

# Содержание

<b>Глава I. Истоки русской индустриализации:</b>	
что было до «Витте и Менделеева» _____	9
Наши шансы на «новую индустриализацию» _____	10
Русская промышленная революция: хронологические границы исследования _____	13
Достижения русской промышленной революции _____	15
Тематический фокус и цель исследования _____	17
Границы глубины исследования _____	19
Сквозной фабричный пример _____	21
Источники, оговорка про ИИ, стиль изложения _____	28
Структура и задачи книги _____	31
<b>Глава II. Первые лица: внимание к промышленности</b> _____	37
Генерал-инженер, не готовившийся стать императором _____	38
Тайм-менеджмент императора Николая Павловича _____	44
Стиль управления: жесткость и гиперконтроль _____	46
Личное внимание первых лиц к промышленности _____	55
Исправляя несправедливость: император Александр I и его роль в промышленной революции _____	68
«Доходимость информации» до первых лиц _____	72
Итоги главы II _____	80
Сравнение трех индустриализаций _____	80
<b>Глава III. Высшие госучреждения:</b>	
промышленная политика _____	83
Комитет министров, Госсовет, Правительствующий сенат _____	84
Области влияния высших госорганов на промышленность _____	90
«Госсовет — место для дискуссий». Как принимались решения в высших коллегиальных органах _____	98
«Проектные» комитеты, на примере снижения учетной ставки и стартапа «Железные дороги» _____	100
Как заседали высшие правительственные учреждения _____	105
Рабочее время и дисциплина _____	112

Программные документы промышленной политики _____	115
Двигатель русской промышленной революции: Егор Францевич Канкрин _____	118
Награждение лучших промышленников _____	124
Звания коммерции советника и мануфактур-советника _____	134
Итоги главы III _____	140
Сравнение трех индустриализаций _____	141

#### **Глава IV. Департаменты и губернаторы:**

промышленная практика _____	145
Горный департамент и «горнозаводская цивилизация» _____	147
Круг ответственности и примеры дел Горного департамента _____	150
Корпорации, скрепляющие страну _____	152
Департамент мануфактур и внутренней торговли _____	155
Управленческий кейс: почему Департамент мануфактур показал более высокий результат, чем Горный департамент? _____	158
Гипотеза измельчания деятелей _____	165
Региональная власть и региональные промышленные кластеры _____	169
Мануфактурный совет _____	177
Коммерческий совет _____	183
Итоги главы IV _____	189
Сравнение трех индустриализаций _____	191

#### **Глава V. Инфраструктура предпринимательства \_\_\_\_\_**

Акционерное учредительство и сверхцентрализация управления _____	194
Источники капитала для промышленности и торговли _____	200
Общественные банки и христианская этика ссудного процента _____	203
Госзаказ как способ поддержки промышленности _____	210
Прямое государственное участие в промышленных предприятиях _____	215
Госинвестиции в строительство коммуникаций _____	224
Управление господрядами на строительство _____	230
Развитие водных торговых коммуникаций _____	234
Почему мы «не успели» с железными дорогами _____	239
Прямая господдержка частных предприятий _____	249
Господдержка промышленного экспорта _____	253
Коммерческие суды и управленческие двойные туннели _____	255
Итоги главы V _____	262
Сравнение трех индустриализаций _____	263

## **Глава VI. Технологическое обеспечение** \_\_\_\_\_ 267

Покупка и освоение высокотехнологичного оборудования _____	268
Сеть европейских агентов Министерства финансов _____	274
Реверс-инжиниринг иностранной продукции _____	280
Импорт человеческого капитала _____	284
Колонии и колонисты _____	291
Инфраструктура коммерциализации изобретений _____	298
Важные русские изобретения первой половины XIX в. _____	307
Институции для распространения технологий _____	312
Губернские механики и зачатки технологического консалтинга _____	314
Познание производительных сил страны _____	320
Итоги главы VI _____	327
Сравнение трех индустриализаций _____	328

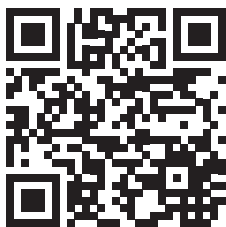
## **Глава VII. Образование и идеология** \_\_\_\_\_ 331

Интеллектуальная активность управленцев эпохи _____	332
«Журнал мануфактур» и «Горный журнал» _____	337
Промышленные выставки _____	342
Первая Всемирная выставка в Лондоне _____	353
От учебы «при фабрике» к институтам _____	359
Московская коммерческая практическая академия _____	366
Петербургский технологический институт _____	371
Другие учебные заведения _____	374
Книги о промышленности и торговле _____	378
Дискуссии о таможенном тарифе и «фритредерстве» _____	383
Первые «ласточки» бизнес-консалтинга _____	391
Зачатки науки менеджмента _____	393
Первые книги о самоменеджменте и тайм-менеджменте _____	398
Итоги главы VII _____	401
Сравнение трех индустриализаций _____	403

## **Глава VIII. Управленческие уроки русской промышленной революции** \_\_\_\_\_ 405

«Russia is a very hard country to govern» _____	406
Что у России определено получилось _____	408
1. Критичность внимания и участия первого лица _____	411
2. Коллегиальные органы и их перегрузка _____	413
3. Подвиг и аврал vs планомерная заблаговременная работа _____	414
4. Корпорация vs казацкая вольница vs экосистема _____	416


5. Простота, понятность и неизменность правил _____	418
6. Лениность, нелюбопытство, образование, изобретательство _____	420
7. Самоугрызение и самоощипывание vs воспевание достижений _____	422
Русская промышленная революция: итоги в цифрах _____	425
<b>Приложение 1. Библиография</b> _____	429
<b>Приложение 2. Архивные источники</b> _____	443
Российский государственный исторический архив (РГИА) _____	443
Государственный архив Тверской области (ГАТО) _____	451
<b>Благодарности</b> _____	453
<b>Об авторе</b> _____	455
<b>Отзывы</b> _____	458



<https://www.glebarhangelsky.ru/prombook>

- Дополнительные исторические материалы, по объему не вошедшие в книгу.
- Статьи автора по производственной эффективности и промышленной политике.
- Контакты для связи с автором.

*В год 200-летия  
восшествия на престол  
императора Николая I,  
посвящаю эту книгу  
его памяти*

- 
- Зачем нам сейчас изучать промышленную революцию XIX в.
  - Выбор эпохи: «промышленная революция» vs «индустриализация»
  - Русская промышленная революция как успешный «управленческий кейс»
  - «Управленческий» взгляд на индустриализацию
  - Цель исследования, источники, структура книги

## Истоки русской индустриализации: что было до «Витте и Менделеева»

В России идет третья великая индустриализация страны. Первые две, имперская XIX в. и советская первой половины XX в., были чрезвычайно результативны.

