

УДК: 330.8  
JEL: N830

*М. Н. Барышников*

### **ИЗ ИСТОРИИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА В РОССИИ: БОГДАНОВЫ И Е. Н. ШАПОШНИКОВА**

Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена,  
Российская Федерация, 191186, Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, 48

Фамильный бизнес являлся важным фактором экономического развития Российской империи. Статья иллюстрирует его значимость и проблемы, связанные с эффективностью семейных фирм, на основе эмпирических данных о табачных предприятиях Богдановых и Е. Н. Шапошниковой в XIX — начале XX в. Семейные фирмы отличались стремлением к реализации групповых (семейно-родственных) интересов и целей. В статье анализируется взаимосвязь между фамильными предпочтениями и результатами деятельности семейных компаний. Показано, что при соответствующей рыночной ситуации набор институциональных регуляторов (как правовых, так и неформальных) стимулировал развитие подобных предприятий и их дальнейшую трансформацию в крупные корпорации. Результаты исследования свидетельствуют о том, что интересы и цели, отношения между семьями и членами одной семьи, стили управления, а также практический опыт значительно влияли на уровень эффективности фамильного бизнеса.

*Ключевые слова:* семейный бизнес, гендерное поведение, корпорации, табачная промышленность, банки, инвестиции, акционеры, управление.

### **HISTORY OF FAMILY BUSINESS IN RUSSIA: BOGDANOV AND E. N. SHAPOSHNIKOVA**

*M. N. Baryshnikov*

The Herzen State Pedagogical University of Russia,  
48, nab. r. Moiky, St. Petersburg, 191186, Russian Federation

Family business presented a major economic factor in the Russian Empire. The article illustrates its importance and problems associated with the efficiency of the family firms on the basis of the empirical data on the Bogdanovs' and E. N. Shaposhnikova's tobacco factories (the XIX and early XX centuries). In practice, family firms were distinguished from nonfamily firms by their

---

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

pursuit of group (family-related) interests and goals. This study analyzes the relationship between family preferences and future family company performance. The author demonstrates that in a certain market situation a set of institutional regulators (both formal and informal) stimulated development of family businesses and their subsequent transformation into large corporations. The findings show that interests and goals, relationships between family members, management styles and practical experience significantly influenced family business performance levels.

*Keywords:* family business, gender behavior, corporations, the tobacco industry, banks, investments, shareholders, management.

## ВВЕДЕНИЕ

В XIX — начале XX в. семейный бизнес в его различных организационных и хозяйственных формах был широко представлен не только в торговле, но также в промышленной и финансовой областях, в значительной мере определяя экономическое развитие России. Складывавшиеся в этот период институциональные, технико-технологические, финансовые и профессионально-образовательные возможности способствовали созданию и развитию предприятий различной отраслевой принадлежности — от текстильных до машиностроительных. При всех существовавших в стране проблемах, связанных с противоречивыми процессами социально-экономической и общественно-политической модернизации, активный рост числа семейных фирм и последующая трансформация части из них в акционерные компании свидетельствовали о наличии благоприятной хозяйственной и правовой среды для реализации индивидуальных и групповых интересов в деловой сфере. Не меньшую роль играло также растущее взаимодействие фамильных промышленных предприятий с банками, включая предоставление первым кредитной поддержки и участие в осуществлении эмиссионных операций [Гиндин, 1997].

Цель исследования заключается в определении, с учетом конкретной социально-экономической ситуации в стране, институциональных регуляторов (как организационно-правовых, так и неформальных, используемых в рамках тех или иных групповых интересов и обязательств), которые стимулировали развитие семейных предприятий и их дальнейшую трансформацию в крупные корпорации. В статье рассматривается опыт становления и развития петербургских табачных предприятий, принадлежавших многочисленным представителям купеческого рода Богдановых. С середины 1860-х гг. начинается история борьбы за лидерство на российском табачном рынке представителей этой семьи, заявившей о себе спустя сорок лет в качестве не только крупных промышленников и коммерсантов, но и видных общественных деятелей. Одной из особенностей функционирования фамильного бизнеса была его последующая организационная трансформация в форме товариществ на паях. Эти компании обычно (но необязательно) учреждались «для расширения и продолжения деятельности уже существующих фабрично-заводских предприятий», паи которых «сосредотачивались в руках относительно узкого круга известных друг другу капиталистов (часто членов одной семьи)» [Шепелев, 2006, с. 97].

