

Научная статья



DOI: 10.55959/MSU2073-2643-22-2025-1-178-198

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ: РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД В ЛЕСНОМ БИЗНЕСЕ ДИНАСТИИ РЯБУШИНСКИХ

И.В. Дволучанский

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Российская Федерация

dvoluchansky@gmail.com

Аннотация. В статье анализируется лесной бизнес Рябушинских в историческом контексте изменений всего коммерческого дела династии. При этом изменения стратегических целей управления в лесном бизнесе рассматриваются как элемент системы управления. Анализируются только стратегические цели, достижение которых приводило к созданию нового бизнеса. Исследование сосредоточено на ресурсном подходе как факторе, влияющем на изменение стратегических целей управления бизнесом семьи Рябушинских.

Ключевые слова: история управления, история управленческой мысли, Рябушинские, ресурсный подход, стратегические цели.

Для цитирования: Дволучанский И.В. История управления: ресурсный подход в лесном бизнесе династии Рябушинских // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 1. С. 178–198.

Дата поступления в редакцию: 04.09.2024

RESOURCE-BASED APPROACH IN THE FOREST BUSINESS OF THE RYABUSHINSKY DYNASTY

Dvoluchanskii I.V.

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

dvoluchansky@gmail.com

Abstract. This article analyzes the forestry business of the Ryabushinsky family in the historical context of changes in the entire commercial enterprise

of the dynasty. The changes in strategic management goals in the forestry business are examined as elements of the management system. Only those strategic goals are analyzed which led to the creation of new business ventures. The study focuses on the resource-based approach as a factor influencing the change in the strategic management goals of the Ryabushinsky family's business.

Key words: history of management, history of management thought, Ryabushinsky, resource-based approach, strategic goals.

For citation: Dvoluchanskii I.V. History of management: Resource-based Approach in the Forest Business of the Ryabushinsky Dynasty // Lomonosov Public Administration Journal. Series 21. 2025. Vol. 22. № 1. P. 178–198.

Received: 04.09.2024

Введение

За период с 1802 по 1917 гг. три поколения знаменитой старообрядческой семьи Рябушинских прошли большой путь от розничной торговли в Гостином дворе в Москве до крупной финансово-промышленной организации.

В качестве периода для исследования был выбран временной промежуток с 1887 по 1917 гг. — время управления бизнесом¹ преимущественно третьим поколением династии. В этот период коммерческое дело семьи переживало активную трансформацию за счет создания дополнительных бизнесов помимо основного ткацкого.

В данной работе исследуется изменение системы управления бизнесом династии Рябушинских. Для наблюдения были выбраны стратегические цели управления как элемент системы управления. В работе фиксируются конкретные факторы, которые приводили к изменению стратегических целей управления в контексте создания новых бизнесов. При этом основной акцент делается на обосновании ресурсного подхода как фактора влияния на изменение стратегических целей управления бизнесом семьи Рябушинских.

Объект исследования: практика управления семейным лесным бизнесом династии Рябушинских в период с 1897 по 1917 гг.

¹ В данной работе термин «бизнес» (мн. ч. «бизнесы») употребляется в значении отдельного направления коммерческого дела. Несмотря на то, что в изучаемый исторический период данный термин употреблялся редко, автор статьи намеренно использует современную терминологию для описания управленческой деятельности в коммерческих организациях. Такой подход позволяет более точно воспринимать и анализировать исторические события с точки зрения настоящего времени.

Предмет исследования: процесс изменения системы управления семейным бизнесом династии Рябушинских.

Цель исследования: охарактеризовать ресурсный подход как фактор влияния на формирование стратегических целей управления семейным бизнесом династии Рябушинских. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи исследования:** продемонстрировать изменение стратегических целей управления в лесном бизнесе династии Рябушинских; обосновать ресурсный подход к управлению в династии Рябушинских в качестве базовой причины изменения стратегических целей управления.

Методология исследования

Методология исследования основана на концепции истории управленческой мысли (ИУМ) профессора В.И. Маршева, в которой управление представлено сложной динамической системой смены управленческих парадигм (технологий). Целью исследования в таком случае становится выявления причин, вызывающих их изменения². Предметом исследования в данной статье является история системы управления.

Термин «система управления» имеет различные трактовки, но в этом исследовании он понимается как динамическая структура управленческих элементов, которые разделяются на четыре блока: «механизм управления», «структура управления», «процесс управления», «развитие управления». Важнейшим элементом блока «механизм управления» являются «цели управления»³. Изменение стратегических целей управления, связанных с развитием новых направлений бизнеса, в этой работе трактуется как изменение системы управления всего коммерческого дела Рябушинских.

В качестве метода анализа стратегических целей управления в данной работе используется также *ресурсный подход*, автором которого является Джей Барни (Jay Barney), в статье «Ресурсы фирмы и устойчивое конкурентное преимущество»⁴. Кроме того, в **методологии исследования** используются системный, структурный и динамический типы анализа.

² Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021. 944 с.; Marshev V. History of management thought. Cham: Springer-Verlag; 2021. 710 p.

³ Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021. С. 777–780.

⁴ Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. Is. 1. P. 99–120.

Династия Рябушинских и их бизнес часто становятся объектом научных исследований. В 1997 г. выходит, ставшая уже классической, работа Ю.А. Петрова «Династия Рябушинских»⁵. В ней автор повествует о жизни и работе всех трех поколений семьи и описывает постреволюционные события, которые с ними произошли. Кроме того, существуют работы, в которых авторы ограничиваются исследованием одного поколения семьи Рябушинских. К таким работам относится книга 2022 г. Н. Семеновой «Братья Рябушинские: из миллионщиков в старьевщики»⁶. В этом исследовании автор на основе архива М.П. Рябушинского из Нью-Йоркской публичной библиотеки анализирует вклад братьев в культуру и искусство.

Следует отметить работы, которые анализируют весь бизнес династии в целом. Например, статья Т.В. Ершовой «Экономическая деятельность Рябушинских в годы Первой мировой войны (1914–1917)»⁷ и статья О.У. Девлетова «Развитие семейного бизнеса на примере семьи Рябушинских»⁸.

Ряд исследований концентрируют внимание только на финансовом бизнесе Рябушинских, в частности: О.В. Чистова «Кредитная клиентура банка Рябушинских в период экономического подъема 1909–1913 гг. »⁹, Е.А. Куленкова «Региональный фондовый рынок на примере клиентуры банка Рябушинских в 1910-е гг. : статистический анализ»¹⁰, С.А. Саломатина «Рынок ценных бумаг в Москве в 1910-е гг. : новый взгляд через архив Банка Рябушинских»¹¹.

В настоящей работе в рамках объекта исследования был выделен лесной бизнес династии Рябушинских, который получил

⁵ Петров Ю.А. Династия Рябушинских. М.: Рус. кн. 1997. 196 с.

⁶ Семенова Н. Братья Рябушинские: из миллионщиков в старьевщики. М.: Слово/Slovo, 2023. 424 с.

⁷ Ершова Т.В. Экономическая деятельность Рябушинских в годы Первой мировой войны (1914–1917) // Вестник МГПУ. Серия: Исторические науки. 2008. № 1(1). С. 35–44.

⁸ Девлетов О.У. Развитие семейного бизнеса на примере семьи Рябушинских // Бизнес и дизайн ревю. 2017. № 2(6). С. 5.

⁹ Чистова О.В. Кредитная клиентура банка Рябушинских в период экономического подъема 1909–1913 гг. // Экономическая история: ежегодник. 2012. Т. 2011–2012. С. 315–352.

¹⁰ Куленкова Е.А. Региональный фондовый рынок на примере клиентуры банка Рябушинских в 1910-е гг. : статистический анализ // Информационный бюллетень ассоциации История и компьютер. 2016. № 45. С. 86–88.

¹¹ Саломатина С.А. Рынок ценных бумаг в Москве в 1910-е гг. : новый взгляд через архив Банка Рябушинских // Исторический журнал: научные исследования. 2018. № 4. С. 33–57.

основное развитие при управлении третьим поколением семьи. Кроме того, данная статья является развитием концептуального авторского взгляда на методологию исследования истории управления¹², а также продолжением исследования бизнеса династии Рябушинских, начатое в работе «Целевой и ресурсный подходы в сценарном менеджменте: российский опыт»¹³.

Хронология управления семейным делом Рябушинских

Коммерческая деятельность династии Рябушинских длилась с 1802 по 1917 гг. За это время семейным бизнесом управляли представители трех поколений.

Для достижения цели данного исследования история бизнеса Рябушинских была разделена на два периода. В первом периоде, охватывающем 1802–1899 гг., бизнесом управлял М.Я. Рябушинский, после его смерти управление перешло к его сыну П.М. Рябушинскому. Ко второму периоду относится деятельность третьего поколения Рябушинских (1899–1917 гг.). Представленное разделение связано с трансформацией бизнеса, поскольку во втором периоде происходило активное создание и развитие новых предприятий в других отраслях, которые были лишь косвенно связаны с основным бизнесом.

Первый период представлял собой становление только основного текстильного бизнеса семьи. Общая канва этого периода была весьма характерна для большинства сложившихся купеческих династий того времени и представляла собой путь от мелкой розничной торговли к промышленному производству.

Во *втором периоде* братья Рябушинские начали создавать новые предприятия, одновременно развивая дело отца и деда — производство и продажу текстильной продукции. Такими новыми бизнесами для них стали *лесной, стекольный, финансовый, льняной, автомобильный*.

¹² Дволучанский И.В. История управленческой мысли в работах российских авторов: сущностные характеристики предмета исследования истории управленческой мысли. Управленческие науки. 2023. № 13(1). С. 95–105. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105

¹³ Дволучанский И.В. Целевой и ресурсный подходы в сценарном менеджменте: российский опыт // XVII Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса «Сценарный менеджмент и лидерство». М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» (экономический факультет), 2016. С. 116–124.

