

## РУССКОЕ ОБЩЕСТВО ПАРОВОДСТВА И ТОРГОВЛИ: УЧРЕЖДЕНИЕ, ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ (1856–1864 ГГ.)

**М.Н. БАРЫШНИКОВ,**

заслуженный деятель науки РФ, доктор исторических наук, профессор,  
заведующий кафедрой истории РГПУ им. А.И. Герцена, г. Санкт-Петербург, Россия,  
e-mail: barmini@list.ru

*Транспортный бизнес представлял собой значимый фактор регионального развития экономики Российской империи. Данное исследование раскрывает его значимость и проблемы, связанные с эффективностью деятельности крупной транспортной компании на примере эмпирических данных Русского общества пароходства и торговли за 1856–1864 гг. Особое внимание уделяется анализу институциональных и организационных новаций, влиявших на эффективность деятельности фирмы в условиях складывавшейся в Российской империи социальной и политической ситуации. Центральным в исследовании выступает анализ исторической эволюции Русского общества пароходства и торговли (РОПнТ) как механизма организационной координации частных, общественных и государственных интересов, используемого для привлечения необходимых ресурсов (интеллектуальных, финансовых, информационных, производственных и т. д.) для реализации перспектив ускоренного развития экономики черноморского региона. В статье содержится ряд новых подходов к объяснению институциональных аспектов функционирования компании. Показывается структура ее собственности и управления, характер взаимоотношений в среде управленцев и акционеров, процесс разработки и реализации стратегических и оперативных планов.*

**Ключевые слова:** Российская империя; Русское общество пароходства и торговли; черноморский регион; собственность; управление; интересы акционеров.

## RUSSIAN SOCIETY OF SHIPPING AND TRADE: ESTABLISHMENT, OPERATION AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT (1856–1864)

**M.N. BARYSHNIKOV,**

Doctor of Historical Sciences, Professor,  
The Herzen State Pedagogical University of Russia, S.-Petersburg, Russia,  
e-mail: barmini@list.ru

*Transport business was a significant factor in the economic development of the Russian Empire. This study reveals the importance and problems associated with the efficiency of the major transport corporation as an example of empirical data Russian Steam Navigation and Trading Company (in 1856–1864). Particular attention is paid to the analysis of institutional and organizational innovations affecting the efficiency of the company in the social and political conditions of the Russian Empire. The central part of the research is an analysis of the historical evolution of the Russian Steam Navigation and Trading Company as a mechanism of the organizational coordination of the private, public and state interests which is used for attracting the necessary resources (intellectual, financial, informational, productive, etc.) for the implementation of the outlook of accelerated development of the regional economy of the Black Sea region. The article contains a number of new approaches to*

*the explanation of the institutional aspects of the company. It shows the structure of ownership and control, orientation relationships among managers and shareholders, the process of development and implementation of strategic and operational plans.*

**Keywords:** *Russian Empire; Russian Society of Shipping and Trade; Black Sea region; ownership; management; shareholders' interests.*

**JEL classifications:** *N80.*

### **Введение**

История одной из крупнейших в Российской империи транспортных фирм – Русского общества пароходства и торговли (РОПиТ) – неразрывно связана с процессами социально-экономического развития страны во второй половине XIX – начале XX вв. После Крымской войны эта компания взяла на себя ключевую роль в восстановлении судостроительного и ремонтного хозяйства Севастополя, развитии грузовых и пассажирских перевозок между портами черноморского, балтийского и дальневосточного побережья России, а также налаживании транспортного сообщения с европейскими и азиатскими странами. Деятельность РОПиТ способствовала укреплению хозяйственного и оборонного потенциала причерноморских территорий России и, тем самым, усилению ее позиций как морской державы. К концу XIX в. во многом усилиями Общества удалось создать в Севастополе мощную военно-морскую базу и обеспечить ее дальнейшее развитие в начале XX в. Отметим, что в данном контексте чаще всего освещалась история функционирования компании в новейшей литературе. Вместе с тем, рассмотрение прошлого Общества нередко ограничивалось популярными очерками, которые практически не затрагивали значительного объема архивного материала и опубликованных до 1917 г. документальных данных по его операциям. Описание наиболее значимых событий в деятельности РОПиТа, касавшихся состава флота и его функционирования, а также биографий отдельных руководителей фирмы, в основном сопровождало обращение к истории функционирования Общества за всю его 60-летнюю историю. Между тем за рамками научных изысканий оставались многочисленные сюжеты, касавшиеся, в частности, характерных для тех или иных периодов изменений в структуре собственности и управления компании, ее финансового и хозяйственного облика, поиска перспективных направлений развития судоходства (в том числе межрегионального), особенностей согласования частных и групповых интересов во взаимоотношениях акционеров, управленческого персонала и властных структур. И практически не исследованным являлось место черноморского региона в пространстве деловых операций РОПиТ применительно к четырем основным этапам, которые оценивались руководством фирмы как основные по результатам ее коммерческой деятельности: 1) с 1856 по 1864 гг.; 2) 1865–1878 гг.; 3) 1879–1890 гг.; 4) 1891–1905 гг. (начало пятого этапа подразумевалось с 1906–1907 гг.) (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 2561. Л.2).

Отметим, что к началу XX в. логика роста масштабов компании и совершенствование механизмов ее функционирования позволили относительно безболезненно преодолеть кризисную ситуацию в российской экономике 1901–1903 гг. (в это время прибыль компании выросла с 637,9 тыс. до 2,2 млн руб.) с последующим увеличением за десятилетие стоимости активов с 25,4 до 36,7 млн руб. С учетом последовательной реализации Обществом задач частно-государственного партнерства, наиболее полно проявившейся в ходе поддержки действий русской армии и флота в период русско-турецкой войны, а затем Первой мировой войны (к этому времени РОПиТ сохранял лидирующие позиции среди отечественных пароходных фирм (*Акционерно-паевые... 1917. С.502*)), представляется крайне важным проанализировать отдельные периоды деятельности компании во всем многообразии их фактического содержания. В данном смысле комплексное, сквозное изучение экономических, организационных, институциональных и социальных аспектов учреждения и функционирования Общества и, в этой связи, его роли в развитии хозяйственного, оборонного и социокультурного потенциала черноморского региона России выступает чрезвычайно важной проблемой современных исторических изысканий.

Первым опытом освещения операций РОПиТ стала краткая статистическая информация, представленная в брошюре А.А.Скальковского (*Скальковский, 1870*). В дальнейшем его сыном К.А. Скальковским подготовлен труд, обобщающий данные по регулярному судоходству в черноморском регионе (*Скальковский, 1887*). Наиболее полно для своего времени деятельность Общества, прежде всего в начальные годы его существования, отражена в книге С.И. Иловайского (*Иловайский, 1907*). История ее написания началась 17 ноября 1903 г., когда правление компании ответило согласием на предложение профессора финансового права Императорского Новороссийского уни-

верситета подготовить исследование, посвященное пятидесятилетней истории функционирования РОПиТ. В течение последующих четырех лет велась работа в соответствии со сформулированным Иловайским планом, который включал следующие направления: «1. Составить подробную летопись Общества по годам с приведением всех более или менее важных событий в его жизни; 2. Рассмотреть историю Общества по отдельным периодам, разграничивая таковые по изменениям Устава Общества и по переменам в управлении его делами; 3. Подвести итог деятельности Общества за 50 лет и наметить программу его будущего». Последнее положение представлялось особенно интересным, учитывая, что Иловайский и его супруга состояли акционерами компании. Не менее ценным представлялось намерение профессора отразить историю Общества с «разных сторон его жизни, например, изменения в составе его флота, в перевозке пассажиров и грузов, в фрахтах, в курсе его акций, в величине его дивидендов, помильной плате и т. д.» (РГИА, ф. 678, оп. 1, д. 1382. Л.1). Иловайскому почти удалось завершить работу над первой частью книги, когда, 13 апреля 1907 г., последовала его кончина. По словам вдовы, Е.С. Иловайской, выполняя волю покойного, ей пришлось взять «на себя смелость» закончить 1-ю часть к юбилею Общества. В обращении к руководству РОПиТ она просила отнестись «снисходительно» к своей работе, «к недостатку полноты и законченности, которыми она грешит» (РГИА, ф. 678, оп. 1, д. 1290. Л.8). Истины ради отметим, что опубликованная книга оказалась чрезвычайно насыщенной с фактической стороны, хотя и без сносок на использованные источники. Вместе с тем остается под вопросом авторская концепция опубликованного в 1907 г. текста. Речь идет о возможных изменениях, которые могли быть внесены в него не только вдовой, но и руководителями Общества.

В новейшей литературе история создания и функционирования Общества остается фрагментарно освещенной, будучи представленной лишь несколькими публикациями. Речь идет в первую очередь о характеристике отдельных сюжетов, связанных с деятельностью РОПиТ. Отметим в связи с этим публикации (Вейкова, 2006; Степанов, 2011), посвященные организационному оформлению РОПиТ в 1856 г. С использованием архивных материалов в этих статьях рассматриваются начальные годы Общества (от инициативы создания до первого собрания акционеров), показывается вклад правительства и учредителей в организацию акционерной компании. Представляют также интерес публикации, касающиеся источниковедческих аспектов функционирования Общества (Гребцова, 1997), его деятельности в Севастополе (Шевченко, 2006; Шевякова, 2006). Отдельно отметим статью обзорного характера (Лемачко, Яровой, 1991) и справочник (Трифонов, Лемачко, 2009), дающий в хронологическом порядке краткую информацию по пароходам РОПиТ с 1856 по 1932 гг., а также исследования, посвященные развитию судоходства в черноморском регионе в рассматриваемый период (Эфенди-Заде, 1980; Коновалов, 1981).

Вместе с тем более основательного анализа ждет коммерческая составляющая деятельности РОПиТ, включая операции региональной и хозяйственной направленности (в том числе в сфере грузо- и пассажироперевозок) с сопутствующим им организационным обеспечением. Представленная статья ориентирована на восполнение этого пробела применительно к начальному периоду работы компании (1856–1864 гг.), с учетом комплексного анализа тех или иных аспектов ее функционирования в контексте интеграции северного причерноморья в единое экономическое, геополитическое и социокультурное пространство Российской империи. Не меньшую значимость представляет анализ сюжетов, касающихся проблем согласования интересов в среде владельцев РОПиТ. Речь идет прежде всего о кризисной ситуации, сложившейся в работе Общества к началу 1860-х гг. В рукописном варианте первых глав книги С.И. Иловайский по этому поводу осторожно заметил, что осуществление уставного плана по созданию пароходства «встретило много препятствий и затруднений» (РГИА, ф. 678, оп. 1, д. 1382. Л.14). В связи с этим подчеркнем, что возникшая ситуация повлекла за собой серьезные изменения в хозяйственном и организационно-правовом устройстве компании, сопровождавшиеся обострением разногласий в среде акционеров и высшего управленческого звена. Эти разногласия оказались в свою очередь дополнены отказом правительства участвовать в корпоративных спорах и последующим его решением выйти из состава собственников. В данном отношении примечательным выглядит авторский подход, представленный в опубликованной книге С.И. Иловайского. Здесь, в частности, не акцентируется место Н.А. Аркаса в деятельности РОПиТ (при одновременном подчеркивании роли другого руководителя – Н.А. Новосельского), хотя первый был выдвинут на должность учредителя компании именно правительством. Можно утверждать, что разбалансированность интересов в среде руководства стала проявлением более глубокого кризиса, переживаемого компанией в условиях поиска собственного места в российском и мировом пространстве транспортных сообщений того времени.

### Создание Русского общества пароходства и торговли

Более четко начальный период деятельности пароходства представляется при сравнительном анализе оценок, данных современниками. 1 ноября 1856 г. в обращении к прибывшим на первое общее собрание акционерам РОПиТ учредители компании Н.А. Аркас и Н.А. Новосельский пояснили, что столь «счастливым успехом и неоправданно скорым образованием своим Общество обязано благому содействию правительства, щедро обеспечившему прочное основание оно, и Вашему Милостивые Государи горячему сочувствию к делу Русского предприятия нашего, имеющего целью развитие внутренних промышленных сил богатого и обширного края России <подразумевалась территория Северного и Восточного Причерноморья империи – М.Б.>, помощью правильных пароходных сообщений между русскими портами Черного и Азовского морей и по рекам в них впадающим и учреждением таковых сообщений с иностранными государствами» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 2. Л.38). Спустя пять лет Н.П. Перозио, известный публицист по экономическим вопросам, констатировал явное «расстройство» дел в РОПиТ: «производ, дурная отчетность и несуществование вовсе никакого контроля, до сего времени характеризуют эту компанию во всех отношениях...» (Перозио, 1862. С. 1–2). Примерно такой же позиции придерживались ревизовавшие дела Общества миноритарные акционеры П.Ю. Лисянский (сын российского мореплавателя Ю.Ф. Лисянского), В.М. Жемчужников и П.М. Ковалевский, в конечном счете пришедшие к выводу, что как собственники, так и управленцы РОПиТ – все «одинаково были не подготовлены к делу, за которое брались» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 132, л. 46-47).

