Lemke M. K. *Svyataya družhina Aleksandra III (Taynoye obshchestvo bor’by s kramoloy). 1881–1882 gody. Po neizdannym dokumentam* [The Holy Squad of Alexander III (Secret society for the fight against sedition). 1881–1882. According to unpublished documents]. Saint Petersburg: Liki Rossii Publ., 2012. (in Russ.).
- Neklyudov E. G. *Ural’skiye zavodchiki vo vtoroy polovine XIX — nachale XX v.: vladel’tsy i vladeniya* [Ural factory owners in the second half of the 19<sup>th</sup> — early 20<sup>th</sup> century: owners and possessions] Ekaterinburg: RIO UrO RAN Publ., 2013. (in Russ.).
- Parfenov N. *Permskiye gornozavodskiyе votchiny Shakhovskikh–Shuvalovykh, ili ot Varvary Aleksandrovny Shakhovskoy (Stroganovoy) do Aktsionernogo obshchestva “Lys’venskiy gornyy okrug naslednikov grafa P. P. Shuvalova”. 1751–1918 gg.* [Perm mining and plant estates of the Shakhovskys–Shuvalovs, or from Varvara Aleksandrovna Shakhovskaya (Stroganova) to the Joint Stock Company “Lysvensky Mining District of Count P. P. Shuvalov’s Heirs”. 1751–1918]. Available at: <http://enc.lysva.ru/2/2-81.pdf> (accessed: 01.04.2021). (in Russ.).
- Sapogovskaya L. V. [The “Old” possessors of the Urals mining-industrial districts, mid-19<sup>th</sup> — early 20<sup>th</sup> century: an attempt of economic typologisation]. *Voprosy istorii* [Issues of History], 2006, no. 3, pp. 19–34. (in Russ.).
- Shadrin B. G. *Istoriya Permskikh votchinnykh zavodov, zolotykh, platinovykh i almaznykh priiskov, prinadlezhavshikh potomkam roda Stroganovykh — Shakhovskim, Shuvalovym* [The history of Perm patrimonial factories, gold, platinum and diamond mines belonging to the descendants of the Stroganov family — the Shakhovskys, Shuvalovs]. Perm: RIO PGNIU Publ., 2014. (in Russ.).
- Shkerin V. A. [Prince Golitsyn and Count Shuvalov. (Comparative characteristics of the Ural factory owners at the turn of the 19<sup>th</sup>–20<sup>th</sup> centuries)]. *Ural’skaya provintsiya v sisteme regional’nogo razvitiya Rossii: istoricheskiy i sotsiokul’turnyy opyt. Materialy Vseross. nauch. konf., posvyashchennoy 300-letiyu g. Kamensk-Ural’skogo* [Ural province in the system of regional development of Russia: historical and socio-cultural experience. Materials of the All-Russian sci. conf. dedicated to the 300<sup>th</sup> anniversary of the city of Kamensk-Uralsky]. Ekaterinburg: “SV-96” Publ., 2001, pp. 332–342. (in Russ.).
- Shubina E. I. [Cherkesov and Evdokimov. The life and fate of the creators of the library]. *Ocherki po istorii Tsentral’noy gorodskoy publichnoy biblioteki im. V. V. Mayakovskogo: (k 150-letiyu biblioteki)* [Essays on the history of the Central City Public Library named after V. V. Mayakovsky: (to the 150<sup>th</sup> anniversary of the library)]. Saint Petersburg: Tsentral’naya gorodskaya publichnaya biblioteka im. V. V. Mayakovskogo Publ., 2018, iss. 3, pp. 11–69. (in Russ.).
- Vyatkin M. P. *Gornozavodskoy Ural v 1900–1917 gg.* [Mining-factory Urals in 1900–1917]. Moscow; Leningrad: Nauka Publ., 1965. (in Russ.).