Обзор изменений первого периода семейного дела Рябушинских

Коммерческое дело династии основал глава первого поколения М.Я. Рябушинский в 1802 г., когда вступил в третью купеческую гильдию и начал торговать в холщовом ряду Гостиного двора в Москве. На начальном этапе торгового дела продукция для последующей реализации закупалась в Калужской губернии у кустарных мастеров. Впоследствии М.Я. Рябушинский открыл раздаточную контору, где предоставлял сырье кустарям для производства товаров по его заказу.

В 1846 г. была открыта фабрика в собственном доме в Голутвинском переулке Москвы. Впоследствии были созданы две производственные площадки в Калужской губернии: в 1849 г. в Насонове и в 1854 г. в Чуриково.

После смерти основателя династии М.Я. Рябушинского его средний сын П.М. Рябушинский вместе с младшим братом В.М. Рябушинским продолжили дело отца. Братья приняли стратегическое решение по трансформации семейного бизнеса, которое состояло в изменении формы торговли и концентрации производственных мощностей: с 1871 г. остается только оптовая торговля, в 1874 г. осталось только одно производство в Вышнем Волочке.

Глава второго поколения П.М. Рябушинский после смерти в 1885 г. своего брата В.М. Рябушинского начинает реорганизацию семейного дела, создает «Товарищество мануфактур П.М. Рябушинский и сыновья». 29 сентября 1887 г. Устав товарищества был утвержден императором Александром II¹⁴. Эта организационно-правовая форма товарищества сохранялась до прекращения бизнеса в 1917 г.¹⁵

В уставе товарищества в параграфах 43, 44, 45 сформулированы положения о механизме формирования, целях расходования средств и процедуре принятия решений о распоряжении запасным капиталом¹⁶. Этот резерв финансовых ресурсов формировался из чистой прибыли (не менее 5%) и мог достигать размера не более одной трети основного капитала. Запасной капитал оставался не-

¹⁴ Устав Товарищества мануфактур П.М. Рябушинского с сыновьями. М.: Типолитография Н.И. Куманина, 1887. 26 с.

¹⁵ Устав Товарищества мануфактур П.М. Рябушинского с сыновьями. М.: Товарищество «Печатня С.П. Яковлева», 1895. 27 с.; Устав Товарищества мануфактур П.М. Рябушинского с сыновьями. М.: Типо-литогр. Т-ва И.Н. Кушнерев, 1906. 27 с.

¹⁶ Устав Товарищества мануфактур П.М. Рябушинского с сыновьями. 1887. С. 18–19.

прикосновенным до решения общего собрания владельцев паев, которые могли за его счет возместить непредвиденные расходы или компенсировать пайщикам доход от вложенных средств из расчета 6% годовых.

Этот механизм обеспечения ресурсами товарищества в случае непредвиденной ситуации и защиты пайщиков от потери дивидендов полностью укладывается в парадигму ресурсного подхода не только по своей сути, но по и духу.

Такой подход к управлению был сформирован пониманием контекста ведения бизнеса. В своей работе «Русский хозяин» В.П. Рябушинский прямо утверждал о необходимости готовить бизнес к неизбежным кризисам: «Действительно, на практике попробуйте даже только после 5 лет процветания заставить себя готовиться к плохим годам и после 5 лет плохих дел верить в хорошие года и готовиться к ним. Только очень большим людям это доступно. На словах все об этом болтают, но слова — одно, а ответственные решения — другое»¹⁷.

Кратко основные этапы первого периода развития бизнеса династии Рябушинских представлены в табл. 1.

Таблица 1

Этапы развития бизнеса Рябушинских в первом периоде
(символ «X» означает отсутствие деятельности, символ «↓» — продолжение деятельности) (составлено автором)

Поколение	Год	Стратегическое решение	Изменение бизнеса			
			Розничная торговля	Оптовая торговля	Производство	Дополнительный бизнес
Первое (М.Я. Рябушинский)	1802	Начало коммерческой деятельности в Гостином дворе в Москве	Мелкая	X	X	X
	1844	Покупка лавки у В.М. Сороканова	Развитие			

¹⁷ Рябушинский В.П. Старообрядчество и русское религиозное чувство; Русский хозяин; Статьи об иконе. М.; Иерусалим: Мосты, 1994. С. 136.