Опыт становления предприятий Богдановых и Е. Н. Шапошниковой представляется актуальным в условиях современных дискуссий методологического характера, обращенных, помимо прочего, к значимости гендерных аспектов ведения бизнеса в их историческом измерении [Debating Methodology..., 2017, p. 451–452]. Вместе с тем наблюдается рост интереса к исследованиям на стыке менеджмента и истории предпринимательства, в том числе в сфере семейного бизнеса, коммуникационных сетей, международного бизнеса, бизнес-групп, инноваций [Gil-López et al., 2016, p. 157–158]. Отметим в целом возросшее внимание к практике фамильного бизнеса: если до 1 января 1970 г. было опубликовано 111 рецензируемых статей по этой тематике, то в 1990-е гг. их число увеличилось до 2 тыс., а за пятилетие с 2010 до 2014 г. — превысило 4 тыс. Подобная тенденция позволяет говорить о том, что по итогам текущего десятилетия количество соответствующих работ превзойдет 8 тыс. [Short et al., 2016, p. 11].

В данном контексте наша цель заключается в рассмотрении индивидуальных и групповых интересов с точки зрения их влияния на результативность семейного бизнеса в исторической перспективе. Исследование сфокусировано на особенностях институциональной и организационной структуризации фамильных предприятий Богдановых и Е. Н. Шапошниковой, а также месте в данном процессе собственников и управленцев высшего звена. Исключительно важна в этом смысле направленность эволюции промышленного дела в плане его оформления в начале XX в. в две крупные акционерные компании, вошедшие в число ведущих в сфере производства табачных изделий.

Особый интерес в судьбе династии представляет роль женщины, младшей сестры учредителя предприятия — Товарищество табачной фабрики «А. Н. Шапошников и К<sup>о</sup>» (далее — Товарищество «А. Н. Шапошников и К<sup>о</sup>») — Екатерины Николаевны Богдановой. К началу XX в. она подготовила, а затем попыталась реализовать план создания мощной корпорации, призванной занять одно из центральных мест в отечественной табачной промышленности. Обладая недюжинными способностями к хозяйственной и управленческой деятельности, Е. Н. Богданова (в замужестве Шапошникова) стремилась к максимальной реализации своих деловых интересов, в том числе с использованием потенциала семейно-родственных связей и партнерских отношений с представителями российских и зарубежных финансовых и промышленных кругов. Опыт участия этой женщины в деловой жизни России свидетельствовал о важности учета различий в функционировании индивидуальных и ассоциированных форм семейных предприятий, в том числе с учетом соотношения желаний и обязательств (как деловых, так и родственных) их владельцев (см.: [Dawson et al., 2015]). Можно сказать, что при всех успехах и неудачах результаты ее деятельности в целом подтверждают наличие в стране благоприятных условий для осуществления хозяйственных начинаний как в малых, так и в крупных организационных и производственных формах. С этой точки зрения обращение к опыту предпринимательских операций Е. Н. Богдановой и ее родственников, находивших, в частности, отражение

в том или ином стиле гендерного поведения, в значительной степени актуально и сегодня.

Статья имеет следующую структуру. В первой части представлена история создания и функционирования табачной фабрики Богдановых (1865–1883 гг.), сопровождавшаяся выделением из семейного дела младшей сестры учредителей и открытием ею совместно с мужем собственного предприятия. Вторая часть посвящена сравнительному анализу деятельности акционированной фабрики Богдановых и частного предприятия их сестры в благоприятный в плане экономического развития России период второй половины XIX в. В третьей части анализируются изменения в семейном бизнесе Богдановых и Е. Н. Шапошниковой на фоне ухудшения социально-экономической ситуации в стране в начале XX в. с сопутствующим стремлением трансформировать принадлежащие им фирмы в крупные международные корпорации. В заключении подведены итоги исследования.