Их достижениями мы пользуемся до сих пор. Многие из созданных в те годы предприятий и образовательных учреждений продолжают работать на наши процветание и независимость.

Вся мировая конфигурация политических сил и экономических отношений сейчас в перекройке и переустройстве. Перед Россией в этих обстоятельствах остро стоит задача достижения *технологического суверенитета*.

Это невозможно без «новой индустриализации», усиленного развития национального производства. В том числе самых сложных его переделов — станкостроения, двигателестроения, приборостроения и т. п.

Несколько десятилетий интеллектуалы всего мира учили нас «переходу к постиндустриальной экономике». Но вдруг оказалось, что за этим переходом как-то легко теряется индустриальная база.

Услуги, ИТ, экономика эмоций и прочий «фанки-бизнес» оказываются крайне уязвимы без собственных труб большого диаметра,

тепловых сборок для атомных электростанций, горизонтально-расточных станков... Короче говоря, без высокоразвитого национального промышленного производства.

## Наши шансы на «новую индустриализацию»

Каковы наши шансы успешно совершить «новую индустриализацию»? На мой взгляд, довольно велики.

До принятия в 2010 г. «Национальной доктрины продовольственной безопасности» мы были нетто-импортером продуктов питания. В сельской глубинке в магазинах лежали польские яблоки и египетская картошка. В дорогих московских супермаркетах — новозеландские и австралийские стейки.

За ничтожные по историческим меркам полтора десятка лет мы достигли практически полной продовольственной самообеспеченности страны, стали нетто-экспортером в этом сегменте.

Более того, вышли на первые позиции в мире по экспорту зерна и ряда других видов сельхозпродукции. Позорные времена советских закупок зерна в Канаде и «ножек Буша» в 1990-е вспоминаются как страшный сон.

Этот прорыв стал возможен благодаря совместным усилиям государства и бизнеса, как крупного, так и малого. В последние годы сельхозпроизводство стабильно росло более высокими темпами, чем валовой внутренний продукт (ВВП). При этом промышленность росла примерно с той же скоростью, что и ВВП, т. е. доля промышленности в экономике не увеличивалась [Архангельский Тайм-менеджмент как фактор роста, 321]<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Система ссылок в книге такова. Каждый источник имеет свое уникальное краткое наименование, которое я указываю в квадратных скобках, напр. [Соловьева], [Корф 1839], [Корф 1840]. В списке литературы в конце книги все источники расположены в алфавитном порядке по кратким наименованиям. В тексте цитируются с номерами страниц: [Струмилин, 371]. Ссылки на архивы приводятся в формате «фонд — описание — единица хранения / дело», напр. [РГИА 588-2-1369], с указанием наименования дела и отдельных листов при необходимости. Ссылки на Полное собрание законов Российской империи даются в формате [ПСЗ — номер закона — дата закона — номер тома — страницы]. Ссылки на «Журнал мануфактур и торговли» даются в формате «год — месяц — страница / интервал



**Рис. 1-1**

«Я, правда, только начал, пока не многого достиг, но все-таки только что показал всей России на компрессорной выставке свой первый компрессор», — сообщение в мессенджере от одного из моих клиентов

За почти четыре года, прошедшие с момента начала специальной военной операции (СВО), темпы роста промышленности увеличились. Причем не только военной промышленности, но и гражданской.

И хотя **«Национальная доктрина индустриализации»**, аналогичная «Национальной доктрине производственной безопасности», пока не разработана, деятельность государства и бизнеса в этом направлении очевидно активизируется.

Как бизнес-консультант я наблюдаю стабильный рост бизнеса у клиентов-производственников, причем темпами, значительно превышающими темпы роста ВВП.

Несколько клиентов, торговавших различным оборудованием, создали свои небольшие производства в той же сфере, в основном импортозамещающие.

Начинали с производства в России комплектующих и расходных материалов для тех же клиентов, кому поставляли импортное оборудование. Постепенно учатся производить все более сложные и высокотехнологичные продукты.

Например, торгует предприниматель много лет компрессорами — российскими, немецкими, китайскими. Крепкий средний бизнес на пару миллиардов рублей выручки.

В ковид, а потом во время СВО логистика все сложнее и дороже. Хочется свое производство, но какое? Компрессорный завод — это десятки миллиардов рублей инвестиций, финансовые и технологические компетенции совершенно другого уровня. Нереально.

---

страниц», с указанием названия статьи при необходимости, напр. [ЖМ 1851-3, с. 46–47, 96, Обзор промышленности Тверской губернии]. Если цитата с одной страницы, то [ЖМ 1851-3-46]. «Горный журнал» цитируется аналогично с кратким наименованием [ГЖ]. — *Здесь и далее примечания автора, если не указано иное.*

Что реально? Выявить у своих клиентов какую-то необычную потребность, которую не успели удовлетворить неповоротливые крупные заводы. Например, компрессор для работы за полярным кругом при низких температурах.

Какие и где взять комплектующие после многих лет торговли — понятно. Нужно «собрать» из них новый продукт под задачу клиента, применив несколько небольших изобретательских решений. И вот — первый крохотный шаг к своему производству сделан.

Советский исследователь дореволюционной индустриализации А.М. Соловьева отмечает, что в 20–30-е гг. XIX в. многие крупные торговцы направляли свои капиталы на создание промышленных производств [Соловьева, 26]. Сходный процесс я наблюдаю с позиции бизнес-консультанта и в наши дни.

Великий русский предприниматель, крупнейший издатель начала XX в. Иван Дмитриевич Сытин писал:

Народное просвещение, народное здоровье, народное богатство, народное хозяйство, народное ремесло — все требовало помощи, все искало опоры в науке и знании. Окидывая глазом эту страну неограниченных возможностей, я часто спрашивал себя:

— А что сделало наше огромное издательское предприятие для сельского хозяйства в России? Что сделано для кустика, для ремесленника, для скотовода, для огородника? Как же можно в самом деле пройти мимо промышленного образования в России и ничего не сделать в этой области! [Сытин, 91]

Этот же вопрос я задал себе как эксперт по тайм-менеджменту, автор популярных бизнес-книг и бизнес-консультант, работающий с различными российскими предприятиями и госорганами.

Чем тайм-менеджмент может быть полезен нашей великой стране в решении одной из крупнейших задач, стоящих перед ней в XXI в.?

В попытке ответить на этот вопрос и родился замысел книги.