Первое (М.Я. Рябушинский)	1846	Открытие ткацкой фабрики в собственном доме в Голутвинском переулке в Москве	↓	X	Начало нового бизнеса: производство текстильной продукции	X
	1849	Покупка у Нечаевых (наследников Сороканова) четырех лавок	Развитие		↓	
	1849	Открытие мануфактуры в селе Насоново Медынского уезда Калужской губернии	↓		Развитие производства	
	1854	Открытие фабрики в селе Чуриково Малоярославского уезда Калужской губернии			Развитие производства	
Второе (М.П. Рябушинский)	1862	Приобретение амбара в Чижевском подворье	↓	Создание оптового направления торговли	↓	
	1867	Основание Торгового дома П. и В. Бр. Рябушинские		↓	Концентрация производства	
	1869	Покупка фабрики в Вышнем Волочке (деревня Заворово)			Концентрация производства	
	1870	Закрытие мануфактуры в селе Насоново			↓	
	1871	Продажа всех лавок			Розничная торговля ликвидирована	

Второе (П.М. Рябушинский)	1872	Продажа фабрики в Голутвинском переулке	X	↓	Концентрация производства	X
	1874	Закрытие фабрики в Чуриково			Концентрация производства	
	1887	Создание Товарищества Мануфактур П.М. Рябушинский с сыновьями			Постоянное развитие производства в Вышнем Волочке	
	1897	Создание лесопильного завода				Начало дополнительного бизнеса
Третье (П.П. Рябушинский)	1899	Смерть П.М. Рябушинского				↓

Создание лесного бизнеса Рябушинских: открытие лесопилки

После приобретения в 1862 г. фабрики в селе Заворово близ Вышнего Волочка в Тверской губернии встал естественный вопрос о ее отоплении. Для этой цели в первую очередь использовалась древесина, которая также служила в качестве строительного материала.

Таким образом, перед Рябушинскими стояла задача обеспечить энергетическим и строительным ресурсом основной бизнес — производство текстильной продукции. Таким ресурсом являлась древесина, которую можно было покупать на рынке у сторонних поставщиков. Вместо этого Рябушинские активно скупали лесные угодья тем самым создавая естественный запас, который имел потенциал к самовоспроизводству.

Процесс приобретения лесных земель начал П.М. Рябушинский в 1869 г., и третье поколение получило в собственность лесных угодий общей площадью 152 км² (15 232 га). Динамика постоянных приобретений представлена в табл. 2.

Таблица 2

Динамика приобретения земельных участков с лесом¹⁸

Год	Место	Площадь, га
1869	Заворово	207
	Пустошь Ясь	141
	Пустошь Кожино	147
	Роща Гаврово	535
	Роща Барсуки	535
1870	Давыдовская	1 343
	Машутиха	820
1871	Ермолино	1 129
	Лядка	254
1872	Заворово	53
1874	Обрезино	5
1889	Заворово	221
1890	Обрезино	55
	Роща Рукавишникова	1 706
1891	Пухтина Горка	1 369
1893	Медвежий Бор	1 340
1894	Иванов Двор	862
	Ямна	312
1895	Бернова	1 494
1899	Желтухино	2 704
	ИТОГО	15 232

Из табл. 2 видно, что лесные участки приобретались регулярно и с избытком. Кроме этого, с 1890 г. началась активная работа по управлению лесным хозяйством, которая была направлена на воспроизводство ресурсной базы. К 1893 г. были составлены планы и наняты специалисты, которые начали планомерную работу, в том числе по высадке новых деревьев: «За период с 1905–

¹⁸ Составлено автором на основе данных «Торговое и промышленное дело Рябушинских». М: Типография П.П. Рябушинского, 1913. 154 с.

1912 года закультивирована посадкой сосны и ели площадь около 250 десятин»¹⁹ (соответствует 272 га, или 2,72 км²).

К 1912 г. общая площадь лесных угодий составила 446 км² (44 690 га/41 тыс. дес.)²⁰. При этом известен факт потребления текстильным производством ресурсов в качестве топлива за 1911 г.: дерева — около 1000 м³ и торфа — около 100 м³. Подробнее см. в табл. 3.

Таблица 3

Характеристика фабричного топлива за 1911 г.²¹

	Всего потребление топлива, куб. саж.
Дрова	9 875,6
Торф	1 015,5
Рейки и горбы	604,5

Современные Государственные сметные нормативы²² свидетельствуют, что из леса средней крупности и средней густоты можно выработать 130 м³ древесины с 1 га. Несмотря на то, что с помощью современных нормативов нельзя дать точную оценку состоянию лесозаготовки начала XX в., допустимо проиллюстрировать общее понимание ситуации.

Для обеспечения годовой потребности текстильного производства Рябушинских в топливе необходимо было переработать около 8 га лесных угодий. При наличии в собственности 44 тыс. га лесных угодий ресурсное обеспечение можно оценить как сверхизбыточное.

Кроме древесины в качестве топлива на фабрике использовался торф. Добыча этого ресурса производилась на собственных землях, на которых осуществлялись «большие мелиоративные работы по осушке болот на площади в 4500 дес.»²³ (соответствует 4905 га, или 49,05 км²).

¹⁹ Составлено автором на основе данных «Торговое и промышленное дело Рябушинских». 1913. С. 47.

²⁰ Там же. С. 124.