## СТАНОВЛЕНИЕ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА БОГДАНОВЫХ И ШАПОШНИКОВЫХ

В 1865 г. 20-летний купец второй гильдии и личный почетный гражданин Александр Николаевич Богданов открыл в Петербурге небольшое предприятие по изготовлению курительного табака. Взявшись за дело со свойственной молодому человеку смелостью и напористостью, уже по итогам первого года работы он сумел получить неплохой доход. Реализованная продукция мастерской, насчитывавшей 16 рабочих, дала 30 тыс. руб. выручки. Тем не менее для устройства более значительного производства, на котором работа велась бы «более или менее рационально», требовалось, по оценкам специалистов того времени, около 250 тыс. руб. [Обзор различных отраслей..., 1863, с. 314].

Благоприятная для предпринимательства хозяйственная и институциональная среда, высокая работоспособность владельца предприятия, его интерес к техническим нововведениям, не в последнюю очередь поддержка со стороны родственников — все это обеспечило вскоре высокую результативность функционирования семейного бизнеса. К 1873 г. выручка расширенной и переоборудованной фабрики увеличилась до 350 тыс. руб. Удачной для развития промышленного дела стала ориентация на покупателей со средним достатком, главным образом из многочисленного столичного чиновничества. Предлагались расфасованные по весу и качеству упаковки курительного табака, а также недорогие папиросы. Выпуск более дешевых табачных изделий для «низов» населения представлялся владельцу невыгодным из-за низкой покупательной способности последних и высокой отраслевой конкуренции (в Петербурге функционировало несколько десятков различных по размеру табачных предприятий), для «верхов» — рискованным вследствие невысокого качества продукции.

В том же 1873 г. А. Н. Богданов вместе с братом Николаем Николаевичем оформили промышленное дело в товарищество на вере. Здесь следует пояснить ряд институциональных особенностей функционирования подобных фирм. При имевшихся многочисленных родственниках данное договорное объединение предполагало круговое ручательство одних компаньонов (полных товарищей, в данном случае братьев, выступавших собственниками предприятия) всем своим имуществом, других (товарищей на вере, т. е. вкладчиков — из числа других родственников) — только в размере своего вклада. Вкладчики ограничивались внесением определенного пая, в соответствии с которым получали дивиденд. Кроме того, они не могли принимать личного участия в управлении фирмой и обязываться на ее имя третьим лицам, но имели право вести самостоятельную предпринимательскую деятельность и передавать свое участие в товариществе сторонним лицам [Свод законов..., 1910].

Однако сестра учредителей — Е. Н. Богданова — не была привлечена к созданию фирмы. В этой ситуации амбициозная, не скрывавшая интереса к промышленному делу братьев девушка приняла решение покинуть семью. Накануне учреждения товарищества Екатерина Николаевна объявила о своем согласии выйти замуж. Избранником, вполне устраивавшим родственников с точки зрения налаживания партнерства в сфере реализации продукции, стал петербургский торговец табачными изделиями А. Н. Шапошников. Жених занимался коммерческими операциями с 1869 г., унаследовав семейный капитал после смерти своей матери, Пелагеи Степановны Шапошниковой. Предпринимательская деятельность этой женщины приобрела к тому времени поистине легендарный характер. Волевая, крайне жесткая по характеру, напористая и цельная в своих устремлениях Шапошникова являла собой тот тип купчихи, который более всего соответствовал образу Кабанихи из пьесы А. Н. Островского «Гроза». Единственное, но важное отличие реальной истории от литературной заключалось в том, что Е. Н. Богданова не успела близко узнать свекровь, войдя в жизнь мужа уже после ее смерти. Последнее обстоятельство, скорее всего, было не случайно: согласие на замужество Богданова дала только после кончины матери жениха. Заметим, что интерес невесты к коммерческой деятельности Шапошниковых стал решающим фактором в ее успехах на деловом поприще.