## Русская промышленная революция: хронологические границы исследования

Тема индустриализации и тема тайм-менеджмента необъятны. Чтобы сфокусироваться и поставить решаемую в рамках одной книги задачу, наметим несколько границ.

*Первые границы — хронологические.* Наша страна проходила несколько «волн» активного развития промышленности. Начиная с первых литейных заводов царя Ивана III, через захватывающие истории экспансии Строгановых при Иване IV, Демидовых при Петре I и т. д.

Наконец, через промышленную революцию в XIX в. и форсированную советскую индустриализацию первой половины XX в.

Однако в строгом смысле «индустриализаций», результатом которых стали существенное увеличение доли промышленности в ВВП и выход страны в число мировых промышленных лидеров, у нас было две: предреволюционная имперская и послереволюционная советская.

Советской индустриализации посвящены тысячи добротных, качественных, с богатейшей фактологией советских книг; ей занимался целый отдел Института истории Академии наук СССР. Региональный разрез, отраслевой разрез, анализ конкретных предприятий и госорганов — углубляйтесь в любой аспект проблемы.

После краткого, но шумного охаивания в 1990-е, — Сталин-ГУЛАГ, американские заводы руками зеков, — стали появляться взвешенные работы как научного, так и популярного характера.

В современных работах раскрываются и обсуждаются плюсы и минусы, достижения и провалы сталинской индустриализации. Несомненным явлением стала великолепно иллюстрированная книга А. Галушки и соавторов «Кристалл роста» [Галушка].

В отношении русской предреволюционной индустриализации, к сожалению, такой «разработанности вопроса» нет и близко. Есть советские и современные исследования, но их гораздо меньше, чем по советскому периоду.

Сначала я хотел охватить всю имперскую индустриализацию до 1917 г. Однако работа над источниками начала XIX в. показала, что самое интересное, основополагающее, фундаментальное для дальнейшего промышленного роста было сделано в эпоху императоров Александра I и Николая I.

Этот же период оказался самым *недоисследованным, недоописанным, недозрелым*. И заслуживающим отдельной книги полноценного объема и глубины.

Именно два упомянутых императора и их сподвижники сделали самую неблагодарную и незаметную работу. Они заложили организационные, регуляторные и образовательные основы для промышленной революции.

Эпохе «Витте и Менделеева» досталось гораздо больше славы благодаря наблюдаемому стремительному росту отечественной промышленности. Однако этот рост был бы невозможен без усилий, приложенных в первой половине XIX в.

Крупнейший советский историк российской промышленности Станислав Густавович Струмилин выделяет период с 1800-х до 1850-х гг. как время российской *промышленной революции, т. е. перехода от мануфактуры к фабрике*.

Напомню, *мануфактура*, в марксистской концепции производственных укладов, это предприятие, в основе которого лежит ручной ремесленный труд. Это несколько десятков или сотен ремесленников, собранных под одной крышей, но работающих вручную на примитивном оборудовании, мало отличающемся от средневекового<sup>1</sup>.

*Фабрика* — это революционный переход от мануфактурного к машинному производству, с использованием сложных станков, паровых двигателей и т. п. [Ленин, 353]<sup>2</sup>.

Именно на фабрике возникает возможность стандартизации деталей и высокого уровня разделения труда. Следствием является резкое повышение *производительности труда*.

После [изобретения паровой машины,]<sup>3</sup> венчающей эпоху великих изобретений XVIII в., революции в самой системе механических двигателей, *вполне законченной фабрикой стала лишь система машин, обслуживаемая такой универсальной паровой машиной*.

<sup>1</sup> Или даже не собранных под одной крышей. Для русской легкой промышленности первой половины XIX в. очень характерна «распределенная мануфактура», когда часть производственного процесса отдана на аутсорсинг сотням «самозанятых» ремесленников, работающих на небольших ткацких станах в своих крестьянских избах.

<sup>2</sup> Замечу, что в публикациях и документах эпохи термины «мануфактура» и «фабрика» употребляются как синонимы; я ни разу не встречал их различия.

<sup>3</sup> Здесь и далее в исторических цитатах в квадратных скобках пояснения автора.

И если спорадического появления машин на той или иной мануфактуре еще недостаточно для перерастания ее в фабрику, то появление на ней парового двигателя в качестве завершающего звена системы машин может быть принято за вполне осязательный признак такого перерастания. Промышленный переворот означал собой победу фабричного строя над мануфактурным. Конечно, эта победа потребовала немало времени и отнюдь не означала полного вытеснения мануфактурного ручного труда машинным во всех отраслях индустрии [Струмилин, 362].

Основываясь на этой периодизации, я с чистым сердцем переименовал книгу из «Русская индустриализация» в «*Русская промышленная революция*». И сосредоточился на столь же интересном, сколь и малоисследованном периоде нашего индустриального развития<sup>1</sup>.

## Достижения русской промышленной революции

Академик Станислав Густавович Струмилин — убежденный большевик, прошедший все традиционные дореволюционные тюремные испытания «борца с режимом». Один из создателей Госплана СССР и крупный деятель советской индустриализации.

Его трудно заподозрить в симпатиях к царизму и желании приукрасить достижения крепостников и феодалов.

Тем ценнее именно его анализ результатов, достигнутых страной в ходе русской промышленной революции, т. е. именно в рассматриваемую эпоху 1801–1855 гг.

Начиная с 30-х гг. [XIX в.] механическое бумагопрядение [т. е. производство хлопчатобумажных тканей] в России

---

<sup>1</sup> В статье М.Г. Нечаева подробно разобраны советские и современные дискуссии историков о периодизации промышленной революции и индустриализации, критериях промышленной революции (механизация фабрик, формирование класса пролетариата и т.п.). По итогам этого анализа автор поддерживает позицию С.Г. Струмилина, согласно которой промышленная революция в России совершилась к 50-м гг. XIX в. [Нечаев, 7–14].

сделало огромный скачок вперед, не только не отставая, но даже опережая соответствующие темпы промышленной революции в Англии.

Хотя промышленный переворот в крепостной России запоздал в бумагопрядении лет на 50–60 по сравнению с Англией, зато взлет темпов роста здесь был круче, чем в Англии.

Вот почему тот малоизвестный факт, что путь, который Англия прошла лет за 30, в России был пройден за одно 20-летие, заслуживает особого внимания.

Если в Англии за весь период промышленной революции во все отрасли производства было внедрено всего 4543 лошадиных силы паровой мощности, то в России в 1860 г., т.е. еще до падения крепостной системы, насчитывалось уже до 60000 л.с. паровой мощности в стационарных установках, до 100000 л.с. — на железных дорогах и до 40000 л.с. — на паровых судах, а в сумме — до 200000 л.с.