²¹ Там же. С. 127.

²² ФЕР 81-02-01-2001 Государственные сметные нормативы. Федеральные единичные расценки на строительные и специальные строительные работы. Часть 1. Земляные работы (первоначальная редакция) // Вестник ценообразования и сметного нормирования, Февраль 2014 г., Выпуск 2 (155). М.: ООО «Стройинформиздат», 2014 г.

²³ Торговое и промышленное дело Рябушинских. 1913. С. 125.

Начатый в 1901 г. процесс осушения болот и последующая разработка торфяников осуществлялись хозяйственным способом: «...сначала на одной машине, а с 1910 года на трех, которая вырабатывает 1 500 кубов торфа»²⁴. При потреблении на текстильной фабрике Рябушинских в год около 100 м³ (табл. 3) собственная добыча превышала годовую потребность в 1,5 раза.

Таким образом, факт принятия этих управленческих решений свидетельствует о том, что М.П. Рябушинский:

1. Начал деятельность по воспроизводству лесных ресурсов, несмотря на то, что скупленные земли полностью удовлетворяли потребности фабрики и имели ощутимые излишки.
2. Осушение болот и добыча торфа высвобождали имеющийся лес как сырье для получения продуктов лесопильного бизнеса.

Основанный на этой ресурсной базе лесопильный бизнес достаточно быстро в 1897 г. стал играть заметную роль как на рынке, так и в структуре бизнеса семьи. Показатели хозяйственной деятельности лесопилки в динамике представлены в табл. 4. С этими нормами выработки Рябушинские имели почти монопольное положение на региональном уровне, так как стали «одним из немногих частных лесовладельцев данной местности»²⁵.

Таблица 4

Динамика развития производства лесопильного бизнеса²⁶

Период, гг.	Число лесопильных рам	Количество станков для обработки материала	Число рабочих	Распилено бревен	Выпилено досок
1897–1900	1	–	25	7 665	62 340
1901–1904	1	–	25	12 080	88 123
1905–1908	2	3	55	73 614	567 662
1909–1912	2	3	54	95 613	609 552

Эти действия говорят о том, что П.М. Рябушинский в 1862 г. для обеспечения потребностей ткацкой фабрики начал процесс покупки лесных угодий. Спустя время количество ресурсов, находящихся в распоряжении фабрики, кратно превысило ее собственные по-

²⁴ Там же. С. 127.

²⁵ Там же. С. 125.

²⁶ Там же. С. 127.

требности. Этот сформированный ресурсный запас стал впоследствии *фактором* создания на его основе нового бизнеса, который был начат в 1890 г. с открытия лесопилки.

Именно наличие лишних ресурсов является основной причиной появления отдельного лесопильного бизнеса в структуре предприятий Рябушинских.

Этому есть множество подтверждений:

1. «Несмотря на свой преклонный возраст, Павел Михайлович продолжал созидать дело Товарищества и в последние годы жизни организовал при своих мануфактурах лесопильный завод. Это промышленное дело являлось *естественным последствием увеличения лесовладения Товарищества*»²⁷.
2. «Общая тенденция приобретения лесов была не столько ради немедленной их эксплуатации, сколько для создания значительного лесного фонда, обеспечивающего в будущем топливом постоянно развивающееся фабричное дело и *для расширения своего торгового лесного дела*»²⁸.
3. «Издавна наше Т-во Рябушинских покупало леса, создавая себе необходимый лесной фонд для отопления фабрики. В дальнейшем *это дело еще более развилось* и была открыта самостоятельная лесная торговля»²⁹.

Развитие лесного бизнеса Рябушинских: приобретение доли в уставном капитале Товарищества окулловских писчебумажных фабрик

Как было отмечено ранее, накопленная ресурсная база в виде лесных угодий полностью удовлетворяла потребности ткацкого производства в энергетическом и строительном ресурсе. Излишки леса были направлены в лесопильный бизнес для производства товарной продукции из дерева. Даже с учетом использования древесины для удовлетворения потребностей ткацкой фабрики и лесопильного производства лесные запасы все еще оставались довольно внушительными.

В 1889 г. недалеко от Вышнего Волочка, в д. Окуловка, В.И. Пасбург основал писчебумажное производство. В период с 1895 по 1903 гг. Товарищество братьев Рябушинских и братья лично стали совладельцами Товарищества окулловских писчебумажных фабрик,

²⁷ Там же. С. 54.

²⁸ Там же. С. 124.

²⁹ *Рябушинский М.П.* Цель нашей работы: о банкирском доме бр. Рябушинских. Конфиденциально. М.: Тип. Т-ва Рябушинских, 1916. С. 34.

получив контроль над предприятием в размере 8/10 уставного капитала³⁰.