Что же произошло с акционерной компанией, ставшей не только крупнейшей для своего времени в сфере отечественного морского транспортного сообщения, но и, как казалось, наглядным примером оптимальной реализации модели частно-государственного партнерства в Российской империи? Не меньшим по значимости сюжетом представляется вопрос о выходе из проблемной ситуации, в которой оказался РОПиТ, тем более с учетом последовавшего в дальнейшем роста масштабов и эффективности его операций. В данном случае вполне точным выступало сведение руководством Общества возникших трудностей и способов их преодоления к двум группам: 1) Финансовая политика и характер эксплуатации пароходных линий; 2) Управление компанией (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 132. Л. 46). Рассмотрим две эти проблемные области применительно к 1856–1864 гг., ставшим начальным и в этом смысле узловым по своей значимости этапом функционирования РОПиТ.

К середине 1850-х гг. Юг России становится одним из богатейших ее рынков сельскохозяйственных товаров России. Из этой части страны вывозились громадные массы зерновых культур, шерсти и продуктов животноводства. Долгие годы этот край играл выдающуюся роль в обеспечении западных стран продовольственными товарами (Морозан, 2014. С. 447). Между тем ситуация с государственным регулированием транспортного сообщения на Черном море в начале 1850-х гг. представляла собой крайне сложную и малоэффективную картину хозяйствования. По справедливому замечанию А.А. Скальковского, в это время, «несмотря на все жертвы и старания правительства, оно располагало только 12 пароходами в 1900 паровых сил, которые содержали две заграничные (Константинопольскую и Галацкую) и четыре внутренние линии и перевозили от 16 000 до 23 000 пассажиров, принося от 150 000 до 190 000 рублей ежегодно» (Скальковский, 1870. С. 14). В свою очередь в начале сентября 1856 г. Н.А. Аркас и Н.А. Новосельский, тогда еще единомышленники, отмечали крайне низкий уровень участия российских кораблей в торговом мореплавании на Черном и Азовском морях: к середине XIX в. по общему количеству судов и объему оборота этот показатель не превышал 12% (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 14. Л. 43).

6 февраля 1856 г., еще до завершения неудачной для России Крымской войны (Парижский мирный договор подписан в марте), великий князь Константин Николаевич представил императору Александру II доклад, в котором подчеркнул, что в «случае заключения мира было бы весьма полезно учредить на Черном море в самых больших размерах частное Пароходное общество на акциях, которое содержало бы постоянно сколь возможно большее число самых больших пароходов, построенных с таким расчетом, чтобы, когда понадобится, правительство могло нанять или купить их для перевозки десанта и обращения в боевые суда. Для сего необходимо предоставить помянутому обществу такие преимущества, которые побудили бы русских капиталистов употребить на него неотлагательно значительные капиталы и которые обеспечили бы постоянное коммерческое плавание компанийских пароходов» (Вейкова, 2006. С. 268). По сути, этими словами оказались сформулированы основные положения, в соответствии с которыми предполагалось создать пароходство (получившее затем название РОПиТ) со всеми присущими ему характеристиками деятельности (как положительными, так и негативными).

Выделим здесь ключевое словосочетание «сколь возможно большее число самых больших пароходов» и слово «преимущества»: в них заключались особенности построения организационной

и хозяйственной системы функционирования Общества в первые годы. Дело в том, что в соответствии с уставом РОПиТ (подписан Александром II 3 августа того же года) правительство в «видах поощрения и поддержания» производило со времени открытия его действий ежегодную «помильную плату» (этот термин введен по настоянию правительства, вместо предложенного учредителями слова «субсидии» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 1. Л. 15)), которая варьировалась в первое десятилетие в зависимости от каждой из 9 пароходных линий от 2 руб. 50 ½ коп. (между Керчью, Мариуполем, Бердянском, Эйском и Таганрогом) до 5 руб. 22 коп. (Одессой, Константинополем, Афоном, Смирной, Родосом, Александреттой, Бейрутом, Яффой и Александрией). В течение последующих десяти лет эта плата уменьшалась ежегодно на 5%, т. е. последний двадцатый год составлял лишь 50% первоначальной суммы (Устав..., 1856. С. 8–9). В результате правление компании оказалось заинтересовано в возможно быстром открытии операций фирмы и начале закупки пароходов при отсутствии четко разработанного финансово-хозяйственного плана, в том числе по созданию необходимой портовой инфраструктуры в причерноморских городах. Подобная уверенность в действиях простекала, в частности, из убежденности двух учредителей – Н.А. Аркаса и Н.А. Новосельского – в готовности властей оказать пароходству всемерную поддержку. С согласия правительства в Устав вносится пункт, по которому все «военные и гражданские начальства и присутственные места должны разуметь Общество как учреждение особенно полезное для отечественной промышленности и торговли, а потому обязаны не только оказывать Обществу всякую помощь, защиту и покровительство, но и от всяких могущих последовать ему убытков и вреда предостерегать». Кроме того, российские консулы в зарубежных странах обязывались предоставлять компании не только возможную с их стороны помощь, но и «принимать самое живое участие в его интересах» (Устав..., 1856. С. 12). Само правительство заявило о приобретении 6 670 из 20 000 акций (первоначально устав капитал составлял 6 млн руб.), на 2,1 млн рублей.

Что касается приобретения акций частными лицами, то здесь наблюдалась, как затем будет отмечено самими владельцами Общества, поразительная «легкость собиранья капиталов»: вслед за утверждением устава начатая эмиссионная операция вызвала среди состоятельной публики настоящий ажиотаж. Поддержка властей и в этом смысле надежды на скорую большую прибыль обернулись «общим сочувствием» к предприятию (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 132. Л. 46–47). Например, в Москве на обеде, данном 12 сентября 1856 г. в честь городских голов, которые прибыли на коронацию Александра II, крупный предприниматель В.А. Кокорев предложил тост за «правильное» развитие русской промышленности. При этом он указал на создание РОПиТ как пример, «сулящий нашей промышленности развитие и процветание». Более того, учреждение Общества должно послужить «нашему сближению с Европой и даст нам возможность передавать в нее удобно и скоро все наши избытки, а равно получать все нам нужное». После обеда Кокорев призвал подписываться на акции компании, после чего «немедленно» их было разобрано на 250 тыс. руб. (Иловайский, 1907. С. 25). В течение осени 1856 г. особенно активно приобретение акций происходило в Петербурге и Москве, но имели место и другие региональные примеры, в том числе приобретение акций крымскими православными скитами (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 13. Л. 140). Ключевые аукционеры РОПиТ представлены в табл. 1.

Таблица 1

## Ключевые акционеры РОПиТ (ноябрь 1856 г.)

Собственник	Показатели	Число акций	Число голосов
Правительство		6 670	46
Кокорев В.А.		1 987	15
Родоконаки Ф.И.		1 200	10
Великий князь Константин Николаевич		1 000	8
Торговый дом «Симон Якоби и К°»		810	8
Гизико А.А. 3-й гильдии купец		495	5
Карр М.Е. 1-й гильдии купец		410	4
Жадимировский И.И. 1-й гильдии купец		250	3
Алфераки Н.Д. статский советник		164	3
Фридерикс Б.А. барон		150	3

Источник: (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 2.Л. 21–23)

Главный вопрос заключался в том, как будут согласовываться интересы частных владельцев и чиновников в плане влияния на направленность развития РОПиТ, тем более с учетом того, что правительству принадлежала одна треть акций (помимо прочего, такое количество специально упомянулось в уставе для «внушения подписчикам большего доверия к предприятию») и соответствующее число голосов. Еще 1550 акций перешли в собственность представителей царской фамилии, в том числе по 50 – сыновьям императора Александра II: Николаю, Александру, Владимиру и Алексею. Большая часть уставного капитала оказалась под контролем частных лиц и фирм, прежде всего В.А. Кокорева и торговца, грека по происхождению Ф.И. Родоконаки. Однако ни один из представителей отечественного делового мира, включая активно участвовавших в организации Общества московских купцов А.И. Хлудова, К.Т. Солдатенкова и В.А. Медынцева, в число подписавших устав РОПиТ включен не был. Как покажет опыт функционирования пароходства, при отсутствии в нем специального контролирующего органа, а также настороженности центральных и местных властей в отношении возможности стать ответственными за непосредственную работу компании (даже при наличии из шести членов петербургского правления двух лиц, представлявших правительственные учреждения – Морское министерство и Министерство финансов), определение стратегии и оперативной направленности действий оказалось связано с позицией директоров-распорядителей: капитана 1-го ранга Н.А. Аркаса и коллежского советника Н.А. Новосельского. Поскольку же последние заняли посты учредителей при непосредственной поддержке царской семьи и правительства, и в этом смысле пользовались неограниченным кредитом доверия со стороны практически всех собственников (находившихся в Петербурге), дальнейшая деятельность РОПиТ все более стала определяться решениями, принимаемыми директорами-распорядителями в рамках работы одесской конторы. Последняя, находясь в регионе операций Общества, получила потенциальную возможность определять деятельность компании независимо от мнения не только членов петербургского правления, но и абсолютного большинства акционеров. В свою очередь интересы последних оказались тесно переплетены с предпочтениями столичных чиновников, особенно после принятого ими решения выплачивать в течение 5 лет дивиденды с правительственных акций в пользу частных собственников пароходства. Считалось, что такая мера, увеличивая дивиденд прочих акционеров, может послужить «могущественным способом для привлечения частных капиталов и частного кредита» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 1. Л. 17).

При организации Общества возник ряд сюжетов, ранее не находившихся в поле зрения учредителей. Так, решено было взять за основу устав Российско-Американской компании, с соответствующим разрешением со стороны правительства состоять фирме под Высочайшим Его Императорского Величества «покровительством». Заметим, что Н.А. Аркас и Н.А. Новосельский ранее ходатайствовали о большем: введении в название именованная «Императорское Русское общество пароходства и торговли». Нереализованным оказались также их замыслы о бесплатной «приватизации» имущества уже действующего на Черном море полугосударственного транспортного предприятия – Новороссийской пароходной экспедиции. Министерство финансов признало «справедливым оговорить в проекте устава, что пароходы Новороссийской экспедиции будут переданы Обществу по соглашению оною с теми ведомствами, на капиталы коих эти пароходы приобретены, и притом по миновании в них надобности Правительству». Это же касалось и прочего имущества экспедиции, в том числе причальных сооружений, складов и т. д. В итоге, правительственные чиновники порекомендовали вообще отказаться от термина «бесплатное» приобретение имущества, используя вместо него фразу «на том же основании, на каком предоставлены были в пользу экспедиции» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 1. Л. 6–8).

Особенно важным выглядело то обстоятельство, что первоначально, по замыслу учредителей, Общество должно было сосредоточиться на развитии внутрироссийских морских и речных сообщений. Однако по настоянию правительства §-1 устава дополняется положением о «праве» компании «учреждать линии сообщения и за пределами Черного моря» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 1. Л. 2). Эта корректировка в дальнейшем существенно осложнит планы Н.А. Аркаса и Н.А. Новосельского по развитию операций пароходства. В соответствии с согласованным с правительственными чиновниками текстом устава, рейсы РОПиТ предполагались осуществляться по одиннадцати срочным (обязательным) линиям: 1. Между Одессою, Константинополем, Афоном, Смирной, Родосом, Александреттой, Бейрутом, Яффою и Александрией – три раза в месяц (Александрийская линия); 2. Между Одессою, Ялтой, Редут-Кале и Керчью, вдоль Кавказского берега с возможностью продолжения сообщения далее по Анатолийскому берегу Турции до Константинополя, где пароходы могли встречаться и обмениваться грузами и пассажирами с другими линиями – три раза в месяц (Кавказская линия); 3. Между Одес-

сой и Галацом, с заходом в Сулин, Измаил, Рени и другие порты по р. Дунаю – еженедельно (Галацкая линия); 4. Между Одессой, Евпаторией, Севастополем, Ялтой, Феодосией и Керчью – еженедельно (Крымская линия); 5. Между Одессой, Кинбурном, Очаковым и Николаевым, и выше по р. Бугу в случае необходимости, – еженедельно (Николаевская линия); 6. Между Одессой, Кинбурном, Очаковым и Херсоном и выше по р. Днепру – еженедельно (Херсонская линия); 7. Между Керчью, Мариуполем, Бердянском, Эйском и Таганрогом – еженедельно (Азовская линия); 8. Между Одессой, Константинополем, островом Сира, Пиреем, Неаполем, Ливорно, Генуей и Марселем – около 18 несрочных рейсов в год (Марсельская линия); 9. Между Одессой, Константинополем, островами: Сира, Зант, Кефалония и Корфу, Бары, Анконой и Триестом – около 18 несрочных рейсов в год (Триестская линия); а также переправы: 10. Между Керчью и Таманью и 11. Между Овидополем и Аккерманом – столько раз в день, сколько окажется нужным (*Устав...*, 1856. С. 3–4).

Предполагалось, что эти линии будут открываться «постепенно, по мере сооружения пароходов и сначала при меньшем числе рейсов», а их эксплуатация будет «зависеть от средств Общества и местных потребностей, по соглашению Общества с правительством» (*Устав...*, 1856. С. 5). Однако уже спустя две недели после первого собрания акционеров Н.А. Новосельский предложил форсировать покупку пароходов, что позволило бы открыть движение по ряду обязательных линий, даже при отсутствии в то время необходимого у РОПиТ кадрового потенциала (соответствующего числа офицеров и матросов), судоремонтной базы и надежного источника обеспечения топливом. Было решено закупать пароходы четырех типов: 1. С быстрым ходом и всеми удобствами для пассажиров; 2. Большой вместимости и «достаточно хорошим ходом» для перевозки значительных объемов грузов на дальние расстояния; 3. Для речной буксировки; 4. Большой вместимости, но небольшого хода, для перевозки грузов (в том числе угля для потребностей Общества) во внутренних водах России. Для первой уставной морской линии планировалось приобрести три парохода, для последующих восьми – по одному (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 2. Л. 49–51*).