Это немного, конечно, на наш современный масштаб, но все же в 44 раза больше того, что имела Англия в результате промышленного переворота.

В первую треть XIX в. фабрики возникают еще спорадически и мануфактура продолжает господствовать почти безраздельно; во вторую треть, начиная с 30-х гг., фабрика вступает в решительную борьбу с мануфактурой. С 1815 до 1830 г. одних лишь паровых машин внутреннего производства внедрялось ежегодно не меньше десятка, а в сумме за 15 лет — до 150 паровых двигателей, около 650 разных механических станков, до 975 прядильных машин и свыше 3000 разных других машин — подъемных кранов, прессов, насосов, вальцов и тому подобных механизмов.

А с 1830-х гг. механизация приняла уже гораздо более широкие масштабы — на многие миллионы рублей. И вот, если с 1815 по 1830 г. число учтенных в нашей таблице рабочих возросло всего на 47%, то за следующие 15 лет, с 1830 по 1845 г., оно уже удвоилось. Таким образом, уже первые, еще очень скромные успехи механизации удваивают темпы промышленного развития крепостной России [Струмилин, 375–379, таблица на с. 379].

Год	Количество фабрик	Количество рабочих	Продукция, млн руб.	Рост, %
1804	2 423	95 202	25,1	100
1825	5 261	210 568	46,8	186
1845	8 302	507 577	143,5	572

**Рис. 1-2**

Русская промышленная революция в цифрах [Струмилин, 379]

Переведу абсолютный рост промышленности за эти четыре десятилетия в годовые темпы роста: 4,29%. С учетом гораздо меньшего, чем в наши времена, уровня инфляции, это очень хороший показатель. Успешный «управленческий кейс», заслуживающий тщательного анализа.

## Тематический фокус и цель исследования

«История русской индустриализации XIX в.» — это многотомная энциклопедия. Но я сфокусируюсь на одном ее аспекте: *управленческих механизмах*, — с особым интересом к тайм-менеджерской составляющей.

Большинство исследователей рассматривало индустриализацию «с высоты птичьего полета». Их интересовали вопросы макроэкономики, отраслевого развития, масштабных экономических и социальных процессов, общественных дискуссий, успешных или неуспешных экономических итогов.

Свой угол зрения на успешность индустриальной трансформации страны может дать институциональный подход, как у Д. Асемоглу в «Почему одни страны богатые, а другие бедные», или анализ больших макроэкономических и макрополитических циклов, как у Р. Дэли в «Принципах изменения мирового порядка».

Оригинальный взгляд на три российских индустриализации, через призму вопросов общественного разделения труда, вычленения предпринимательской и инноваторской функции, выдвигает П.Г. Щедровицкий [Щедровицкий].

Меня же как консультанта по управлению и эксперта по тайм-менеджменту интересует в этих глобальных процессах *управленческий, и в частности тайм-менеджерский, аспект.*

Кто были люди, управлявшие индустриализацией? Как они организовывали свое и чужое время и планировали свою деятельность? Как ставили цели развития промышленности и с помощью каких коллегиальных органов принимали решения?

С помощью каких организационных структур — департаментов мануфактур, мануфактурных советов, губернских и горнозаводских администраций, — претворяли эти решения в жизнь?

Изучая управленческие механизмы промышленной революции, я везде, где возможно, буду акцентироваться на тайм-менеджерском аспекте управления. Но под тайм-менеджментом я понимаю не просто искусство планировать день и вести ежедневник.

**Тайм-менеджмент — это технология, помогающая человеку использовать невосполнимое время жизни в соответствии с его целями и ценностями** [Архангельский Тайм-драйв, 183].

Таким образом, раскрывая тему «управленческий инструментарий и тайм-менеджмент русской промышленной революции», я буду акцентироваться на:

1. Людах, двигателях, акторах индустриализации, их ценностях и целях, которые они реализовывали в процессе индустриализации страны; распределении их времени, внимания и приоритетов.
2. Организационных, управленческих механизмах, которые создавали и использовали эти люди, — программных и целевых документах, учреждаемых институциях, поддерживаемых механизмах принятия решений и т. д.

Понятно, что непросто провести идеально точную границу между тайм-менеджментом и «общим менеджментом» или другими разделами менеджмента.

Личное участие императора в промышленной выставке или комитете о построении первой железной дороги, как часть его рабочего графика, — это, несомненно, тайм-менеджмент.

Личное вручение императором бриллиантового перстня отличившемуся промышленнику — это вопрос на стыке тайм-менеджмента и раздела «мотивация» общего менеджмента.

Устройство, цели и механизмы работы Департамента мануфактур — общий менеджмент.

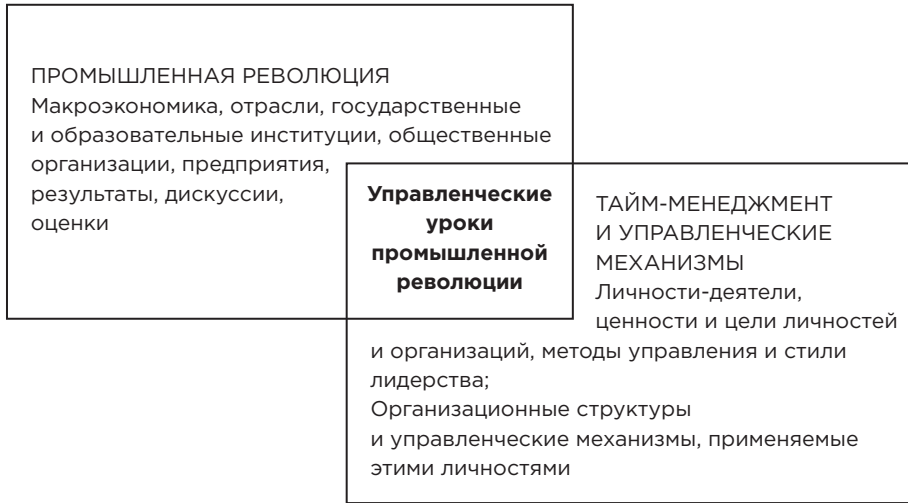


Рис. 1-3

Тематический фокус исследования: на стыке истории русской промышленной революции и осмысления русской модели управления

Относя в книге тот или иной управленческий инструмент к тайм-менеджменту или общему менеджменту, я буду опираться на эти соображения.