Именно в этот новый для Рябушинских бизнес они направили часть продукции лесопилки. С приходом Рябушинских в состав владельцев Окуловские фабрики заметно увеличили выработку продукции. Так, к 1906 г., по сравнению с первым годом работы, производство продукции в денежном выражении выросло почти в 5 раз, что наглядно иллюстрирует табл. 5. Значительный прирост производства писчебумажных фабрик связан с более чем двукратным ростом лесопильного бизнеса Рябушинских в 1905 г., что демонстрирует табл. 4.

Таблица 5

**Динамика производительности Окуловской
писчебумажной фабрики³¹**

	1889	1906	1911
Целлюлоза	90 000 р.	511 000 р.	535 000 р.
		358 т.п.	364 т.п.
Бумага	650 000 р.	2 413 000 р.	3 225 000 р.
		828 т.п.	905 т.п.

Капитал Рябушинских позволил расширить производство до четырех фабрик: «Верхняя, Нижняя, Камокская и Аброченская и три завода для выработки древесной массы, целлюлозы и кирпича. Число рабочих на фабриках и заводах Товарищества, в 1889 г. бывшее около 800 человек, к 1912 г. возросло до 1800 человек»³². Писчебумажное производство находилось примерно в 117 км от ткацкой фабрики в Вышнем Волочке и было соединено железнодорожными путями. Эта транспортная инфраструктура, обеспеченная капиталами Рябушинских, также повлияла на производительность окуловских фабрик. Предприятие было эффективным: Товарищество окуловских писчебумажных фабрик окончило 1911 г. с чистой прибылью 411 489 рублей³³.

Хотя писчебумажный бизнес был прибыльным, не обнаружено свидетельств того, что братья Рябушинские стали собственниками

³⁰ Торговое и промышленное дело Рябушинских. 1913. С. 136.

³¹ Составлено автором на основе данных «Торговое и промышленное дело Рябушинских. 1913. С. 137.

³² Там же.

³³ Там же.

этих фабрик, преследуя исключительно коммерческую выгоду. Напротив, наличие ресурсов являлось основополагающей причиной для включения нового писчебумажного бизнеса в семейное дело Рябушинских. Это проявляется в следующих факторах:

1. Непосредственная близость сырьевой базы к производству.
2. Собственный источник основного сырья — лесопилка.
3. Монопольное положение на региональном рынке как поставщика лесопильных продуктов.

Развитие лесного бизнеса Рябушинских: создание типографско-издательского бизнеса

Производимая окуловскими фабриками бумага не только реализовывалась на рынке в качестве готового продукта, но также сама по себе являлась сырьем для иного производства. Таким образом, наличие собственной бумаги стало причиной для создания еще одного бизнеса Рябушинских. В 1907 г. в Москве в Путиловском переулке создается типография П.П. Рябушинского. Коммерческая деятельность типографии началась с весны 1909 г., и она сразу получила заметные результаты (табл. 6).

Таблица 6

Динамика развития типографии П.П. Рябушинского³⁴

Период	Количество работников	Оборот
01.05.1909 — 01.01.1910	47	56 202 руб.
01.01.1910 — 01.01.1911	120	181 863 руб.
01.01.1911 — 01.01.1912	149	209 300 руб.

Обеспеченность ресурсами, безусловно, являлась фактором, который повлиял на принятие решения о создании типографии, но не была единственной причиной. В случае с «Типографией П.П. Рябушинского» иной причиной стала общественно-политическая деятельность главы семьи — Павла Павловича. На базе типографии было создано издательство газеты «Утро России». Именно эта газета, которую начали выпускать раньше, чем появилась собственная типография, стала распространителем политических идей П.П. Рябушинского и круга его единомышленников из числа движения «прогрессистов».

³⁴ Там же. С. 139.

Оба этих фактора влияния на принятие решения о создании типографии и издательства имели существенное значение. Однако, если посмотреть на общественно-политическую активность П.П. Рябушинского, то и в этой деятельности также прослеживается ресурсный подход. Создание собственной газеты «Утро России» как источника политического влияния было стимулировано в первую очередь наличием экономических ресурсов, а не политическими целями.

Свою политическую деятельность П.П. Рябушинский осуществлял с опорой на собственное средство массовой информации, в котором поставки почти всех основных ресурсов контролировал сам: от собственных лесных владений в Тверской губернии, лесопилки, производства бумаги, типографии и до издательства газеты. Это отличалось от распространенной, как тогда, так и сейчас, практики, когда, наоборот, политический ресурс трансформируется в экономический.

Таким образом, даже в общественно-политической деятельности П.П. Рябушинского наблюдается ресурсный подход.

Предреволюционные планы по развитию лесного бизнеса

Развитие лесного бизнеса не остановилось на выпуске газеты. Братья Рябушинские по-прежнему искали способы применения своих ресурсов. Лесная промышленность была им знакома, и они продолжали развиваться в этой отрасли с намерением выйти на внешние рынки для экспорта своей продукции.