#### Деятельность РОПиТ в 1857–1859 гг.

В период 1856–1860-х гг. внешняя торговля России переживала мощный подъем: среднегодовой показатель по экспорту составил 225,6 млн руб. (превысив соответствующий показатель 1851–1855 гг. на 70%), импорту – 205,9 млн руб. (58%) (*Томпсон, 2008. С. 27*). На этом фоне крайне энергичными выглядели первые действия Н.А. Аркаса (в правлении выполнявшего функции представителя Морского министерства): уже в начале 1857 г. он оформил покупку за границей 10 готовых пароходов, к концу того же года их число увеличилось до 18. Среди этих судов выделялись три – «Юнона», «Церера» и «Паллада» – водоизмещением по 1340 т, предназначенные для выхода на дальние зарубежные линии (имевшие высокую помильную плату), прежде всего на Константинополь и Марсель. В дальнейшем эти два заграничных направления давали с перевозки грузов основную прибыль компании – соответственно 80,4 и 30,3 тыс. руб. в год (Крымская линия находилась на третьем месте с 17,3 тыс. руб.) (*Отчет...*, 1858. С. 51–56). Значительно меньшая доходность имела место по внутренним – северочерноморским и кавказским – линиям, специализировавшимся главным образом на перевозке пассажиров. Впрочем, Аркас пребывал в уверенности, что финансовые возможности компании позволят увеличить к 1859 г. количество пароходов до 35, барж – 30. На их покупку или постройку потребовалась бы огромная сумма в 5,2 млн руб., с дополнительными расходами в 800 тыс. руб. на обустройство портовых сооружений и местных агентств компании, а также разработку переданного правительством на территории Области Войска Донского участка, содержавшего «антрацит хорошего качества, в количестве, достаточном для потребностей пароходов Общества» (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 14. Л. 44, 50*).

17 мая 1857 г. начались пробные рейсы пароходов Общества. В течение первых трех дней выручено за билеты на перевозку пассажиров 1800 руб., в том числе в Константинополь – 695 руб. (42 чел.), крымские порты – 664 руб. (76), Херсон – 357 руб. (117). С 21 мая пять пароходов открыли регулярные рейсы. Стоимость проезда варьировалась в зависимости от класса каюты: в Константинополь от 28 (1 класс) до 8 (3 класс) руб., Керчь – от 24 до 6 руб., Феодосию – от 20 до 5 руб., Ялту – от 14 руб. 50 коп. до 3 руб. 75 коп., Севастополь – от 12 до 3 руб., Херсон – от 4 руб. 50 коп. до 1 руб. 75 коп. Грузов отправлено в Константинополь – 4418 пудов, крымские порты – 1042, Херсон – 721 (в Ростов доставлен один рояль). Спустя шесть месяцев, по итогам октябрьской навигации, выручка по сообщению с Константинополем составила 31,4 тыс. руб. (в том числе помильная плата – 11 тыс.), кавказскими портами – 28 (23,6), крымскими – 18,1 (7,5), азовскими – 10,1 (4), Херсоном – 5,3 (2,4) (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 9. Л. 18–19, 27, 123–124*).

К концу 1857 г. балансовая стоимость активов РОПиТ выросла до 4,8 млн руб., в том числе по стоимости 18 пароходов – 1,2 млн руб. Помимо этого строились новые суда – в Англии на 667,2 тыс. руб., Франции – 662,5 тыс. руб. Однако к этому времени становилась очевидной острота ряда вопросов, решать которые требовалось в самые короткие сроки. Речь шла, прежде всего, о создании почти с нуля судостроительной и ремонтной базы, а также наборе необходимого числа профессионально подготовленных офицеров и матросов для флота. Но «главное неудобство» в действиях Общества заключалось в отсутствии не только инфраструктурных возможностей для приема в российских черноморских портах крупнотоннажных судов, но и свободных средств для решения данной проблемы. Именно вопрос о финансировании перспективных для РОПиТ проектов, в том числе за счет более активного развития коммерческой стороны дела, станет в дальнейшем камнем преткновения в отношениях между руководителями компании<sup>1</sup>. Но уже в первые месяцы работы для членов правления стало понятным, например, что Одесса, выступая «центром» деятельности Общества, имела «молы слишком короткие, недостаточные для укрытия приходящих судов и давно уже не отремонтированные», при этом «порт давно уже обмелел и требует настоятельно периодической очистки». В Евпатории имелись две пристани в виде досок, положенных на деревянных козлах, но они «оканчивались на весьма недостаточной глубине и значительно подточены червями»; в Севастополе со времени Крымской войны уцелела так называемая «царская пристань» в южной бухте, но и она была подточена червями и долго простоять не могла; в Ялте пристань окончательно разрушилась, поэтому даже «гребным судам пристать некуда; в Феодосии сохранялись две «ветхие» пристани, заканчивающиеся на недостаточной для морских судов глубине; полной перестройки требовало также портовое хозяйство в Керчи (*Отчет, 1858, с. 31–36*). В данном отношении по-своему логичным стал отказ Аркаса на просьбу керченского градоначальника немедленно открыть пароходное сообщение между Крымом и Таманью (обсуждение происходило еще в начале ноября 1856 г.) (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 5. Л. 1–4*).

Собственные взгляды на существующие проблемы в деятельности Общества, не всегда совпадавшие с мнением Н.А. Аркаса, стал отстаивать второй директор-распорядитель – Н.А. Новосельский. В 1857 г. в своих неоднократных обращениях к членам правления он пояснял, «при какой печальной обстановке началась деятельность наша на Черном море», что «в Крымских портах, нами посещаемых, необходимо основываться так, как бы никогда прежде не имели они морских сообщений с остальным миром». Их первоначальное обустройство, полагал он, потребует «громадной» суммы в 202 тыс. руб., в том числе для Керчи (не считая стоимости строительных материалов и рабочей силы) – 91,6 тыс., Феодосии – 84,7 тыс., Евпатории – 16,3 тыс., Севастополя – 9,5 тыс. руб. В такой ситуации государство, рассчитывавшее на быстрое развитие черноморского пароходства, оказалось «обмануто действительностью в одинаковой мере с Обществом». Но поскольку правительство уже «показало явное желание сделать со своей стороны все, чтобы облегчить осуществление нашего предприятия», было бы «справедливо», полагал Новосельский, разделить необходимые расходы между РОПиТ и властями так, чтобы последние получили возможность получать доходы с этих сооружений в будущем (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 17. Л. 2–6*). В последнем случае речь шла скорее не о финансовых, а военных и геополитических «доходах».

В августе 1857 г., на примере функционирования Крымской линии, Н.А. Новосельский подчеркивал значимость не только технических («судовых»), но и организационно-коммерческих подходов к планированию операций компании. Например, пояснялось, что «хорошее расписание рейсов всякого пароходного общества есть предмет величайшей важности. В пароходных плаваниях должно дорожить каждым полезным часом». Беспокойство у Новосельского вызывала, в частности, организация сообщения между Севастополем и Евпаторией, имевшая потенциал для увеличения перевозимого числа пассажиров и объемов груза. Здесь, отмечал он, «надобно стараться по возможности <согласовать> интересы пассажиров с интересами грузителей и обдумать для каждого порта соответствующий простой» (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 10. Л. 72–73*). Однако положение дел усугублялось отсутствием какого-либо плана развития крымских городов: «разоренный Севастополь, например, вовсе почти не возобновляется. Феодосия, напротив, деятельно обстраивается в ожидании железной дороги, а Керчь находится в какой-то видимой нерешительности, не зная еще, будет ли, нет ли обеспечена ее торговая самостоятельность» (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 17. Л. 12*).

В конечном итоге члены правления приняли решения об открытии первых агентств РОПиТ в Константинополе, Керчи, Херсоне и Николаеве (сюда сходились срочные пароходные линии в

<sup>1</sup> Заметим, что в это время РОПиТ не имел возможности использовать банковское финансирование: первый акционерный коммерческий банк появился в России только в конце рассматриваемого периода, в 1864 г.



Северном Причерноморье), а также Евпатории, «торговые обороты которой делают этот порт самым значительными из крымских», Феодосии, «по случаю заметного уже и теперь оживления этого порта вследствие начинающихся работ по устройству железной дороги», и Севастополе, «славные развалины которого привлекают многих путешественников». Кроме того, были выделены средства для найма «вольных матросов», а также открыт усиленный набор служащих в отделения (распорядительное, счетное, товарное и пассажирское) главной конторы в Одессе. Одновременно значительные суммы резервировались на заключение договоров с посторонними предприятиями на закупку новых судов и возможные ремонтные работы уже действующих (*Отчет...*, 1858. С. 26–28, 39).

К концу 1857 г., наряду с хозяйственными и организационными вопросами, все большую остроту приобретают финансовые аспекты функционирования РОПиТ. Выручка компании за первые 16 месяцев составила 795,7 тыс. руб., однако из этой суммы почти половину составляла помильная плата – 389,4 тыс. руб. (еще 177,9 тыс. руб. дала перевозка грузов, 114,1 – пассажиров). Кроме того, 64 тыс. руб. серебром РОПиТ ежегодно получало от правительства в виде дополнительных средств на ремонт пароходов. Но даже при выплачиваемых субсидиях рентабельность активов составила лишь 4,4%, акционерного капитала – 4,8%. Из чистой прибыли 210,7 тыс. руб. в дивиденд акционерам было начислено за первый операционный год 180 тыс. руб. Одновременно в пользу частных акционеров направлены дивиденды с правительственных 6670 акций. При такой форме частно-государственного партнерства главной проблемой становилась эффективность финансового руководства компанией на ближайшие годы, в том числе с точки зрения соответствия расходов на покупку пароходов с прибыльностью от их эксплуатации по тем или иным морским линиям.

Следующий, 1858-й операционный год, как казалось, подтверждал оптимистичные прогнозы акционеров. Под руководством директора-распорядителя Н.А. Новосельского (находившийся в той же должности Н.А. Аркас вернулся из Одессы в Петербург) резко активизировались инвестиционные операции РОПиТ, прежде всего по обустройству причальных сооружений. По итогам года имел место рост выручки Общества – на 129,5%, правда, в ее общем объеме доля помильной платы по-прежнему занимала большую часть – 59%. Тем не менее на фоне значительного роста доходности перевозок как грузовых (зарубежные линии), так и пассажирских (внутренние), компания продолжила активную закупку пароходов. К концу года их число увеличилось до 35, при этом рейсы 5 из них дали наибольшую прибыль: «Юнона» (1340 т водоизмещения) – 140 832 руб., «Великий князь Константин» (1480 т) – 140 485 руб., «Херсонес» (823 т) – 134 229 руб., «Паллада» (1340 т) – 116 916 руб., «Колхида» (1480 т) – 100 828 руб. Доходность еще трех морских судов превышала 90 тыс. руб. В это же время правление Общества санкционирует выделение значительных средств на возведение большого Мортонтова эллинга, пристани и механического завода в Севастополе, модернизацию портового хозяйства в Феодосии (в связи с заключенным договором о морской перевозке 10 тыс. т рельсов для Главного общества российских железных дорог), перестройку литейного завода в Одессе, а также обновление береговых сооружений в Керчи, Евпатории и Ялте (*Отчет...*, 1858. С. 3–124).

Значительные инвестиционные вложения (только на строительство севастопольского эллинга, без сопутствующих ему работ, выделяется 340 тыс. руб., еще 200 тыс. – на разработку антрацитового месторождения в Области Войска Донского) осуществлялись в расчете на дальнейший рост прибыльности действий паромства, в том числе по результатам его участия, как значилось в уставе, в «развитии торговли Южного Края России» (как покажут дальнейшие события, эти расчеты оказались излишне оптимистичны). Вместе с тем не оправдывались надежды на всемерную поддержку правительства в обустройстве прибрежных сооружений для нужд паромства. Еще в январе 1858 г. Н.А. Аркас конфиденциальным письмом предупредил служащих о том, что министр финансов отказал Обществу в праве беспошлинного ввоза чугуна и железа из-за границы. Необходимый для обивки причалов металл решено было скупать «где можно», «не разглашая по возможности» имеющуюся в нем «надобность» (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 40. Л. 59*). На первое же время, для покрытия быстро увеличивающихся расходов, в том числе по содержанию одесской конторы и местных агентств (численность управленческого аппарата уже превысила 1,5 тыс. чел.), решено было воспользоваться дополнительной эмиссией. В конце 1859 г. заявлено о выпуске 10 тыс. акций с возможностью первоначально оплатить их частично, в половину номинальной цены, получив подтверждающие данный факт «свидетельства» (*Иловайский, 1907. С. 44*).