**Итак, цель исследования — раскрыть управленческие, в частности тайм-менеджерские, механизмы индустриализации России в период промышленной революции первой половины XIX в., а также вынести из этого раскрытия полезные управленческие уроки для нас сегодняшних.**

Подробный обзор различных научных подходов к анализу российской индустриализации сделала в своей докторской диссертации В.А. [Погребинская]. Я не нашел в ее обзоре того взгляда со стороны *управленческих механизмов* индустриализации, который здесь описал. Видится, что в таком подходе есть научная новизна.

## Границы глубины исследования

Еще одно ограничение — уровни экономических систем, которые я рассмотрю в книге. Выделю три уровня:

*Макроуровень:* деятели и институции «федерального» масштаба. Первые лица страны, высшие коллегиальные органы — Комитет министров, Госсовет, Правительствующий сенат, — министры и министерства, департаменты, имеющие отношение к управлению промышленностью.

*Мезоуровень:* отраслевые и региональные структуры — Мануфактурный и Коммерческий советы, губернаторские администрации, горнозаводские округа и т. п.; образовательные и технологические институции.

*Микроуровень:* менеджмент конкретных фабрик и заводов, персоналии конкретных промышленников. Это исключительно интересный материал, но колоссальный по объему — даже если только задействовать уже вышедшие исследования по отдельным предприятиям и персоналиям, не говоря уже об архивных материалах.

Примеры отдельных предприятий и промышленников я буду приводить при обсуждении «федеральных» мер воздействия на промышленность. Здесь было не избежать субъективизма и личных симпатий в выборе примеров.

**Отмечу здесь традиционный вопрос «о роли личности в истории».** На одной из первых публичных встреч-презентаций будущей книги участник воскликнул: «Как вы можете все привязывать к царствованиям Александра I и Николая I, к личностям? Это же противоречит историческому материализму!»

Исторический материализм и марксистская модель экономического развития достаточно удобны для описания процессов индустриализации. Историки-марксисты обработали и систематизировали огромный фактический материал.

В марксистском представлении «<...> история развития общества есть, прежде всего, история развития производства, история способов производства, сменяющих друг друга на протяжении веков, история развития производительных сил и производственных отношений людей» [Хромов, 3].

Этот подход неплохо бы вспомнить и в какой-то мере реанимировать. Для сравнения, в лучшей известной мне современной книге по истории императора Николая I, авторства Л.В. Выскоцкого [Выскоцков], вовлекшей огромное количество нового архивного материала, нет не то что главы или раздела, но даже странички, посвященной промышленной политике императора. А главному двигателю индустриализации, министру Е.Ф. Канкрину, посвящена едва ли пара страниц.

Однако принимать марксистские научные гипотезы за догму было бы странно. Ведь, обладая неплохой *объяснительной* силой при рассмотрении процессов индустриализации, они очевидным образом показали свою несостоятельность в *предсказании* дальнейшего развития человечества.

Пролетарская революция произошла совершенно не в тех странах, где «должна была» произойти, и привела совсем не к тем результатам, к которым «должна была» привести.

Поэтому во взгляде на роль личностей я буду придерживаться здравого смысла. Очевидно, что личные управленческие стили императора Николая Павловича, министра финансов Егора Францевича Канкрин, руководителя Департамента мануфактур Якова Александровича Дружинина и других крупных деятелей промышленной революции оказали огромное влияние на ее успехи и неудачи.

## Сквозной фабричный пример

Если невозможно в одной книге охватить все фабрики и заводы страны, но можно делать небольшие «пункции» на микроуровень для примера, то почему бы не воспользоваться авторской привилегией и не давать примеры из симпатичного лично автору региона?

В качестве такого региона я взял мою малую родину, Верхневолжье, где с 1720-х гг. жили девять поколений моих предков.

Я родился и вырос в Ленинграде, но лучшие летние моменты моего детства — бабушка-дедушка, лес, речка, огород... — прошли в поселке Селижарово Тверской области. В XIX в. это Осташковский уезд Тверской губернии.

Регион этот вполне «среднестатистически-показательный». Не столица, не горнозаводские округа, не отдаленные малозаселенные окраины. Обычная среднерусская Тверская губерния, обычный уезд, не самый развитый и не самый захолустный.

Эта территория находится практически на полпути между Петербургом и Москвой. Но в невыгодной точке «полпути», в стороне от Петербурго-Московского шоссе и железной дороги, таким образом проигрывая Вышнему Волочку или Валдаю в удобстве доступа к петербургскому рынку сбыта и порту.

И вот в этом среднестатистическом Осташковском уезде располагается предприятие, с которым мне очень повезло как модельным примером для использования в книге.

В Осташкове с 1730 г. (или, по другим источникам, с 1799 г.<sup>1</sup>) непрерывно работает одно промышленное предприятие — Верхневолжский кожевенный завод, основанный купцами Савиными.

Кожевенная отрасль принадлежит к очень давним и традиционным для русского народа. Наш среднерусский климат дает отличную кормовую базу для скота и обилие природных материалов, нужных именно для выделки кожи.

В 1806 г. Кондратий Савин помогал снаряжать одну из дивизий для первой войны с Наполеоном. В 1818 г. учредил второй по счету в стране городской общественный банк. В 1820 г. принимал в Осташкове с визитом императора Александра I.

С 1819 г. у Савиных кроме кожевенного есть еще и сахарный завод, первый в Тверской губернии. В 1828 г. на нем работало 40 человек и было переработано 23 000 пудов гаванского сахарного песка.

В этом же году на кожевенном заводе работало 82 человека, кож было выделано 40 000 штук, около 10 000 пудов. «Почти все сие количество отпущено в Радзивиллов [таможенный пункт], для заграничного отпуска в Италию».

Нужно пояснить, что фабрика Савиных производила красную и белую *юфть*, т.е. кожу особого способа выделки. Красная юфта высоко ценилась на мировом рынке и часто так и называлась «русской кожей» [ЖМ 1831-8, с. 4, 36].

---

<sup>1</sup> [ЖМ 1831-8-35] называет 1799 как год основания фабрики Савиных. В документах конца XIX в., цитируемых ниже, в реквизитах предприятия видим «Основан в 1730». Возможно, здесь было что-нибудь подобное году основания знаменитой бани Сандуны на фирменной шапке бани: до ребрендинга — 1896, после ребрендинга — 1808. Поставщики ребрендинга, очевидно, обратили внимание, что 1896 — это дата строительства современного здания бани, но дата основания самой институции — 1808, и выигрывшее в коммуникациях использовать именно ее. На «Плане осташковской слободы» 1766 г. [Покровский, ил.] на месте кожевенного завода лес. Проф. Любомиров в своем чрезвычайно глубоком обзоре отраслей российской промышленности XVIII в. упоминает получение Мануфактур-коллегией ведомостей с 650 кожевенных заводов. В перечне городов, где на заводах были 20 и более рабочих, Осташкова нет. «Немало попадает ведомостей, в которых вопрос о рабочей силе освещается фразой “обрабатываю сам или своим семейством”» [Любомиров, 173–174].  
Весьма вероятно, что именно с такой samozанятости начиналось кожевенное дело Савиных в 1730 г., а в 1799 г. оформилось в фабрику. Точное решение этого вопроса требует трудоемких изысканий по фондам Мануфактур-коллегии и для нашего исследования избыточно.