Именно для этого в 1916 г. ими было приобретено крупнейшее предприятие севера России — «Товарищество беломорских лесопильных заводов под фирмою «Н. Русанов Сын». В октябре 1916 г. Рябушинские заплатили за 293 пая из 300 этого Товарищества 4 834 500 руб.³⁵

М.П. Рябушинский объясняет причины такого решения:

1. *Наличие опыта в данной отрасли.* Семья долгие годы занималась лесным бизнесом и имеет огромный опыт: «Лесное дело, как таковое, нам более знакомо, чем льняное. Издавна наше Т-во Рябушинских покупало леса, создавая себе необходимый лесной фонд для отопления фабрики <...> была открыта самостоятельная лесная торговля»³⁶.

³⁵ *Рябушинский М.П.* Цель нашей работы: о банкирском доме бр. Рябушинских. Конфиденциально. Москва: Тип. Т-ва Рябушинских. 1916. С. 35–36.

³⁶ Там же. С. 34.

2. *Экспортный потенциал.* Рябушинские интересовались теми новыми бизнесами, в которых сразу имелась возможность выйти на зарубежные рынки: «Наше внимание обратилось на лес по причине участия России в экспорте леса как крупнейшего продавца (около 60% всемирного вывоза леса)»³⁷.

3. *Выгодное положение России на рынке.* Стратегическое ресурсное положение России становилось все более устойчивым в сравнении с существующими рыночными игроками: «...ввиду постепенного истощения шведских лесов и стремления эксплуатации канадских лесов у себя и дальности расстояния. Лесной же фонд России определяется сотнями миллионов десятин»³⁸.

4. *Конкретно-историческая ситуация.* Военные годы и степень разрушений прямо свидетельствовали об уничтожении классической ресурсной лесной базы на Европейском континенте: «Бельгия, север Франции, юго-запад России сожжены. В Польше леса вырублены и вывезены, и потому этот район отпадает для экспорта своего леса»³⁹.

5. *Ожидание роста спроса.* Надежда на то, что военные действия закончатся, приводила к пониманию, что полученные разрушения будет необходимо устранять: «По окончании войны намечается усиленный спрос на лес для восстановления построек»⁴⁰. В письме от 10 ноября 1916 г. П.П. Рябушинский своему брату В.П. Рябушинскому упоминает о планах союзников по Первой мировой войне закупить после ее окончания в России до 66 млн бревен в течение трех лет⁴¹.

В этом тексте П.П. Рябушинского прямо говорится о логике принятия решений. Наличие опыта, знаний и умений как ресурса упоминается в качестве первой причины при анализе принятого управленческого решения.

Подводя итоги анализа лесного бизнеса Рябушинских, следует отметить, что в период с 1869 по 1917 гг. его развитие проходило в контексте использования и создания необходимой ресурсной базы, а не на преследовании сугубо коммерческих целей, что было раскрыто выше.

Краткие промежуточные итоги изменения лесного бизнеса представлены в табл. 7.

³⁷ Там же.

³⁸ Там же. С. 35.

³⁹ Там же.

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Там же. С. 71.

Динамика изменения лесного бизнеса семьи Рябушинских⁴²

Годы	Стратегическое решение	Изменение лесного бизнеса
1869	Начало скупки лесных дач	Формирование ресурсной базы
1890	Начало организации лесного хозяйства	Наем специализированного персонала и высадка новых деревьев
1895–1903	Создание бизнеса по производству бумаги	Вхождение в капитал Окуловской писчебумажной фабрики
1897	Начало строительства лесопилки	Объем сырьевой базы 137 км ² (13 657 га)
1901	Замещение дерева торфом как энергетического ресурса: дерево высвобождается для лесопильного бизнеса	Осушение болот, начало добычи торфа
1907	Создание нового издательского бизнеса	Начало строительства типографии в Путиловском переулке
1912	Расширение лесных угодий, подготовка к переориентации лесного бизнеса	Объем лесных участков: 446 км ² (44 690 га)
1916	Создание экспортного направления лесного бизнеса	Покупка Товарищества Беломорских лесопильных заводов

Заключение

Анализ бизнеса Рябушинских показал, что он прошел шесть этапов трансформации в виде создания новых предприятий и основной причиной этого процесса было наличие необходимой ресурсной базы:

1. *Зарождение лесного бизнеса.* Создание базы энергетических и строительных ресурсов для основного ткацкого бизнеса. Основным строительным материалом в исследуемый исторический период был лес, который также использовался в качестве топлива. Для удовлетворения этих потребностей основного коммерческого дела Рябушинские приобретали земельные участки с лесом.

2. *Создание лесопилки.* Отдельный лесопильный бизнес появился вследствие значительных избытков лесных угодий в собственности Рябушинских;

⁴² Составлено автором на основе данных «Торговое и промышленное дело Рябушинских». 1913.

3. *Писчебумажный бизнес.* Вхождение в капитал «Товарищества окуловских писчебумажных фабрик» рассматривается как создание нового писчебумажного бизнеса. Основной причиной данного решения является наличие в собственности Рябушинских лесопилки, которая производила основное сырье для производства бумаги.