Примечательно, что Н.А. Новосельский, последовательно реализовывавший в Одессе свои планы по коммерциализации операций Общества, предпринимал попытки опереться на поддержку подчиненных. Для этого он созывал еженедельно собрания служащих одесской конторы с целью их приобщения к «интересам Общества» (*Иловайский, 1907. С. 58*). В целом 1859-й операционный

год должен был подтвердить оптимальность выбранного направления в деятельности РОПиТ. Действительно, в это время последовал 100%-ный рост выручки, чистая прибыль достигла 621,3 тыс. руб., из которых в дивиденд направлено 477, 8 тыс. В этом же году рентабельность активов возросла до 6,8%, акционерного капитала – 7,7%. (*Отчет...*, 1860. С. 77–78). Однако в этом же году стали проявляться первые крупные проблемы, связанные с увеличением расходов на обслуживание многочисленных судов и содержание разрастающегося административного аппарата. При этом деятельность главы административного аппарата одесской конторы А.Я. Павлова принимала все более бесконтрольный характер, сопровождаясь неразберихой в кадровой и финансовой работе. Тогда же все более очевидными становились неудачи в разработке антрацитового рудника: из 36 заложенных шахт 32 были заброшены, из-за низкой продуктивности. Значительные средства, вложенные в проект обеспечения флота собственным топливом, оказались потеряны.

В данной ситуации члены правления в Петербурге, по настоянию Н.А. Аркаса, принимают решение свернуть закупку пароходов для открытых Н.А. Новосельским необязательных рейсов, сохранив планы на приобретение только одного крупного судна – «Олег» (1600 т водоизмещения). Заметим, что это решение вызвало несогласие со стороны Н.А. Новосельского, возглавлявшего в это время коммерческий отдел компании. По его мнению, требовалось более решительно развивать частный характер деятельности пароходства, поддерживая несрочные рейсы (помильной платой обеспечивались только обязательные, «срочные», зафиксированные по согласованию с правительством в уставе Общества), в том числе связывающие Юг России с портами Западной Европы. Такой подход не получил поддержки со стороны части акционеров и служащих, ориентировавшихся не столько на поиск путей совершенствования операций компании, сколько на максимальное получение правительственных субсидий. В результате, для наибольшей выборки помильной платы в плавание направлялось максимальное число пароходов, порой шедших полупустыми, без достаточного числа пассажиров и объема грузов. Иначе говоря, имела место ориентация на увеличение объема выручки, сопровождавшаяся ростом затрат и снижением эффективности перевозок, а в конечном счете – уменьшением суммы чистой прибыли. Отметим также, что усиливающиеся разногласия в составе руководства РОПиТ дополнялись растущей настороженностью многих акционеров в отношении сохраняющейся зависимости доходности компании от казенных выплат, тем более с приближающимся истечением пятилетнего срока перечисления дивидендов по правительственным акциям в пользу частных собственников.

#### **Кризисная ситуация в компании в 1860–1861 гг.**

1860 г. стал в полном смысле переломным для деятельности РОПиТ. Последовало резкое увеличение расходов и почти двукратное снижение рентабельности активов и собственного капитала, сопровождавшееся уменьшением как валовой (на 13,5%), так и чистой (на 45,8%) прибыли (*Отчет...*, 1861. С. 1–2). Соответственно дивидендные выплаты сократились на 33,2%, после чего последовало падение стоимости ценных бумаг Общества на Петербургской бирже с 400 до 240 руб. Происходившие события сопровождались настоящей паникой среди акционеров. Н.А. Аркас вынужден был признать: «Доверие к Обществу совершенно теряется..., все стараются доказать, что дело, само по себе превосходное в основаниях своих, ведется весьма дурно, бессистемно, неэкономно и без соблюдения интересов акционеров» (*Мнения...*, 1861. С. 2). Впрочем, судя по происходившим в 1860 г. событиям, сам Аркас явно терял контроль над ситуацией в РОПиТ. Так, 16 апреля, ряд акционеров потребовали перевести правление из Петербурга в Одессу, в регион непосредственной деятельности компании. Аркас согласился с этой идеей, но уже 24 апреля большинство акционеров заблокировали это решение, как вредное с точки зрения связей руководителей с акционерами и правительственными структурами. Вслед за этим на смену двум директорам-распорядителям в Одессе решено было оставить одного, после чего сменили и его, передав распорядительные функции управляющему одесской конторой. Управляющего наделили «неограниченными правами и властью», одновременно назначив ему большее денежное содержание. Но и этот вариант оказался неудачным, поскольку управляющий попытался взять под свой контроль все доходные статьи РОПиТ, что обернулось со стороны правления очередным «неизбежным вмешательством для ограждения интересов Общества». В итоге, Аркас предложил реформировать всю систему управления, разделив правление на две части: в Одессе поручить непосредственную работу трем директорам, в сферы заведывания которых отнести: а) морскую и техническую часть; б) хозяйственную деятельность и местные агентства; в) счетную часть. В свою очередь двум директорам в Петербурге предполагалось вернуть контрольные функции в отношении одесской администрации. Отметим также,

что по этому предложению практически ликвидировалась как ненужная «коммерческая часть» РОПиТ, что являлось еще одним выпадом Аркаса в адрес своего прежнего делового партнера Н.А. Новосельского (*Мнения...*, 1861. С. 3–21). Ситуация усугублялась тем, что ранее, 15 марта 1860 г., Новосельский счел невозможным продолжать работу в правлении и сложил с себя полномочия директора-распорядителя. Спустя месяц ушел в отставку поддерживающий его позицию член правления Е.В. Гаспарини (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 3. Л. 45–57*).

Предложение Н.А. Аркаса разделить правление по региональному признаку, отказаться от ведения коммерческих операций и сосредоточиться главным образом на улучшении срочного морского сообщения не встретило понимания у большинства акционеров. В частности, было справедливо замечено, что низкая результативность коммерческой деятельности проистекала не из ее ненужности, а из низкой заинтересованности служащих в ее ведении. В связи с этим акционеры-ревизоры указали на такую выгодную операцию, как принятие на комиссию для продажи отечественных и зарубежных товаров. Однако «в исполнении комиссий нередко допускалось (агенты вне Одессы исполняли комиссии вообще лучше) столько небрежности и невнимания, как будто Общество тяготилось даваемыми ему поручениями и само хочет избавиться от них» (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 132. Л. 51*). Было высказано мнение, что предложение Н.А. Аркаса исключить из названия компании слово «торговля» означало бы на деле «добровольно просить о лишении Общества права, не обременяющего его обязанностями» (*Мнения...*, 1861. С. 3–4), а попытка умалить роль петербургского правления обернется окончательной потерей контроля акционеров над действиями одесской администрации.

Сложность переживаемой РОПиТ ситуации заключалась в том, что споры по поводу перспектив развития компании происходили на фоне событий, грозивших обернуться для членов петербургского правления серьезными репутационными потерями. Речь шла о ранее принятом ими решении, одобренном 24 марта 1858 г. императором Александром II: возвести для Общества эллинг в Севастополе. Значимость этого строительства объяснялась прежде всего крупными расходами, которые несло Общество по строительству и ремонту судов сторонними предприятиями. По предложению Н.А. Новосельского подрядчиком был утвержден отставной подпоручик Д.К. Волохов, известный к тому времени качеством проводимых строительных работ. Стоимость контракта составила 338 тыс. руб., однако спустя месяц правление РОПиТ предложило Волохову сократить эту сумму на 75 тыс. После первых продолжительных споров, 12 августа заключается договор на сумму 320 тыс. руб., предполагавший завершение устройство эллинга и ряда сопутствующих заводских и жилых зданий к концу 1859 г. (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 16. Л. 3, 137, 153*). Однако к началу 1860 г. всем заинтересованным сторонам стало ясно, что работы по строительству затягиваются. 16 января директора РОПиТ сформулировали свою позицию: «весь образ действий господина Волохова явно обнаруживает предвзятое с его стороны намерение уклониться от падающей на него ответственности за проволочку и делают необходимым принятие правлением надлежащих мер к охранению интересов Общества». Со своей стороны, Волохов заявил, что под его руководством возводится «огромных размеров эллинг за цену весьма незначительную, сравнительно со стоимостью других подобного рода сооружений», при этом не было допущено «интересам Общества ни малейшего ущерба». Более того, подрядчик привел доказательства того, что многие из взятых РОПиТ на себя обязательств по участию в обустройстве севастопольских сооружений также не были выполнены в срок (от проверки территории на предмет размыва грунта до поставки качественных паровых машин и прочего оборудования) (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 16. Л. 103, 211*).

В феврале 1861 г. строительные работы были полностью завершены. «Общество, – пояснял Д.К. Волохов, – может гордиться подобным сооружением, как Мортонев эллинг в Севастополе». Вместе с тем руководителю стройки не хотелось «думать, чтобы Общество основывало свои выгоды на разорении подрядчика и объясняло все недоразумения единственно тем, что правление, находясь в Петербурге, не имеет достоверных данных, чтобы обсудить дело во всех его потребностях». В ответ руководство компании признало: подрядчик «производил работу усердно, но старался произвести ее с возможно большею для себя выгодой», что принесло РОПиТ значительный ущерб (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 16. Л. 242, 282*). В марте 1861 г., когда в Российской империи развернулись мероприятия по отмене крепостного права, отношения между Волоховым и Обществом вышли на новый уровень противостояния. После отказа первого выплатить неустойку в 60 тыс. руб., правление компании подало иск в петербургский коммерческий суд. Определенные надежды здесь возлагались на присутствие в составе акционеров правительства и великих князей, что могло бы, как думалось, положительно сказаться на дальнейшем разбирательстве дела. Однако уже первые обсуждения в третейском суде приняли для Общества проблематичный характер. В этом отноше-

нии, с учетом роста недовольства акционеров действиями правления по управлению Обществом, по-своему ожидаемой стала отставка в мае того же года Н.А. Аркаса с директорского поста (вместо него назначен контр-адмирал П.Ю.Лисянский, которого сменил летом капитан 1-го ранга Н.М. Чихачев) (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 3. Л. 73, 78). Что касается судебного разбирательства, то принятым в сентябре решением фиксировалось, что убытки РОПиТ «ни в какой части не могут быть отнесены к Волохову, который за сим должен быть освобожден от предъявленного ему иска неустойки», к тому времени возросшего до 210 тыс. руб. (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 16. Л. 543). В свою очередь Общество обязывалось оплатить встречный иск подрядчика на сумму более 32 тыс. рублей.

В целом в работе РОПиТ в 1861 г., несмотря на все усилия нового главы петербургского правления Д.Н. Набокова (дед писателя В.В.Набокова), продолжала сохраняться негативная тенденция, на которую годом ранее указывали акционеры. Так, имело место увеличение количества пароходных рейсов (с 1433 до 1558) при одновременном уменьшении их доходности (с 1,9 до 1,8 млн. руб.). В первую очередь сокращение выручки наблюдалось на международных линиях – Александрийской, Английской, Константинопольской и Салоники-Пирейской. Напротив, увеличение прибыльности сопровождало рейсы на внутрироссийских направлениях, а также операции по буксирному пароходству и обслуживанию речных переправ. Снижение рентабельности заграничных линий компенсировалось большими объемами помильной платы. Например, по Александрийскому направлению она достигла 356,3, Английскому – 278,9, Марсельскому – 259,8 тыс. руб. (разница объяснялась преобладанием по первому направлению обязательных, «срочных» рейсов, которые подлежали оплате). Для сравнения: по наиболее доходным внутренним линиям – Крымской и Кавказской (две трети здесь составляли срочные плавания) – помильная плата составила соответственно 177,9 и 156,4 тыс. руб. Доставка грузов по-прежнему оставалась для пароходства предпочтительнее перевозки пассажиров, особенно на дальние расстояния по несрочным рейсам. Это касалось и поставки морским путем рельсов, а также разнообразных машин, оборудования, зерна и скота. По результатам плаваний почти всех судов размеры помильной платы превышали суммы, заработанные непосредственно за перевозку грузов и пассажиров. Исключение составило самое крупное годовое поступление по результатам грузовых рейсов парохода «Одесса» – 221,3 тыс. руб., из которых лишь 96,6 тыс. руб. являлись помильной платой. Следующим по объемам выручки стал результат грузопассажирских перевозок парохода «Владимир», соответственно 172,9 и 101,3 тыс. руб. (*Объяснительная записка..., 1862. С. 3–10*).

Имевшуюся к этому времени степень заинтересованности в участии в непосредственном руководстве делами Общества проиллюстрируем следующими данными: вознаграждение управляющему одесской конторой составляло (вместе с процентом от чистой прибыли) 18 тыс. руб., при этом членам правления в Петербурге выплачивалось по 6 тыс. руб. годового жалования. Для сравнения: капитаны пароходов получали 2000 руб., буксиров – 1600 тыс., судов на переправах – 1500 тыс. Соответственно, старшие механики – от 1900 до 840 руб., младшие механики – от 1320 до 800 руб., помощники капитанов – от 1600 тыс. до 300 руб., лоцманы – 900 до 420 руб. Сравнительно высокими считались заработки машинистов: 1 класса – 480 руб., 2 класса – 300 руб. (примерно столько же получали фельдшеры). Штурманы и ученики механиков зарабатывали по 245 руб., боцманы – 240 руб. Значительно меньшими были выплаты кочегарам – от 180 (1 кл.) до 144 (2 кл.) руб., а также матросам – от 168 (1 кл.) до 108 (2 кл.) руб. Жалование юнг составляло 48 руб. (*Объяснительная записка..., 1862. С. 20*).