**Рис. 1-4**

Один из цехов кожевенного завода Савиных. Конец XIX в. Из собрания Осташковского краеведческого музея

Современник отмечает, что Савины — одни из немногих кожевенных промышленников, торгующих на мировых рынках напрямую, без посредников.

Завод Савиных заслужил такое доверие, что означенный клеймом Савиных товар покупается предпочтительно пред всяким другим. Такое со стороны чужестранных покупателей доверие основано на постоянной отличной доброте и справедливом сортировании товара Савиных, равно как на отменной честности в коммерческих оборотах [Обозрение, 371–373].

---

Россия является одним из крупнейших производителей кожи в мире. По состоянию на февраль 2025 г. РБК оценивает годовой объем производства российской кожи в 23 млрд долл. и ставит Россию по этому показателю на третье место в мире после США и Китая. В публикации отмечаются про-

блемы отрасли, связанные с резким сокращением экспорта кожи в Европу после начала СВО и санкций, и усилия отрасли и регуляторов по борьбе с «серым» китайским импортом<sup>1</sup>.

---

В 1847 г. Савины завели первый пароход на озере Селигер с паровой машиной собственной постройки.

В 1850 г. завод Савиных производил кожаных изделий на 148 000 руб., что составляло около 40% всего кожевенного производства Тверской губернии, или 6% от производства всей губернской фабричной промышленности (2,4 млн руб.).

На заводе в эти годы действует паровая машина в 60 л. с., построенная в собственных мастерских — не импортированная и не купленная на крупном машиностроительном заводе [ЖМ 1851-3, с. 46–47, 96, Обзор промышленности Тверской губернии].

В 1898 г. капитал товарищества завода Савина составлял 1,5 млн руб. Последний директор из рода Савиных управлял заводом до 1928 г.

В 1930-е завод производил кожу для сидений первых вагонов московского метрополитена. Со многими приключениями выжил в 1990-е.

Это идеальная летопись роста и развития российского регионального промышленного предприятия. Можно снимать захватывающий сериал: открытие второго в стране общественного банка и бесплатной школы при фабрике; оскорбление владельцем завода городничего и подделка иностранных клейм на изделиях; личный визит императора Александра I и обиженное ходатайство министру внутренних дел о награждении медалью за помощь СВО...

Такое долгожительство, через все войны и революции, для небольшого регионального предприятия уже везение. Но нам повезло вдвойне. По Савиным, их кожевенной фабрике и банку сохранилось немало количество дел в ГАТО, Государственном архиве Тверской области, и РГИА, Российском государственном историческом архиве.

Уверен, что вы получите от чтения этих документов почти такое же удовольствие, как и я. Почти — потому что через книгу не передать кинестетику бумаги 200-летней давности, ее фактуру, цвет, запах...

---

<sup>1</sup> Как российские кожевенники и обувщики борются за выживание // РБК Отрасли. <https://www.rbc.ru/industries/news/67b703549a7947f9ab54b95a> (дата обращения: 15.07.2025).



С.-Петербургъ, Января 1898 г.

ВЫСОЧАЙШЕ УТВЕРЖЕННОЕ  
ТОВАРИЩЕСТВО  
ЮФТЕВАГО ЗАВОДА

**ВЛАДИМІРЪ САВИНЪ**  
ВЪ ОСТАШКОВЪ

Основной Капиталъ Р. 1.500.000.

*М. Т.*

Ссылаясь на прилагаемый при семъ циркуляръ Господина **Владимира Ивановича Савина** отъ с. ч., Правленіе Высочайше утвержденнаго Товарищества юфтеваго завода **Владимиръ Савинъ** въ Осташковѣ, учрежденнаго для развитія дѣйствій означеннаго завода, имѣемъ честь до Вашего свѣдѣнія, что согласно § 2 Устава, опубликованнаго въ Собр. Узак. и расп. Правитель-ства 6-го Января 1898 г. № 3, принявъ въ свое завѣдываніе заводское и торговое дѣло фирмы, будетъ продолжать веденіе его на прежнихъ основаніяхъ.

Общимъ Собраніемъ пайщиковъ, состоявшимся 18 сего Января, избраны, на основаніи §§ 21 и 22 Устава директорами гг. **Владимиръ Ивановичъ Савинъ**, **Николай Аркадьевичъ Машковцевъ**, **Владимиръ Павловичъ Зуровъ** и кандида-томъ въ директоры **Сергій Іосифовичъ Шестаковъ**.

Правленіе въ засѣданіи того же 18 Января, на основаніи § 26 устава, избрало своимъ Предсѣдателемъ **Владимира Ивановича Савина** и вмѣстѣ съ тѣмъ назначило на должность технического директора съ предоставленіемъ права подписи въ перепискѣ по дѣламъ завода Инженеръ-технолога **Дмитрія Дмитриевича Свицкаго**, уже много лѣтъ состоявшаго директоромъ завода.

Согласно § 32 Устава вся переписка по дѣламъ Товарищества производится отъ имени Правленія, за подписью одного изъ директоровъ.

Покорнѣйше просимъ Васъ замѣтить подписи гг. директоровъ и кандидата въ директоры.

Правленіе Высочайше утвержденнаго Товарищества  
Юфтеваго завода **Владимиръ Савинъ** въ Осташковѣ.

Г. В. И. Савинъ будетъ подписывать:

*Владимир Савинъ*

Г. Н. А. Машковцевъ „ „

*М. Машковцевъ*

Г. В. П. Зуровъ „ „

*Зуровъ*

Г. С. І. Шестаковъ „ „

*Шестаковъ*

Г. Д. Д. Свицкой „ „

*Д. Свицкой*

Рис. 1-5

Уведомление о создании Товарищества юфтеваго завода Савиных. Капитал предприятия составлял 1,5 млн руб. [РГИА 588-2-1369, л. 6]

За прошедшие 10–20 лет бухгалтерские данные в открытых источниках показывают колебания выручки завода в пределах 3–8 млрд руб., с характерной для эпохи сменой юрлиц и творческим подходом к оставлению в прошлых юрлицах долгов и убытков.