4. *Создание типографии.* Основопологающая причина появления этого бизнеса — наличие бумаги собственного производства.

5. *Издательство газеты.* Организация издательства газеты «Утро России» в собственной типографии.

6. *Экспортное направление.* Трансформация лесного бизнеса для перехода на новый, экспортный уровень началась вследствие наличия у Рябушинских как материальных (лесные угодья в собственности), так и нематериальных ресурсов (опыт создания и управления бизнесом в данной отрасли). Этот процесс Рябушинские начали, но не завершили ввиду событий 1917 г.

В рамках наблюдения за трансформацией системы управления коммерческими предприятиями Рябушинских в части изменения стратегических целей лесного бизнеса были выявлены факторы влияния на этот процесс. Рассмотренные факторы влияния *не* являются исчерпывающими, поскольку исследовательская оптика данной работы была сконцентрирована на ресурсном подходе к управлению в семье Рябушинских.

Стратегические решения, связанные с трансформацией лесного бизнеса, были направлены на достижение коммерческих целей, *но в первую очередь они были обусловлены наличием определенных ресурсов для их достижения*, что и было проиллюстрировано в данном исследовании.

Несмотря на то, что в лексике Рябушинских присутствовали термины «цель» и «задача», акцент делался не на их достижении, а на развитии ресурсного потенциала. В первую очередь сам выбор целей был продиктован именно наличием ресурсов. А достижение целей привело к появлению новых потенциальных возможностей на основе увеличения ресурсной базы.

Такая фактическая реализация ресурсного подхода не вербализируется Рябушинскими, но присутствует в стратегических решениях. При этом, несмотря на внимание к обеспечению базовых материальных ресурсов, с течением времени все большее значение для представителей семьи приобретали нематериальные ресурсы, такие как знание и опыт в отдельных видах бизнеса.

При проведении анализа лесного бизнеса династии Рябушинских выявлено, что ресурсный подход использовался и в других

коммерческих предприятиях семьи. Выводы исследования можно масштабировать и распространять на понимание причин и механизмов управления в купеческой среде дореволюционного периода России.

Литература

Дволучанский И.В. История управленческой мысли в работах российских авторов: сущностные характеристики предмета исследования истории управленческой мысли. *Управленческие науки*. 2023. № 13(1). С. 95–105. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-1-95-105.

Дволучанский И.В. Целевой и ресурсный подходы в сценарном менеджменте: российский опыт // XVII Международная конференция по истории управленческой мысли и бизнеса «Сценарный менеджмент и лидерство». М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова» (экономический факультет), 2016. С. 116–124.

Девлетов О.У. Развитие семейного бизнеса на примере семьи Рябушинских // *Бизнес и дизайн ревю*. 2017. № 2(6). С. 5.

Ершова Т.В. Экономическая деятельность Рябушинских в годы Первой мировой войны (1914–1917) // *Вестник МГПУ. Серия: Исторические науки*. 2008. № 1(1). С. 35–44.

Куленкова Е.А. Региональный фондовый рынок на примере клиентуры банка Рябушинских в 1910-е гг. : статистический анализ // *Информационный бюллетень ассоциации История и компьютер*. 2016. № 45. С. 86–88. DOI: 10.7256/2454-0609.2018.4.25404

Маршев В.И. История управленческой мысли. М.: Проспект, 2021. 944 с.

Петров Ю.А. Династия Рябушинских. М.: Рус. кн. 1997. 196 с.

Рябушинский В.П. Старообрядчество и русское религиозное чувство; Русский хозяин; Статьи об иконе. М.; Иерусалим: Мосты, 1994. С. 136.

Рябушинский М.П. Цель нашей работы: о банкирском доме бр. Рябушинских. Конфиденциально. Москва: Тип. Т-ва Рябушинских, 1916. С. 34.

Саломатина С.А. Рынок ценных бумаг в Москве в 1910-е гг. : новый взгляд через архив Банка Рябушинских // *Исторический журнал: научные исследования*. 2018. № 4. С. 33–57. DOI: 10.7256/2454-0609.2018.4.25404

Семенова Н. Братья Рябушинские: из миллионщиков в старьевщики. М.: Слово/Slovo, 2023. 424 с.

Чистова О.В. Кредитная клиентура банка Рябушинских в период экономического подъема 1909–1913 гг. // *Экономическая история: ежегодник*. 2012. Т. 2011–2012. С. 315–352.

Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Is.1. P. 99–120.

Marshev V. History of management thought. Cham: Springer-Verlag; 2021. 710 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Дволучанский Иван Владимирович — старший преподаватель кафедры управления организацией, экономический факультет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; *e-mail*: dvoluchansky@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR:

Dvoluchanskii I.V. — Senior Lecturer, Department of Organizational Management, Department of Economics; Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; *e-mail*: dvoluchansky@gmail.com