По итогам 1861-го операционного года определение перспектив развития компании оказалось связано с интересами нескольких собственников, в числе которых ключевые позиции занимало правительство (5470 акций), крупный предприниматель-старообрядец В.А. Кокорев (2714), еврейский банкир И.Е. Гинцбург (1525), великий князь Константин Николаевич (1000), Н.А. Новосельский (513) и Н.А. Аркас (360). Они контролировали, вместе с членами правления Н.С. Гаевским, Ф.Т. Фан-дер-Флитом, П.Ю. Лисянским, Н.Н. Суцовым и В.Ф. Миллером, более половины всего представленного на очередном общем собрании уставного капитала РОПиТ (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 151. Л. 4–5).

Какие же в итоге принимаются решения, способные, как казалось, выправить непростую ситуацию в Обществе? Речь шла, прежде всего, о временном прекращении приобретения новых пароходов, а также об изменениях в структуре полномочий, призванных усилить единоначалие в руководстве операциями пароходства (от прежней совместной деятельности двух директоров-распорядителей – по технической и коммерческой части – решено отказаться) и вместе с тем повысить инициативность и ответственность главы одесской администрации. Не меньшее значение приобретало совершенствование кадровой работы. Как полагал акционер В.П. Романов, инспекти-

ровавший результативность транспортной работы, Обществу «дороже всего люди со специальными сведениями или показавшими уже свои способности; таких людей нужно стараться заинтересовать к делу, чего, нужно признаться, до сих пор еще не было сделано» (*Мнения...*, 1861. С. 10).

На 30 апреля 1861 г. назначается общее собрание акционеров, которое должно было утвердить предполагаемые изменения в системе управления, в том числе о переводе должности директора-распорядителя из Петербурга в Одессу. Острота ситуации объяснялась тем, что к этому времени еще не определился перевес среди собственников компании в пользу того или иного варианта ее реформирования (в соответствии с идеями Н.А. Аркаса или Н.А. Новосельского). В этих условиях великий князь Константин Николаевич, а вслед за ним и правительство, по распоряжению императора Александра II приняли решение отказаться от участия в голосовании по тому или иному плану развития РОПиТ. В итоге мнение Н.А. Новосельского о необходимости всемерного развития коммерческих начал в деятельности Общества, а также о сохранении правления в Петербурге получает поддержку 107 акционеров при 99 против (*Иловайский, 1907. С. 71*). Предложения Н.А. Аркаса о разделении функций правления между администрациями Петербурга и Одессы, а также об отказе компании от торговых операций не получили необходимого числа голосов.

#### **Определение модели развития РОПиТ в 1862–1864 гг.**

В июне 1862 г., по итогам принятых решений, в устав РОПиТ вносятся дополнения, согласно которым управление делами распределялось между директором-распорядителем, находящимся в Одессе (им стал Н.М. Чихачев, близкий по своим взглядам к Н.А. Новосельскому), и членами правления, наблюдательным советом и общим собранием акционеров, располагавшимися в Петербурге. Директор избирался на три года членами наблюдательного совета, после чего утверждался в своей должности на общем собрании. Его деятельность не ограничивалась со стороны членов правления какой-либо конкретной программой действий, а снятие с должности возможно было лишь при согласии наблюдательного совета. В свою очередь петербургское правление комплектовалось из пяти лиц, из которых двое назначались правительством на весь срок получения компанией помилной платы, а еще трое избирались общим собранием акционеров из кандидатур, предложенных наблюдательным советом. Из своей среды члены правления и члены совета ежегодно избирали председателей. Правление получало право распоряжения финансовыми потоками, а также оперативного контроля за деятельностью одесской конторы, совет – стратегического контроля за деятельностью всей компании. Кроме того, в октябре 1862 г. вводится единообразие в размер помилной платы (применительно ко всем пароходным линиям): на первые десять лет действий общества она составляла 4 руб. 30  $\frac{1}{4}$  коп., в течение второго десятилетия, как и предполагалось ранее, она уменьшалась ежегодно на 5%, т. е. в последний 20-й год уменьшалась до 50% первоначальной суммы (*Устав...*, 1865. С. 8–24).

В 1862 г. изменения в организации работы РОПиТ происходили на фоне нескольких трагических событий с его судами. В Мраморном море потерпел крушение пароход «Колхида». Затонувший в течение нескольких минут, он унес с собой жизни 20 членов корабельной команды и до 30 пассажиров. В декабре под Новороссийском произошло еще одно драматическое событие. Севшего на мель парохода «Орест» сошли на берег, в надежде найти населенный пункт, часть пассажиров и матросов во главе со старпомом. Последствия этого решения были прискорбными: большинство из них (30 человек) были найдены позже замерзшими (*Отчет...*, 1863. С. 21, 25–26).

В этой ситуации по-своему знаковой выглядела готовность правительства к дальнейшей поддержке РОПиТ. С 1862 г. в течение пяти лет весь дивиденд на правительственные акции, уменьшившиеся к тому времени до 5 470, стал направляться на развитие антрацитового рудника в Области Войска Донского. Одновременно Общество начинает выкуп по биржевой цене своих акций, позволивший в дальнейшем заметно увеличить размер дивидендных выплат. Первоначально было приобретено 340 акций по 192 руб. 97 коп., при номинальной их стоимости 300 рублей. Еще одним важным решением явилось учреждение специального страхового капитала, с соответствующими отчислениями из прибыли для возмещения расходов на приобретение и ремонт судов (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 192. Л. 90–96*). Как полагали акционеры, директор-распорядитель Н.М. Чихачев стал действительно прилагать «все усилия», чтобы «увеличить доходы Общества, сократить его расходы, развить его деятельность и вести его операции на коммерческих началах». Вместе с тем он «стремился урегулировать положение служащих Общества точным определением их прав, обязанностей и деятельности» (*Иловайский, 1907. С. 86*).

Результаты операций Общества в 1862 г. выглядели многообещающими. Хотя общий объем выручки лишь немногим превысил размеры 1860 г., удалось тем не менее сократить расходы на со-

держание управленческого аппарата, прежде всего в Одессе. В итоге чистая прибыль выросла до 702,7 тыс. руб. (1862 г. – 565,1 тыс.), из которых в дивиденд направлено 601,6 тыс., в том числе по акциям правительства – 114,9 тыс. (направлены на разработку антрацитового месторождения), частных акционеров – 486,7 тыс. руб. Одновременно наблюдалось некоторое увеличение рентабельности собственного капитала – до 6,4%, активов – 5,9% (*Отчет...*, 1863. С. 1–3). Характер доходности пароходных линий по грузоперевозкам рисуют следующие цифры (табл. 2).

Таблица 2

## Перевозка грузов судами РОПиТ в 1862 г.

Линии	Показатели	Кол-во рейсов срочных/несрочных	в пудах	выручка (руб.)
Английская		/16	1 187 133	368 405
Александрийская		26/1	612 804	153 408
Марсельская		/8	384 304	108 590
Кавказская		22/26	310 608	89 442
Константинопольская		47/2	470 616	87 394
Буксирное пароходство по Днепру		/38	920 050	76 794
Анатолийская		17/	220 583	58 858
Крымская		40/22	158 247	45 557
Таганрогско- Константинопольская		12/	113 523	32 852
Рейсы в Салоники		8/16	126 873	25 500
Азовская		31 /16	59 288	20 860
Буксирное пароходство по Бугу		18 /	375 891	15 983
Херсонская		70/1	105 195	15 599
Днепровская переправа		558/	61 863	11 453
Таманско-Керченская переправа		113 /	29 728	9 025
Галацкая		31/16	41 223	8 326
Николаевская		65/1	67 450	7 836
Транспортировка в пределах одесского рейда		-	-	2 818
Буксирное пароходство по Риону		36/	10 222	1 544
Срочное пароходство по Днепру		28/	5 471	1 280
Буксирное пароходство по Днестру		2/	613	62
Итого:		1165/112	5 261 693	1 141 599

Источник: (*Объяснительная записка...*, 1863. С.3)

Таким образом, большая часть выручки была получена за перевозки по заграничным линиям, прежде всего несрочными рейсами по Английской линии. В той же мере это относилось и к объемам перевезенного груза. По итогам работы флота на международных направлениях Н.М. Чихачев внес предложение, поддержанное акционерами, об исключении из числа обязательных портов Афон и Салоники, а также линий между Таганрогом и Константинополем, Редут-Кале и Трапезундом. Подобное решение, сулившее некоторое уменьшение помильных плат, объяснялось тем, что эти направления в течение нескольких лет давали результаты самые неудовлетворительные и в будущем не обещают больших выгод» (*Общее собрание...*, 1863. С.11). Среди внутрироссийских плаваний выделялось своей результативностью буксирное пароходство по Днепру и, в меньшей степени, по Бугу, суммарно обеспечившие доставку почти 1,3 млн пудов грузов. Несколько иначе, прежде всего в плане первенства внутрироссийских линий, выглядела доходность по перевозке пассажиров (см. табл. 3).

Перевозка пассажиров судами РОПиТ в 1862 г.

Показатели Линии	Кол-во пассажиров 1 класса	Кол-во пассажиров 2 класса	Кол-во пассажиров 3 класса	Кол-во пассажиров 4 класса	Всего пассажиров	Выручка (руб.)
Александрийская	617	791	220	22 418	24 046	143 489
Крымская	1 441	1 241	15	12 574	15 271	89 436
Кавказская	591	921	165	10 735	12 412	66 836
Азовская	638	805	-	10 809	12 252	50 462
Херсонская	2 813	-	-	13 160	15 973	45 143
Анатолийская	111	198	58	8 016	8 383	37 117
Константинопольская	271	383	210	3 950	4 814	36 872
Рейсы в Салоники	57	200	63	5 579	5 899	36 761
Галацкая	627	449	-	2 199	3 275	27 555
Николаевская	1 315	800	-	8 298	10 413	25 746
Таганрогско- Константинопольская	91	125	-	1 672	1 888	18 706
Срочное пароходство по Днепру	773	-	-	4 066	4 839	15 864
Днепровская переправа	70	3 972	-	42 572	46 614	7 548
Таманско-Керченская переправа	1 151	7 233	-	1 075	9 459	5 391
Английская	38	19	-	478	535	4 546
Буксирное пароходство по Риону	228	144	-	1 075	1 447	3 495
Буксирное пароходство по Днепру	178	-	-	1 501	1 679	2 895
Марсельская	6	15	-	299	320	2 649
Буксирное пароходство по Бугу	431	-	-	347	778	455
Буксирное пароходство по Днестру	-	-	-	8	8	13
Итого:	11 447	17 296	731	150 831	195 371	653 666

Источник: (Объяснительная записка..., 1863. С. 4)

Приведенные данные свидетельствовали о том, что по доходности пассажироперевозок лидировали внутрироссийские линии, в том числе по обслуживанию пассажиров 1 и 2 класса. Обращают на себя внимание масштабы операций на Днепровской переправе, а также по Крымской и Херсонской линиям – в данном случае как по количеству пассажиров, так и объемам выручки. Еще одним значимым показателем по грузо- и пассажироперевозкам стал выход на третье место по размерам помильной платы Крымской линии – с 147,1 тыс. руб. Первое и второе место продолжали уверенно занимать Английская (499,3 тыс.) и Александрийская (355,5 тыс.) линии. Зато на четвертое место переместилась Кавказская линия (139,1 тыс.), опередив Константинопольскую и Марсельскую. Самыми прибыльными из 44 пароходов РОПиТ, с выручкой более 150 тыс. руб. в год, оставались «Буг», «Веста», «Туниб», «Олег», «Одесса», «Владимир», «Великий князь Константин Николаевич», «Паллада» и «Эльборус».

Итоги первых преобразований в управленческой сфере, в сочетании с показателями функционирования компании за 1862 г., обусловили необходимость разработки очередных изменений, на этот раз – в регламентации пароходного сообщения по отдельным международным и внутрироссийским линиям. К 1865 г., в условиях сохранявшегося лимита на приобретение новых судов, следует перераспределение по отдельным линиям количества рейсов при одновременном снятии ограничений на их дальнейшее увеличение. Расширение масштаба пароходных сообщений при соответствующем росте объемов перевозки пассажиров и грузов выразилось следующими цифрами: между Одессой и Константинополем частота плаваний должна была составлять не менее 1 раза в

неделю; Константинополем, Смирной, Бейрутом, Яффой и Александрией (эта линия обеспечивала, помимо прочего, транспортировку православных паломников в Палестину) – 1 раза в две недели; Одессой и крымскими портами – 1 раза в неделю; от Керчи вдоль кавказского побережья до Редут-Кале – 1 раза в две недели; от Редут-Кале до Трапезунда – 1 раза в две недели (с апреля по август – 1 раза в неделю); между Одессой, Кинбурном, Очаковым, Николаевым и выше по р. Буг – 1 раза в неделю; Одессой, Кинбурном, Очаковым и Херсоном и выше по р. Днепр – 1 раза в неделю; Керчью, Мариуполем, Бердянском, Ейском, Темрюком и Таганрогом – 1 раза в неделю. Кроме того, фиксировалась возможность совершать столько плаваний в году, «сколько признается нужным»: между Таганрогом и Константинополем, Керчью и Таманью, Овидиополем и Аккерманом (по Днестровскому лиману), Одессой и Галацом (город в устье Дуная, имел статус порто-франко), а также Одессой и средиземноморскими европейскими портами.

Под непосредственным руководством Н.М. Чихачева, действовавшего в Одессе, и председателя петербургского правления Н.С. Гаевского, имевшего солидный опыт работы во властных структурах в столице, а также при активном участии членов правления, энергичного столичного финансиста Н.Н. Суцова и талантливого администратора В.Ф. Миллера, действия РОПиТ приобретают в 1863–1864 гг. необходимую целенаправленность и эффективность. Результаты функционирования компании в эти годы, в сравнении с показателями 1862 г., проиллюстрируем следующими данными (табл. 4).