27 декабря 2024 г. вышел пресс-релиз тверского правительства о визите на Осташковский кожевенный завод представительной делегации из председателя ВЭБ И.И. Шувалова, тверского губернатора И.М. Рудени, заместителя губернатора по экономике И.И. Егорова и других руководителей.

---

«Сегодня вместе с губернатором Игорем Руденей мы встречались с работниками кожевенного завода в Осташкове, познакомились с технологиями на производстве, состоянием оборудования — все исправно.

Предприятие загружено, коллектив стабилен, есть активный запрос на расширение числа работников на производстве. Мы взяли на себя обязательство, что предоставим предприятию оборотный капитал.

Завод точно не сбавит темпа, и мы будем прорабатывать привлечение новых инвестиций. Продукция завода — первоклассная, продается во многие страны мира. И у завода есть и будет все для того, чтобы продукция была шире представлена в России и за рубежом, а число работников росло. Уверен, у предприятия хорошие перспективы», — сказал председатель ВЭБ.РФ Игорь Шувалов.

Верхневолжский кожевенный завод — градообразующее предприятие Осташкова, коллектив — порядка 700 человек. Основной вид деятельности предприятия — дубление и выделка кожи, а также производство пищевого коллагена.

В настоящее время АО проходит процедуру банкротства, при этом ведет активную производственную деятельность — предприятие поставляет продукцию как на внутренний рынок, так и за рубеж. Крупнейший залоговый кредитор предприятия — ВЭБ.РФ — заинтересован в его развитии<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Игорь Руденя и Игорь Шувалов посетили кожевенный завод в Осташковском округе // Вести Тверь. <https://vesti-tver.ru/dailynews/igor-rudeny-a-i-igor-shuvalov-posetili-kozhevennyu-zavod-v-ostashkovskom-okruge/> (дата обращения: 06.04.2025).

Видится, что это не банкротство в стиле 1990-х, когда на месте завода появляются офисы или элитное жилье. Это банкротство с государством в качестве основного кредитора, заинтересованным в сохранении и развитии предприятия.

Надеюсь, восстановление управления пройдет успешно, с последующим включением завода в какой-нибудь государев холдинг или продажей ответственному частному владельцу.

Рассматривая этот сквозной фабричный пример, я реализую еще одну совершенно не промышленную задачу — **привлеку внимание читателей к туристическому потенциалу моей малой родины.**

К моему большому сожалению, из 20–30 обычных участников моих бизнес-семинаров в Москве на вопрос: «Кто бывал на озерах Селигер и Волго?» положительно отвечают два–три человека, и еще трое–четверо обычно «что-то слышали».

В четырех часах езды от Москвы по прекрасным дорогам М9 и М11, на пару часов ближе Суздаля, находится совершенно не распробованная московским туристом локация, с великолепными природными и историческими достопримечательностями.

Надеюсь, многочисленные «селигерские» примеры, связанные с предприятиями купцов Савиных, побудят кого-то из читателей этой книги открыть для себя озера Селигер и Волго.



**Рис. 1-6**

Вверху: озеро Селигер и город Осташков. В западной части полуострова расположен кожевенный завод промышленников Савиных; внизу: нынешний райцентр Селижарово, где стоит наш прадедовский дом 1903 г. постройки, и деревня Селино, где расположены сады ООО «Усадьба Глеба Архангельского». Из карты Осташковского уезда 1825 г.

Остановиться можно в мини-глемпинге агротуристического проекта «Усадьба Глеба Архангельского»<sup>1</sup>. Глемпинг, кстати, построен с привлечением льготного кредита тверского Фонда поддержки предпринимательства.

## Источники, оговорка про ИИ, стиль изложения

Заявленная выше цель исследования требует вовлечения двух больших массивов источников: по истории *русской индустриализации* и по истории *механизмов управления* в XIX в.

В части *источников по истории индустриализации* я опираюсь на сравнительно немногочисленные труды современников, которые перечисляю в главе VII, рассказывая о промышленных публикациях эпохи.

Также использую более поздние, но затрагивающие нужный нам период дореволюционные публикации, такие как «Русская фабрика» М.И. Туган-Барановского, «Развитие капитализма в России. Процесс образования внутреннего рынка для крупной промышленности» В.И. Ленина и др.

Задействую также ряд советских и российских исследований, которые будут упомянуты в книге в своих местах. По интересующей нас эпохе наиболее системны и глубоки, на мой взгляд, работы С.Г. Струмилина и А.М. Соловьевой.

Чрезвычайно полезны как источник издававшиеся с 1825 г. «Журнал мануфактур и торговли» и «Горный журнал». Просто кладовые драгоценных фактов и подробностей о промышленности и менеджменте того времени. При этом статьи написаны совершенно пушкинским языком. Я буду обильно их цитировать не только ради фактов, но и как образцы стиля.

Наконец, максимально заземленную конкретику индустриализации отражают архивные дела Департамента мануфактур, Горного департамента и других госорганов. Перечень архивных дел, которые я проработал для целей исследования, приведен в библиографии.

---

<sup>1</sup> <https://gleb.land/>.

Второй массив источников — *по истории механизмов управления* в Российской империи.

Сам по себе вопрос «как, с помощью каких управленческих инструментов наши великие предки управляли собой, подчиненными структурами и страной в XIX в.?» тянет на столь же многотомное исследование, как и история русской промышленной революции.

Есть отличные дореволюционные ведомственные сборники, раскрывающие тогдашние механизмы управления. Часто в жанре «к 100-летию юбилею», например, истории Государственной канцелярии и Кабинета министров, на которые я буду ссылаться в книге.

Много интересных управленческих подробностей всплывает и в упоминавшихся промышленных журналах и архивных делах, а также в мемуарах и дневниках современников.

Ценнейший источник — дневники барона Модеста Корфа, одноклассника Пушкина по Лицею. Он служил управляющим делами Комитета министров, затем госсекретарем, т. е. управляющим делами Государственного совета. Находился в самом центре управления



**Рис. 1-7**

Модест Андреевич Корф, с 1831 г. управляющий делами Комитета министров, с 1834 г. госсекретарь — управляющий делами Государственного совета [Государственная канцелярия, 128]

империей и с большой наблюдательностью описал множество конкретных управленческих ситуаций и механизмов.

Наконец, есть советские и современные исследования управленческого аппарата царской России. Отмечу работу Л.Е. Шепелева «Аппарат власти в России: эпоха Александра I и Николая I» [Шепелев Аппарат] и изданный Президентской Академией прекрасный труд «История государственной службы России (X — начало XXI вв.)» [История государственной службы]. XIX веку в нем посвящен отдельный увесистый том.