П. С. Шапошникова занялась торговой деятельностью в Петербурге после смерти мужа в 40 лет, в довольно солидном по меркам того времени возрасте. Овдовев, она переселилась в столицу из Московской губернии вместе с двумя сыновьями и тремя дочерьми. Первое время Шапошникова содержала небольшую табачную лавку на Караванной улице. Чтобы не распылять капитал на приданое и сохранить его для расширения дела, купчиха не стала выдавать дочерей замуж, и все они остались «старыми девами» [Барышников, 2006, с. 55]. В итоге ей удалось значительно расширить коммерческие операции, и в последние годы своей жизни она управляла двумя крупными магазинами, а также вела масштабную оптовую торговлю, в том числе продукцией фабрики Богдановых [Справочная книга..., 1869, с. 385].

22-летняя Екатерина Николаевна, теперь уже Шапошникова, ранее не скованная в своей личной жизни жесткой опекой со стороны братьев и уже набравшаяся определенного практического опыта в табачном деле, решила с первых дней войти в управление торговым предприятием мужа. Но что еще более важно, именно по ее настоянию муж заключил в 1872 г. трехлетний договор с купцом А. М. Шопфером о совместном содержании двух табачных фабрик в Петербурге. В 1876 г. по истечении срока договора А. Н. Шапошников выкупил предприятие (располагалось у Обуховского моста), насчитывавшее около 200 рабочих [Очерк 25-летней деятельности..., 1898]. С этого события, во многом объяснявшегося нескрываемым соперничеством с семейным делом Богдановых, началось создание супругами собственного обширного промышленного дела, ставшего в начале XX в. одним из ведущих в своей отрасли.

В это же время наблюдался быстрый рост производственных мощностей фирмы Богдановых. За десятилетие (1874–1883 гг.) ее оборот увеличился до 3,5 млн руб. Вместе с тем тогда же стало ясно, что прежняя организационная форма предприятия категорически не устраивает нескольких собственников. С одной стороны, подросшие дети учредителей требовали полноценного участия в семейном деле, не стесненного рамками полномочий «товарищей на вере». С другой стороны, младший брат А. Н. и Н. Н. Богдановых Константин оказался оттеснен от реального управления фабрикой. Мириться с таким положением он не собирался и по приглашению сестры перешел в руководство предприятием Шапошниковых. Что касается старших братьев, то в 1884 г. они реорганизуют предприятие в паевое Товарищество табачной фабрики «А. Н. Богданов и К<sup>о</sup>» (далее — Товарищество «А. Н. Богданов и К<sup>о</sup>»), в современной трактовке — закрытое акционерное общество.

#### ТОВАРИЩЕСТВО «А. Н. БОГДАНОВ И К<sup>о</sup>» И ФАБРИКА Е. Н. ШАПОШНИКОВОЙ В ПОСЛЕДНЕЙ ЧЕТВЕРТИ XIX В.

Организационные изменения в семейном бизнесе сопровождались согласованием интересов многочисленных родственников, затянувшимся на несколько месяцев. Собственники компании, открывшей деятельность 20 июня 1884 г., смогли определиться с показателями первого публичного отчета только осенью 1885 г. [Отчет правления..., 1885]. В дальнейшем протяженность операционного года фиксировалась с 1 сентября по 31 августа. Все паи — 1,5 тыс. — по 1 тыс. руб. были распределены между членами семей Богдановых по мужской линии. Созданная компания стала в Петербурге второй по времени учреждения (первая — Товарищество фабрик табачных изделий «Лаферм» (далее — Товарищество «Лаферм») — появилась в 1870 г.), но крупнейшей по уставному капиталу — 1,5 млн руб., а также (как покажут дальнейшие события) по объемам производства.