Таблица 4

Показатели деятельности РОПиТ в 1862–1864 гг.

Показатели (руб.) \ Год	1862	1863	1864
Активы в целом	10 232 885	10 668 080	12 839 966
Пароходы	4 137 617	3 975 800	4 018 493
Другие суда	549 012	546 662	516 430
Недвижимое имущество	1 518 635	1 490 361	1 514 743
Дебиторская задолженность	330 721	375 100	526 061
Уставной капитал	8 594 625	8 594 625	9 000 000
Страховой капитал	751 722	814 412	1 093 680
Запасной капитал	118 174	281 049	538 889
Выручка в целом	3 846 648	4 209 767	5 417 297
в т. ч. за грузоперевозки	1 136 094	1 367 960	2 208 135
в т. ч. за пассажироперевозки	652 907	719 124	892 776
Помильная плата	1 878 188	1 883 003	1 881 527
Чистая прибыль	702 687	1 184 900	2 092 375
Дивидендные выплаты частным акционерам	486 752	625 826	695 367
Дивидендные выплаты по акциям правительства	114 870	147 690	164 100

Источник: (Отчет..., 1863; Отчет..., 1864; Отчет..., 1865).

Эффективность работы РОПиТ в 1863 г. можно определить следующей ситуацией: в условиях сохранения прежних размеров уставного капитала и активов наблюдалось сокращение операционных расходов при одновременном росте отчислений в страховую и запасной капитал. На этом фоне рентабельность собственного капитала выросла до 12,2, активов – 11,1%, превысив показатели 1862 г. почти в два раза. Удалось значительно увеличить выручку как за грузо-, так и пассажироперевозки. Свою роль сыграло также полученное компанией право на перевозку всей российской почтовой корреспонденции в регионы Ближнего Востока (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 192. Л. 76). Но самым наглядным свидетельством изменений в характере функционирования Общества стало, впервые в его истории, превышение объема валовой прибыли над размером помильной платы, а также существенный рост чистой прибыли с соответствующими отчислениями в дивидендные выплаты.

Завершение оборудования эллинга и сопутствующих сооружений в Севастополе (в 1863 г. здесь открыта таможня, что позволило «легализовать» торговые функции города (Шевякова, 2006. С. 87)) дало возможность РОПиТ перенаправить часть финансовых ресурсов на модернизацию ряда



других российских портов на Черном море, прежде всего в Керчи, Аккермане, Феодосии, Николаеве, Поти и Херсоне. Компания вновь возвращается к практике пополнения своего флота новыми судами, купив за 306,8 тыс. руб. крупнейший по водоизмещению (3200 т) пароход «Лазарев». Более дорогими до того времени, свыше 300 тыс. руб. каждый, оставались приобретенные в 1858 г. пароходы «Император Александр II» и «Великий князь Константин». Примечательно, что при сохраняющемся лидерстве по грузоперевозкам зарубежных линий, по объему пассажиропотока порты Крыма перемещаются в этом году с третьего на второе место. Они же выходят на первое место по объему доставленных грузов пароходами внутрirosсийских рейсов и на третье – международных. Общая выручка с этого направления пароходного сообщения достигает внушительной суммы, 384,9 тыс. руб. Активное хозяйственное и социально-культурное освоение Крымского полуострова придавало особый динамизм стратегической и оперативной направленности действий РОПиТ в этом регионе. Ценным для репутации Общества стало в 1863 г. путешествие наследника престола на пароходе «Аргонавт» из Бердянска в Керчь и Ялту. Это же судно сопровождало затем императорскую яхту «Тигр» из Ялты в Поти и обратно (*Общее собрание..., 1864. С. 8*). В практической плане итоги работы по внутрirosсийским направлениям позволили правлению выступить с инициативой, согласно которой стали суммироваться показатели операций сразу двух линий – Крымской и Азовской. С этого времени пассажиры могли брать билеты в азовских портах и далее следовать в крымском или кавказском направлении, не покупая дополнительных билетов в Керчи.

Доставка грузов по зарубежным линиям оставалась в 1863 г. наиболее выгодной с точки зрения доходности и размеров помильной платы. Лидером здесь являлись Английская (345,5 тыс.) и Александрийская (206,8 тыс. руб.), затем с суммами свыше 100 тыс. руб. шли Анатолийская, Константинопольская и Марсельская. Вместе с тем по общей выручке, включая перевозку пассажиров, лидировали срочные рейсы Александрийской линии: вместе с помильной платой они давали 706,5 тыс. руб. в то время как Английская – 640,5 тыс. руб. Заключаемые контракты касались доставки широкого круга товаров, в том числе рельсов, паровых машин, скота, зерна, хлопка, муки, сала, сливочного масла, икры и др. Среди 44 пароходов, эксплуатация которых являлась особенно выгодной, выделялись «Паллада» и «Владимир» (каждый давал более 200 тыс. руб. дохода), «Владимир» и «Олег» (более 180 тыс.), «Великий князь Константин» (170 тыс.), «Одесса», «Веста», «Митридат», «Гуниб» (160 тыс.), «Удалой», «Буг» и «Язон» (150 тыс.) (*Отчет..., 1864. С. 1–4; Обязательная записка..., 1864. С. 3–10*).

Помимо оптимизации хозяйственной деятельности руководство РОПиТ продолжало работу по скупке акций компании, прежде всего у мажоритарных собственников. В декабре 1863 г. одобрено соглашение с В.А. Кокоревым о приобретении у него крупного пакета в 1600 акций за 312 тыс. руб., т. е. по 195 руб. за акцию (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 186. Л. 1–2*). От большей части своих акций начинают постепенно избавляться великий князь Константин Николаевич, барон И.Е. Гинцбург и Н.А. Новосельский. К весне 1864 г. выкупленными оказалось 3 542 акции и 138 временных свидетельств (давались собственникам в случае неполной оплаты акций) за 711 424 руб., при их номинальной стоимости в 1,1 млн руб. (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 219. Л. 77*). К этому времени члены правления оказались готовы к следующему решительному шагу – вывести из состава собственников крупнейшего акционера в лице правительства. Поддержка властей уже не являлась к этому времени принципиальной с точки зрения перспектив развития компании. 10 апреля 1864 г. член правления Н.Н. Суцов обратился к министру финансов с прошением, в котором предложил приобрести у правительства по 144 рубля все 5470 акций (в это время их биржевой курс составлял 225 руб.). После непродолжительного обсуждения на прошение был дан положительный ответ: в июле 1864 – январе 1865 гг. весь пакет был приобретен Обществом (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 2561. Л. 3*).

Результаты 1864 г. свидетельствовали о серьезных успехах в деле модернизации операций компании, во многом определивших возможности ее стабильного развития в будущем. Это касалось в первую очередь мероприятий по обеспечению роста эффективности действий РОПиТ, подтверждавшего правильность выбранного правлением курса на сокращение расходов (прежде всего административных) и оптимизацию структуры пароходных линий в соответствии с их финансовым и хозяйственным потенциалом. В частности, чрезвычайно результативным стало использование на дальних линиях приобретенного годом ранее парохода «Лазарев». Доходность от его эксплуатации превысила 300 тыс. руб. Кроме того, до пяти увеличилось количество судов («Одесса», «Юнона», «Олег», «Гуниб» и «Веста»), каждое из которых давало выручку более 200 тыс. руб. Доходность еще одиннадцати увеличилась до 150 тыс. руб. Поддерживаемая численность пароходов (в пределах 45 судов) представлялась при имеющемся количестве линий и рейсов вполне благоприятной для

дальнейшего повышения результативности операций РОПиТ. В целом по итогам года рентабельность активов компании достигла рекордных 16,3%, собственного капитала – 19,7%. Дивидендные выплаты акционерам впервые составили 10% на уставный капитал (*Отчет...*, 1865. С. 1–3).

Общую картину грузоперевозок Общества в 1864 г. рисуют следующие данные (табл. 5).

Таблица 5

## Перевозка грузов судами РОПиТ в 1864 г.

Линии	Показатели	Кол-во рейсов срочных/несрочных	в пудах	выручено (руб.)
Английская		/12	1 538 930	569 443
Александрийская		26/11	636 306	362 243
Анатолийская		51/3	731 929	246 233
Крымская		40/60	1 200 902	198 229
Буксирное пароходство по Днепру		/85	2 455 900	192 846
Константинопольская		49/11	1 092 187	172 876
Марсельская		/19	572 030	149 757
Кавказская		37/149	407 397	66 949
Азовская		58/14	150 364	48 616
Буксирное пароходство по Днестру		/32	1 331 971	46 347
Таганрогско-Константинопольская		/8	144 684	45 501
Херсонская		106/	329 801	33 546
Буксирное пароходство по Бугу		/12	419 281	30 623
Галацкая		35/	72 018	18 235
Николаевская		68/1	150 876	13 564
Таманско-Керченская переправа		/127	28 673	11 091
Днестровская переправа		/897	287 311	24 344
Срочное пароходство по Днепру		93/	52 620	9 196
Транспортировка в пределах одесского рейда		-	-	7 189
Рейсы в Салоники		/3	17 336	1 909
Итого:		564/1436	11 616 465	2 248 743

Источник: (*Объяснительная записка...*, 1865. С.3)

В 1864 г., в сравнении с 1862 – 1863 гг., наблюдалось, и это соответствовало ранее принятому плану развития компании, быстрое увеличение числа несрочных рейсов при одновременном резком снижении, почти в два раза, количества срочных (обязательных) (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 226. Л. 60–61*). Данная тенденция не сопровождалась отказом, за некоторыми исключениями (как уже было показано на примере Таганрогско-Александрийского сообщения), от обслуживания срочных линий, что свидетельствовало о стремлении руководства РОПиТ ориентироваться в целом на реализацию уставных требований, поддерживая тем самым необходимый уровень доверия с властями. В этой ситуации 1864 г. демонстрировал быстрое увеличение размеров выручки, опережавшее темпы роста объема транспортируемых грузов. По-прежнему наиболее доходными для РОПиТ выступали заграничные линии: по общему результату – Английская; в соотношении размеров перевезенного груза и полученной прибыли – Александрийская и Анатолийская. Вместе с тем наблюдалось резкое увеличение масштабов транспортировки в крымские и азовские порты – почти в два раза, а также буксирного пароходства (по Днепру, Днестру и Бугу) и услуг Днестровской переправы – на фоне хорошего урожая в южных губерниях России. Рост хозяйственной активности в северных причерноморских территориях предоставлял Обществу новые возможности для повышения эффективности транспортных операций, в том числе путем перенаправления судов на обслуживание других линий. Частным, но по-своему ярким примером стало увеличение количества перевозимых по Крымской и Херсонской линиям фортепиано, чаще всего предназначенных для обустройства местных помещичьих имений. Отметим также общее сокращение размеров грузоперевозок по западному побережью российского Причерноморья, в это время пользовавшегося

сравнительно меньшим вниманием со стороны правительства и частных инвесторов. Так, имело место сокращение доходности рейсов по Кавказской линии, а также сравнительно низкие темпы роста выручки по результатам несрочной транспортировки по Таганрогско-Константинопольской линии и Таманско-Керченской переправе. Последняя в значительной мере использовалась для перевозки скота (в течение года свыше 40 тыс. голов). Вместе с тем подтверждалась эффективность объединительных тенденций в работе пароходных линий. Так, единое транспортное сообщение из Одессы в Крым и далее на Кавказ демонстрировало постоянный рост прибыли, позволив приобрести для этого направления еще один комфортабельный пароход – «Великий князь Михаил» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 219. Л. 75–80).

Результаты перевозки пассажиров судами РОПиТ в 1864 г. сопровождались следующими показателями (табл. 6).

Таблица 6

## Перевозка пассажиров судами РОПиТ в 1864 г.

Показатели Линии	Кол-во пассажиров 1 класса	Кол-во пассажиров 2 класса	Кол-во пассажиров 3 класса	Кол-во пассажиров 4 класса	Всего пассажиров	Выручка (руб.)
Анатолийская	310	944	140	25 536	26 930	183 767
Александрийская	698	1 407	76	27 298	29 479	169 320
Крымская	1 710	1 914	5	18 912	22 541	129 833
Кавказская	312	787	-	17 077	18 176	94 274
Херсонская	3 505	1 833	-	19 815	25 153	58 096
Азовская	552	673	-	8 827	10 052	57 818
Константинопольская	330	509	141	4 419	5 399	57 696
Галацкая	1 215	783	-	1 216	3 214	40 984
Срочное пароходство по Днепру	2 049	547	-	14 997	17 593	36 523
Николаевская	1 783	810	-	8 114	10 707	22 529
Буксирное пароходство по Днепру	427	3	-	15 777	16 207	15 261
Днестровская переправа	4 745	28	-	78 439	83 212	9 736
Таманско-Керченская переправа	1 575	11 852	-	-	13 427	5 913
Английская	47	11	-	103	161	5 373
Таганрогско- Константинопольская	17	32	-	304	353	3 837
Марсельская	22	20	-	269	311	3 355
Рейсы в Салоники	10	8	-	229	247	1 876
Буксирное пароходство по Бугу	10	-	-	74	84	113
Буксирное пароходство по Днестру	1	-	-	36	37	30
Итого:	19 318	22 161	362	241 442	283 283	896 343

Источник: (Объяснительная записка..., 1865. С.4)

В наибольшей мере увеличение пассажиропотока в стоимостном выражении наблюдалось в 1864 г. (в сравнении с 1863 г.) на недавно открытой Анатолийской – почти в два раза, Галацкой, Крымской и Кавказской линиях, а также буксирном и срочном пароходстве по Днепру. По общему количеству перевезенных пассажиров, включая особенно значимый рост по 1-му классу, лидировала Днестровская переправа и Херсонская линия. В целом прирост по количеству пассажиров дали в первую очередь перевозки 4 и 1 классами (Отчет..., 1865. С. 1–3; Объяснительная записка..., 1865. С. 3–5). Выгоды от реализации коммерчески выгодных рейсов, не обязательно совпадавших с обязательными линиями, дававшими высокую помильную плату, подтверждали для акционеров правильность выбранной Н.М. Чихачевым модели совершенствования операций компании. По ито-

гам 1864 г. 33-летнему директору-распорядителю выразили глубокую признательность «за всю пользу, принесенную Обществу его деятельностью, и за стремление его содействовать интересам Общества всеми возможными мерами» (*Журнал...*, 1865. С. 3).