В наше время в работе, претендующей на научную строгость, нужно делать *«оговорку об использовании искусственного интеллекта»*.

Я несколько раз пробовал использовать большие модели (ChatGPT, DeepSeek, GigaChat) как поисковые машины для уточнения каких-то специфических подробностей. Например, «каким нормативным актом был учрежден институт губернских механиков и из каких бюджетов они финансировались».

Мой вывод из этих экспериментов: к сожалению, на данный момент большие ИИ-модели не просто непригодны, но и крайне вредны для такой работы.

Сначала ИИ выдает некое среднее арифметическое популярных интернет-публикаций, в которых факты, «фактоиды» и откровенные фантазии бездумно перепощиваются друг у друга авторами и копирайтерами.

Усложнение «промта», т.е. запроса к модели, и различные уточняющие вопросы влекут за собой бессовестное вранье, или, как выражаются ИИ-специалисты, «галлюцинации» модели.

Модель начинает придумывать с нуля несуществующие нормативные акты, давать цитаты из источников, в которых при ручной проверке таких цитат не обнаруживается, и т.д.

При этом ИИ-выдача выглядит структурированно и логично, ссылки на источники оформлены красиво и убедительно. У исследователя может возникнуть большое искушение принять эту выдачу за правду и опубликовать в научной работе. Потенциальный вред очевиден.

*В отношении стиля книги* я поставил себе довольно непростую задачу: соединить живость, простоту и увлекательность изложения, характерные для популярной бизнес-литературы, с определенной строгостью подхода, характерной для научной монографии.

Читая Туган-Барановского, Ленина, Струмилина, нетрудно убедиться, что научная монография не обязана быть написана нечитабельным, заумным языком с деепричастными оборотами длиной в абзац.

Кроме максимальной простоты языка, я буду позволять себе и эмоции, и личные мнения. Естественно, отделяя их от попытки выделить объективные закономерности из массива проверяемых фактов.

Кстати, местоимение «я» вместо традиционных для научных монографий «мы» или «автор» я тоже отнесу к допустимому уровню легкости стиля.

Однако, говоря о научной строгости, везде, где возможно, я старался пользоваться не пересказами и трактовками, а первоисточниками — архивными делами, публикациями эпохи, мемуарами современников и т. п.

Я оговариваю ситуации, когда что-то не удалось найти и какую-то сюжетную линию не удалось «доисследовать», учитывая ограничения объема книги и сроков ее подготовки.

В этой книге удалось впервые ввести в научный оборот немалое количество интересных архивных первоисточников, которые могут быть полезны другим исследователям экономической истории России.

Большинство архивных дел, которые я лишь кратко цитирую в тексте, сохранены у меня полностью в сфотографированном или отсканированном виде. Буду рад поделиться этими материалами с другими исследователями, чтобы сэкономить им время на пешие походы в архивы.

Также буду признателен читателям за научную дискуссию, фактологические поправки и указание первоисточников, которые не попали в поле моего зрения. Мои контакты и ссылки на профили в соцсетях есть на персональном сайте <https://glebarhangelsky.ru/>.

## Структура и задачи книги

Итак, определены цель исследования, его хронологические границы, тематическая фокусировка с «управленческим» углом зрения на индустриализацию, границы «глубины погружения в материал», источники.

Логика расположения материала в книге такова. Сначала в трех главах «сверху вниз» управляющая система, от первых лиц и институций макроуровня до институций мезоуровня.

Затем в трех главах три ключевых для развития промышленности элемента инфраструктурной среды, которые формировала управляющая система.

Глава	Элемент управляющей системы	Элемент создаваемой инфраструктуры
I	Вводная глава: метод исследования	
II	Первые лица государства	
III	Высшие госорганы	
IV	Госорганы среднего и регионального уровня	
V		Предпринимательская инфраструктура: источники капитала, инструменты господдержки
VI		Технологическая инфраструктура: промышленная разведка, инфраструктура изобретательства
VII		Знаниевая инфраструктура: выставки, образовательные институции, промышленная литература и т.д.
VIII	Заключительная глава: «управленческие уроки» промышленной революции и ее итоги в цифрах	

Уверен, что управленческий опыт наших предшественников будет интересен руководителям госструктур, имеющих отношение к промышленности, владельцам и менеджерам производственных предприятий. А также и всем управленцам, понимающим ценность исторических уроков. И всем образованным людям, интересующимся историей нашей великой страны.

Модные теории менеджмента постоянно сменяют друг друга. Причем в них как в диетологии: яйца то смертельно вредны, то жизненно необходимы. Жиров надо избегать, но мы получаем недостаточно жиров.

Попытки следовать этому калейдоскопу теорий — путь к управленческому провалу. Недаром в интернете ходит множество иронических разборов, сколько обанкротилось и сколько существенно просело на рынке компаний из бестселлера Коллинза «Построенные навечно».

В отличие от свежих бизнес-теорий, не проверенных временем, исторические управленческие уроки крайне ценны *завершенностью кейса* на длинном горизонте времени.

Мы можем спорить о личности, намерениях, управленческом стиле императора Николая Павловича. Но мы точно знаем, с каким количеством фабрик он принял страну и с каким оставил; какие по ходу дела издавал законы, каких назначал управленцев и как ставил им задачи.

Это *хорошо документированный завершенный управленческий кейс*, и из него можно делать полезные выводы для сегодняшнего дня.

По ходу изложения я намерен держать в поле зрения три задачи, непосредственно вытекающих из поставленной выше цели исследования.

### **1. Выявить управленческие механизмы индустриализации, в том числе по возможности в связке с «бизнес-результатами» применения этих механизмов.**

Например, в эпоху Николая I горнозаводская промышленность существенно просела в сравнении с конкурирующими державами, несмотря на все попытки правительства ее усилить.

Тем временем легкая промышленность, в частности крайне важная для тех времен текстильная, росла стремительными темпами, формируя новый облик целых губерний.

Горный департамент, отвечавший за первую область промышленности, и Департамент мануфактур, отвечавший за вторую, организационно были устроены очень похоже.

Подчинялись департаменты одному и тому же человеку, министру финансов Е.Ф. Канкрину. Действовали в одном и том же правовом и экономическом поле.

Почему такие драматически отличающиеся результаты? Только ли из-за мировой конъюнктуры на соответствующих рынках? Или было что-то, что тогдашние управленцы могли сделать по-другому? *И из чего сегодняшние управленцы могут сделать полезные для себя выводы?*