Изменения уставного характера, сопровождавшие деятельность РОПиТ в 1864 г., в значительной мере коснулись индивидуальных и групповых предпочтений в среде собственников. В частности, целый ряд предложений по реформированию структуры управления (в том числе сокращению числа членов правления и введению оплаты труда лиц из наблюдательного совета) не были поддержаны мажоритарными акционерами и в результате не получили одобрения на общих собраниях. Вместе с тем Н.М. Чихачеву удалось добиться у акционеров понимания в вопросе о создании кадрового резерва компании, касающегося в первую очередь «личностей, вполне известных Обществу по их деятельности и уже подготовленных к замещению вакантных агентских мест». Значимость данного сюжета объяснялась необходимостью дальнейшего совершенствования работы сотрудников российских и зарубежных представительств РОПиТ, в том числе с учетом предполагавшегося перевода под контроль константинопольского агентства рейсов по Анатолийской и Александрийской линиям. Данное решение принималось с расчетом использовать последнюю линию для перевозки мусульман в их паломничестве в Мекку (до того времени предпочитавших плыть на турецких или египетских кораблях) (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 188. Л. 14–15, 27*). Реализованной оказалась также идея об упорядочении вознаграждения директора-распорядителя в 2,5% с чистой прибыли, при обязательной годовой сумме не менее 12 тыс. руб., а также введении страхового капитала в 1 млн руб. для приобретения новых судов и страхования грузов (*Проект...*, 1865. С. 1–5).

Определенную статусную роль при позиционировании РОПиТ в отечественном деловом мире играло сохраняющееся представительство в среде собственников членов царской фамилии: после уставных преобразований 1864 г. в их числе остался наследник Александр Александрович (58 акций), а также великие князья Михаил Николаевич (150), Владимир Александрович (66) и Алексей Александрович (60). С другой стороны, происходившие изменения в структуре акционерного капитала наглядно проявлялись в формировании новых связей, как это имело место в случае с многочисленными представителями баронского рода Корф. За период 1862–1865 гг. количество принадлежащих им акций увеличилось с 322 до 1111, что позволило этой группе (11 чел., в том числе 4 женщины), стать крупнейшим коллективным собственником компании. Другим примером выступала преемственность в делах РОПиТ семьи Молчановых: если коммерции советник Евграф Владимирович был известен как один из первых акционеров компании, то его сын Анатолий стал в дальнейшем председателем правления. Из числа первых мажоритарных собственников отчасти сохраняли свои позиции в середине 1860-х гг. банкир И.Е. Гинцбург (532 акции), хлеботорговец Н.М. Полежаев (509) и промышленник И.С. Мальцов (500), а также Н.М. Чихачев (427) и Н.А. Аркас (382) (*Список...*, 1866. С. 1–4). Что касается членов петербургского руководства, то все они, включая председателя правления Н.С. Гаевского и председателя наблюдательного совета Н.Н. Анциферова, являлись миноритарными акционерами. Размывание акционерного капитала при одновременном сужении, после выкупа значительной части акций, числа собственников, участвовавших в работе общих собраний, становилось определяющей чертой в процессе усиления роли исполнительного директора в Одессе и членов правления в Петербурге при решении ключевых для компании стратегических и оперативных вопросов.

### Заключение

Итогом работы РОПИТ в 1856–1864 гг. стали глубокие изменения в организационно-хозяйственной деятельности, связанные не только с существенным обновлением состава акционеров (включая уход правительства из числа собственников) и руководящих структур в Петербурге и Одессе, но и масштабными преобразованиями в характере операций компании. Последние оказались обусловлены преимущественной ориентацией на развитие коммерческой составляющей действий пароходства. Как поясняли члены правления, успехи функционирования Общества к концу 1864 г. объяснялись его стремлением, «не ограничиваясь одними обязательствами Устава» (ранее согласованными с правительством), увеличивать число рейсов по тем или иным линиям и, тем самым, «содействовать всеми мерами развитию отечественной торговли и удовлетворять потребностям пассажирского движения...» (*РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 240. Л. 74–75*). В конечном счете, власти отказались контролировать стратегическую и оперативную направленность работы компании, признав данную сферу прерогативой интересов исключительно частных владельцев. В этих условиях РОПиТ смогло добиться оптимального перераспределения имеющихся ресурсов для поддерж-

ки как обязательных, так и несрочных рейсов на внутрироссийских и международных судоходных линиях. Рост чистой прибыли и дивидендных выплат согласовывался при этом с ориентацией на решение общественно- и государственно значимых задач, связанных с развитием транспортного сообщения и торгово-промышленных отношений на Юге России. В итоге, как поясняли руководители компании, второй период ее работы (с 1865 по 1878 гг.) стал «самым блестящим в финансовом отношении, как для Общества, то есть самого дела, так и для акционеров» (РГИА, ф. 107, оп. 1, д. 2561. Л. 3). Обеспечив баланс интересов собственников с потребностями функционирования фирмы как частного предприятия, члены правления и одесской администрации сумели выйти в эти годы на оптимальный вариант управления пароходством не только с точки зрения доходности, но и в плане создания условий (прежде всего по количеству судов и их тоннажу) для участия, в случае необходимости, в военно-морских действиях России в черноморском регионе. Именно такое развитие событий, связанных с русско-турецкой войной 1877–1878 гг., станет рубежным при переходе от второго к третьему (1879–1890 гг.) периоду истории РОПиТ.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Акционерно-паевые предприятия России* (1917). М.: Тип. А.П. Поплавского.
- Вейкова С.Н. (2006). Программа великого князя Константина Николаевича и создание Русского общества пароходства и торговли // *История предпринимательства в России: XIX – начало XX века*, вып. 2. Сб. статей/ Научно-исследовательский институт менеджмента СПбГУ. СПб.: Издательский дом С.-Петербургского государственного университета.
- Гребцова И.С., Мирошниченко В.А. (1997). Источники изучения истории акционерной компании РОПиТ // *Записки исторического факультета Одесского державного университета им. И.И. Мечникова*, вып. 4. Одеса, с. 166–172.
- Журнал общего собрания акционеров Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли* (1865). СПб.
- Иловайский С.И. (1907). Исторический очерк пятидесятилетия Русского общества пароходства и торговли. Одесса: Тип. Акционерного Южнорусского общества печатного дела.
- Коновалов Ю.П. (1981). Морской торговый флот России в период промышленного капитализма, 60-е – середина 90-х гг., XIX в. (На материалах Черномор.-Азов. бассейна). Автореф. дис. ... канд. ист. наук (07.00.02). Одесса.
- Лемачко Б.В., Яровой В.В. (1991). Краткий очерк деятельности Русского общества пароходства и торговли // *Гангут*, вып. 2, с. 77–85.
- Мнения о преобразовании управления делами Русского общества пароходства и торговли, послужившие основанием для составления окончательного предположения по этому предмету* (1861). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».
- Морозан В.В. (2014). Деловая жизнь на Юге России в XIX – начале XX века. СПб.: Дмитрий Буланин.
- Общее собрание Русского общества пароходства и торговли* (8 мая 1863). СПб.
- Общее собрание Русского общества пароходства и торговли* (27 апреля 1864). СПб.
- Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли за 1861 год* (1862). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».
- Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли за 1862 год* (1863). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».
- Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли за 1863 год* (1864). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».
- Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли за 1864 год* (1865). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».
- Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли с 3 августа 1856 года по 31 декабря 1857 года* (1858). СПб.: Тип. И. Шумахера и Л. Серякова.
- Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли за 1858 год* (1859). СПб.: Тип. И. Шумахера.
- Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли за 1859 год* (1860). СПб.: Тип. Торгового дома «С. Струговщиков, Г. Похитонов, Н. Водов и К°».
- Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли за 1860 год* (1861). СПб.: Тип. Торгового дома «С. Струговщиков, Г. Похитонов, Н. Водов и К°».
- Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли за 1862 год* (1863). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».

*Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли за 1863 год* (1864). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».

*Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли за 1864 год* (1865). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».

*Перозио Н.* (1862). Проект главных оснований организации Русского общества пароходства и торговли. СПб.: Тип. Н. Греча.

*Проект изменения некоторых параграфов Устава Русского общества пароходства и торговли, одобренный Советом и представленный на утверждение общего собрания гг. акционеров 21 февраля 1865 г.* (1865). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».

*Российский государственный исторический архив (РГИА)*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 1. Об учреждении Общества. 1856 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 2. Об общем собрании акционеров. 1856 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 3. О директорах правления. 1856 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 5. О сообщении между Керчью и Таманью. 1856 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 9. О перевозке грузов и пассажиров в 1856 и 1857 гг.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 10. Соображения по устройству пароходных сообщений. 1856 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 13. О подписке на акции. 1856 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 14. Первоначальная переписка по учреждению Русского общества пароходства и торговли, представленная правлению учредителем Общества Свиты Его Величества контр-адмиралом Николаем Андреевичем Аркасом. 1856 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 16. О Мортеновом эллинге и вообще о постройках в Севастополе. 1857 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 17. О купленных пароходах у разных лиц. 1857 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 132. Об общем собрании акционеров 4 марта. 1862 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 151. Об общем собрании гг. акционеров 29 июля 1862 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 186. О покупке акций РОПиТ у В.А.Кокорева. 1863 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 188. О членах правления. 1863 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 192. Об общем собрании гг. акционеров 21 апреля 1863 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 219. Об общем собрании гг. акционеров 22 апреля 1864 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 226. Об общем собрании гг. акционеров 21 февраля 1865 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 240. Об общем собрании гг. акционеров 25 апреля 1865 г.

*РГИА*. Ф. 107. Оп. 1. Д. 2561. Обзор жизни Общества за 50 лет (в финансовом отношении). 1907 г.

*РГИА*. Ф. 678. Оп. 1. Д. 1290. Письмо Е.С. Иловайской А.Е. Молчанову о передаче ему своего гюлоса на общих собраниях акционеров РОПиТ и о книге «История РОПиТа за 50 лет его существования». 1907–1913 гг.

*РГИА*. Ф. 678. Оп. 1. Д. 1382. Записка [Иловайского] по истории Русского общества пароходства и торговли (учреждение его и первые годы существования). 1904 г.

*Скальковский А.А.* (1870). Русское общество пароходства и торговли. 1857–1869 г. Одесса: Тип. П. Францова.

*Скальковский К.А.* (1887). Русский торговый флот и срочное пароходство на Черном и Азовском морях. СПб.: Тип. А.С. Суворина

*Список гг. акционеров Русского общества пароходства и торговли, имеющих право голоса к 24 апреля 1866 г.* (1866). СПб.

*Степанов Д.А.* (2011). Учреждение русского общества пароходства и торговли (1856–1857 годы) // *Вестник Челябинского государственного университета*, № 22 (237), история, вып. 46, с. 30–38.

*Томпсон С.Р.* (2008). Российская внешняя торговля XIX – начала XX в.: организация и финансирование. М.: РОССПЭН.

*Трифонов Ю.Н., Лемачко Б.В.* (2009). Русское общество пароходства и торговли (РОПиТ). 1856–1932. СПб.: ЛеКо.

*Устав Русского общества пароходства и торговли* (1856). СПб.: Тип. Д. Кесневилля.

*Устав Русского общества пароходства и торговли* (1865). СПб.: Тип. Товарищества «Общественная польза».

*Шевченко С.М.* (2006). Деятельность Русского общества пароходства и торговли (РОПиТ) в 1856–1878 гг. // *Севастополь: взгляд в прошлое*. Научные статьи сотрудников Государственного архива г. Севастополя. Севастополь: Максим ЧП Арефьев, с. 98–101.

*Шевякова Д.П.* (2006). Севастопольский торговый порт. История. Возможности и реальность (вторая половина XIX – начало XX века) // *Севастополь: взгляд в прошлое*. Научные статьи сотрудников Государственного архива г. Севастополя. Севастополь: Максим ЧП Арефьев, с. 85–90.

Эфенди-Заде Д.М. (1980). Русский морской торговый флот на рубеже XIX–XX вв. // *Исторические записки*, т. 105. М.: Изд-во Акад. наук СССР, с. 255–272.

## REFERENCES

*Draft amendment of certain sections of the Charter of the Russian Society of Shipping and Trade, approved by the Board and submitted for approval by the General Meeting of Shareholders on February 21, 1865 [Proekt izmeneniya nekotorykh paragrafov Ustava Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli, odobrennyy Sovetom i predstavlenyy na utverzhdenie obshchego sobraniya gg. aktsionerov 21 fevralya 1865 g.]* (1865). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Efendi-Zade D.M.* (1980). Russian merchant fleet at the end of XIX – early XX centuries [Russkiy morskoy torgovyy flot na rubezhe XIX–XX vv.] *Historical notes [Istoricheskie zapiski]*, vol. 105. Moscow: Izd-vo Akad. nauk SSSR, pp. 255–272. (In Russian.)

*Explanatory note to the report of the Russian Society of Shipping and Trade, 1861 [Ob 'yasnitelnaya zapiska k otchetu Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1861 god]* (1862). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Explanatory note to the report of the Russian Society of Shipping and Trade, 1862 [Ob 'yasnitelnaya zapiska k otchetu Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1862 god]* (1863). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Explanatory note to the report of the Russian Society of Shipping and Trade, 1863 [Ob 'yasnitelnaya zapiska k otchetu Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1863 god]* (1864). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Explanatory note to the report of the Russian Society of Shipping and Trade, 1864 [Ob 'yasnitelnaya zapiska k otchetu Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1864 god]* (1865). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Grebtsova I.S. and Miroshnichenko V.A.* (1997). Sources of studying the history of joint-stock company, the Russian Society of Shipping and Trade [Istochniki izucheniya istorii aktsionerney kompanii ROPiT]. *Notes of the Historical faculty of the Odessa State University named after I.I. Mechnikov [Zapiski istorichnogo fakultetu Odeskogo derzhavnogo universitetu im. I.I. Mechnikova]*, Issue 4. Odesa, pp. 166–172. (In Russian.)

*Ilovayskiy S.I.* (1907). Historical sketch on the fiftieth anniversary of the Russian Society of Shipping and Trade [Istoricheskiy ocherk pyatidesyatiletiya Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli]. Odessa: Aktsionerное Yuzhnorusskoe obshchestvo pechatnogo dela Typography. (In Russian.)

*Joint-venture companies in Russia [Aktsionerno-paevye predpriyatiya Rossii]* (1917). Moscow: A.P. Poplavskiy Typography. (In Russian.)

*Journal of General Meeting of Shareholders of the Russian Society of Shipping and Trade, which received Imperial approval [Zhurnal obshchego sobraniya aktsionerov Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli]* (1865). Saint-Petersburg. (In Russian.)

*Kononov Yu.P.* (1981). Russia's merchant marine fleet in the era of industrial capitalism, 60s – medium 90s of the XIX century. (Based on the data on the Azov-Black Seabasin) [Morskoy torgovyy flot Rossii v period promyshlennogo kapitalizma, 60-e – seredina 90-kh gg., XIX v. (Na materialakh Chernomor.-Azov. basseyna)]. Thesis abstract of the Dissertation submitted in fulfillment of PhD in History [Avtoref. dis. ... kand. ist. nauk] (07.00.02). Odessa. (In Russian.)

*Lemachko B.V. and Yarovoy V.V.* (1991). A brief outline of the activities of the Russian Society of Shipping and Trade [Kratkiy ocherk deyatel'nosti Russkogo Obshchestva Parokhodstva i Torgovli]. *Gangut*, no. 2, pp. 77–85. (In Russian.)

*Morozan V.V.* (2014). Business life in the South of Russia in XIX – early XX century. [Delovaya zhizn' na Yuge Rossii v XIX – nachale XX veka]. Saint-Petersburg: Dmitriy Bulanin Publ. (In Russian.)

*Opinions on the transformation of administration of the Russian Society of Shipping and Trade, served as the basis for drawing up the final suggestions on this subject [Mneniya o preobrazovanii upravleniya delami Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli, posluzhivshie osnovaniem dlya sostavleniya okonchatelnogo predpolozheniya po etomu predmetu]* (1861). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Perozio N.* (1862). The project of the main foundations of the Russian Society of Shipping and Trade [Proekt glavnykh osnovaniy organizatsii Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli]. Saint-Petersburg: N. Grech's Typography. (In Russian.)

*Report of the Russian Society of Shipping and Trade which received Imperial approval, August 3, 1856 – December 31, 1857 [Otchet Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli s 3 avgusta 1856 goda po 31 dekabrya 1857 goda]* (1858). Saint-Petersburg: I. Shumakher's and L. Seryakov's Typography. (In Russian.)

*Report of the Russian Society of Shipping and Trade which received Imperial approval, 1858 [Otchet Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1858 god]* (1859). Saint-Petersburg: I. Shumakher's Typography. (In Russian.)

*Report of the Russian Society of Shipping and Trade which received Imperial approval, 1859 [Otchet Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1859 god]* (1860). Saint-Petersburg: Torgovyi dom «S. Strugovshchikov, G. Pokhitonov, N. Vodov i K<sup>o</sup>» Typography. (In Russian.)

*Report of the Russian Society of Shipping and Trade which received Imperial approval, 1860 [Otchet Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1860 god]* (1861). Saint-Petersburg: Torgovyi dom «S. Strugovshchikov, G. Pokhitonov, N. Vodov i K<sup>o</sup>» Typography. (In Russian.)

*Report of the Russian Society of Shipping and Trade which received Imperial approval, 1862 [Otchet Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1862 god]* (1863). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Report of the Russian Society of Shipping and Trade which received Imperial approval, 1863 [Otchet Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1863 god]* (1864). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*Report of the Russian Society of Shipping and Trade which received Imperial approval, 1864 [Otchet Vysochayshe utverzhdennogo Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli za 1864 god]* (1865). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)

*RSHA (Russian State Historical Archive) [RGIA (Rossiyskiy gosudarstvennyy istoricheskiy arkhiv)]*. F. 107. Op.1. D.1. On the establishment of the Society [Ob uchrezhdenii Obshchestva]. 1856. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.2. On the General Meeting of Shareholders. 1856 [Ob obshchem sobranii aktsionerov]. 1856. (In Russian.)

*RSHA*. F. 678. Op.1. D. 1382. Note [by Ilovaisky] on the history of the Russian Society of Shipping and Trade (establishment and its first years of existence) [Zapiska [Ilovayskogo] po istorii Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli (uchrezhdenie ego i pervye gody sushchestvovaniya)]. 1904. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.10. Considerations about steamship communications [Soobrazheniya po ustroystvu parokhodnykh soobshcheniy]. 1856. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.13. About subscription to shares [O podpiske na aktsii]. 1856. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.132. On the General Meeting of Shareholders on March 4, 1862 [Ob obshchem sobranii aktsionerov 4 marta]. 1862. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.14. The initial correspondence on the establishment of the Russian Society of Shipping and Trade, presented to the Board by the founder of the Society of His Majesty Suites, Rear Admiral Nikolai Andreyevich Arcas [Pervonachal'naya perepiska po uchrezhdeniyu Russkogo obshchestva parokhodstva i trgovli, predstavennaya pravleniyu uchreditelem Obshchestva Svity Ego Velichestva kontr-admiralom Nikolaem Andreevichem Arkasom]. 1856. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.151. On the General Meeting of Shareholders on July 29, 1862 [Ob obshchem sobranii gg. aktsionerov 29 iyulya]. 1862. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.16. On the Morton's boathouse and on all of the buildings in Sevastopol [O Mortonovom ellinge i voobshche o postroykakh v Sevastopole]. 1857. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.17. On the steamships bought from different persons [O kuplennykh parokhodakh u raznykh lits]. 1857. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.186. On the purchase of shares of the Russian Society of Shipping and Trade from V.A. Kokorev [O pokupke aktsiy ROPiT u V.A. Kokoreva]. 1863. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.188. On the members of the Board [O chlenakh pravleniya]. 1863. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.192. On the General Meeting of Shareholders on April 21, 1863 [Ob obshchem sobranii gg. aktsionerov 21 aprelya]. 1863. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.219. On the General Meeting of Shareholders on April 22, 1864 [Ob obshchem sobranii gg. aktsionerov 22 aprelya]. 1864. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.226. On the General Meeting of Shareholders on February 21, 1865 [Ob obshchem sobranii gg. aktsionerov 21 fevralya]. 1865. (In Russian.)

*RSHA*. F.107. Op.1. D.240. On the General Meeting of Shareholders on April, 25 1865 [Ob obshchem sobranii gg. aktsionerov 25 aprelya]. 1865. (In Russian.)



- RSHA*. F.107. Op.1. D.2561. Review of the life of the Society for 50 years (in financial terms) [Obzor zhizni Obshchestva za 50 let (v finansovom otnoshenii)]. 1907. (In Russian.)
- RSHA*. F.107. Op.1. D.3. On the Board of directors [O direktorakh pravleniya]. 1856. (In Russian.)
- RSHA*. F.107. Op.1. D.5. About the communication between the Kerch and Taman [O soobshchenii mezhdru Kerch'yu i Taman'yu]. 1856. (In Russian.)
- RSHA*. F.107. Op.1. D.9. On the carriage of goods and passengers in 1856 and 1857 [O perezovke gruzov i passazhirov v 1856 i 1857 gg.] (In Russian.)
- RSHA*. F.678. Op.1. D.1290. Letter of E.S. Ilovaiskaya to A.E. Molchanov on transferring of the right to vote in elections at general meetings of shareholders of the Russian Society of Shipping and Trade, and on the book «History of the Russian Society of Shipping and Trade for 50 years of its existence» [Pis'mo E.S. Ilovayskoy A.E. Molchanovu o peredache emu svoego golosa na obshchikh sobraniyakh aktsionerov ROPiT i o knige «Istoriya ROPiTa za 50 let ego sushchestvovaniya»]. 1907–1913. (In Russian.)
- Shevchenko S.M.* (2006). Activities of Russian Society of Shipping and Trade in 1856–1878 [Deyatel'nost Russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli (ROPiT) v 1856–1878 gg.]. *Sevastopol: Looking Back [Sevastopol: vzglyad v proshloe]*. Sevastopol: Maksim ChP Aref'ev, pp. 98–101. (In Russian.)
- Shevyakova D.P.* (2006). Sevastopol trade port. History. Opportunities and reality (the second half of XIX – early XX century) [Sevastopolskiy torgovyy port. Istoriya. Vozmozhnosti i realnost (vtoraya polovina XIX – nachalo XX veka)]. *Sevastopol: Looking Back [Sevastopol: vzglyad v proshloe]*. Sevastopol: Maksim ChP Aref'ev Publ, pp. 85–90. (In Russian.)
- Skalkovskiy A.A.* (1870). The Russian Society of Shipping and Trade. 1857–1869 [Russkoe obshchestvo parokhodstva i torgovli. 1857–1869 g.] Odessa: P. Frantsov's Typography. (In Russian.)
- Skalkovskiy K.A.* (1887). The Russian merchant fleet and urgent shipping company in the Black and Azov Seas [Russkiy torgovyy flot i srochnoe parokhodstvo na Chernom i Azovskom moryakh]. Saint-Petersburg: A.S. Suvorin's Typography. (In Russian.)
- Statute of the Russian Society of Shipping and Trade [Ustav Russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli]* (1856). Saint-Petersburg: D. Kesnevil's Typography. (In Russian.)
- Statute of the Russian Society of Shipping and Trade [Ustav Russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli]* (1865). Saint-Petersburg: Tovarishchestvo «Obshchestvennaya polza» Typography. (In Russian.)
- Stepanov D.A.* (2011). Establishment of the Russian Society of Shipping and Trade (1856–1857 years) [Uchrezhdenie russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli (1856–1857 gody)]. *Bulletin of the Chelyabinsk State University [Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta]*, no. 22 (237), History, no. 46, pp. 30–38. (In Russian.)
- The General Meeting of the Russian Society of Shipping and Trade [Obshchee sobranie Russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli]* (April 27, 1864). Saint-Petersburg. (In Russian.)
- The General Meeting of the Russian Society of Shipping and Trade [Obshchee sobranie Russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli]* (May 8, 1863). Saint-Petersburg. (In Russian.)
- The list of shareholders of the Russian Society of Shipping and Trade, with the right to vote by 24 April, 1866 [Spisok gg. aktsionerov Russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli, imeyushchikh pravo golosa k 24 aprelya 1866 g.]* (1866). Saint-Petersburg. (In Russian.)
- Tompson S.R.* (2008). Russian foreign trade of XIX – early XX century: organization and financing [Rossiyskaya vneshnyaya torgovlya XIX – nachala XX v.: organizatsiya i finansirovanie]. Moscow: ROSSPEN Publ. (In Russian.)
- Trifonov Yu.N. and Lemachko B.V.* (2009). The Russian Society of Shipping and Trade [Russkoe obshchestvo parokhodstva i torgovli (ROPiT)]. 1856–1932. Saint-Petersburg: LeKo. (In Russian.)
- Veykova S.N.* (2006). The program of the Grand Duke Konstantin Nikolaevich and establishment of the Russian Society of Shipping and Trade [Programma velikogo knyazya Konstantina Nikolaevicha i sozdanie Russkogo obshchestva parokhodstva i torgovli]. *The history of entrepreneurship in Russia: XIX – early XX century [Istoriya predprinimatel'stva v Rossii: XIX – nachalo XX veka]*, no. 2. Saint-Petersburg: Izdatelskiy dom S.-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta. (In Russian.)