С середины 1880-х гг. Богдановы сделали ставку на диверсификацию производства. Помимо курительного табака «в развес» и в упаковках, начался выпуск



разнообразных сортов папирос (в том числе высокого качества), а также первых партий сигар. Предпринимаемые нововведения сопровождались ростом масштабов выпускаемой и реализуемой продукции. Например, если первый год деятельности Товарищества «А. Н. Богданов и К<sup>о</sup>» завершился выручкой в 2,8 млн руб., то уже в следующем, 1886 г. этот показатель достиг 4,3 млн руб. В 1887 г. последовало двукратное увеличение чистой прибыли, из которой 80 % было направлено на дивидендные выплаты в размере 15 % на уставный капитал. Кроме того, более 30 тыс. руб. получили директора, представлявшие купеческий род Богдановых [Акционерное дело..., 1899, с. 1054–1055]. Для сравнения: старейшее в столице Товарищество «Лаферм» завершило 1885 и 1886 гг. убытками, без выплаты дивидендов и вознаграждений членам правления.

Одновременно с учреждением компании Богдановы осуществили ряд мер по укреплению финансового положения своего предприятия. Было принято решение об увеличении отчислений в резервный капитал (за десятилетие его размеры возросли с 4,5 до 149,1 тыс. руб.), а также о более активном привлечении заемных средств (ежегодные выплаты по процентам в среднем соответствовали объемам дивидендных выплат — от 150 до 200 тыс. руб.). Кроме того, оптимизировалась хозяйственная и управленческая деятельность, прежде всего за счет дальнейшей механизации производства и совершенствования работы фабричной администрации. В результате балансовая стоимость имущества предприятия была снижена почти вдвое при одновременном сохранении объемов выпускаемой продукции и получаемой чистой прибыли. В целом за период с 1891 по 1901 г. выручка компании составила весомый показатель в 48,5 млн руб.; было переработано 1 млн пудов табака при численности рабочих 2 700 человек. В своей деятельности Богдановы все больше ориентировались на кредитную поддержку Петербургского учетного и ссудного банка.

Сложнее складывалась ситуация в семейном деле Шапошниковых. В качестве частных предпринимателей они не могли рассчитывать на кредиты в сколько-нибудь значительном размере. Вместе с тем супругам приходилось поднимать свое предприятие почти с нуля, не имея налаженных каналов сбыта продукции и поставок сырья. В связи с этим Шапошниковы приняли весьма рискованное решение: все имевшиеся на руках деньги, а также привлеченные от нескольких знакомых столичных коммерсантов заемные средства они вложили в приобретение под новую фабрику обширного здания на Клинском проспекте. Контроль за переоборудованием помещений под производственную деятельность взяли на себя Е. Н. Шапошникова и ее брат, в то время как супруг совершал поездки по губерниям Прибалтики и Царства Польского, завязывая партнерские отношения с местными коммерсантами в расчете на возможный в будущем сбыт продукции. Как позже пояснялось руководством фабрики, супруга выступала при этом и ближайшей «сотрудницей» своего мужа, и его «советницей», проявляя такую же «любовь к труду, ту же неутомимую деятельность и постоянный интерес ко всему до дела относящемуся» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 555, л. 26].

В 1880 г. в новом фабричном здании началась производственная деятельность. Но уже в следующем году Е. Н. Шапошникову постиг страшный удар. От брюшного тифа умер муж. В этой ситуации перспективы функционирования промышленного дела становились крайне проблематичными, что подтверждалось предложением Богдановых присоединить предприятие сестры к собственной компании. Последовавший отказ Шапошниковой от подобного объединения явился рубежным событием не только в ее судьбе, но и в жизни брата Константина, который полностью занял сторону сестры. Кроме того, молодая хозяйка нашла поддержку у прежнего сотрудника мужа — Б. П. Муркена, ставшего одним из ближайших доверенных лиц по управлению семейным бизнесом. В конечном счете Шапошникова сосредоточила в своих руках всю полноту власти: отныне она стала не только единственной собственницей (детей у нее не было), но и ключевым руководителем, определявшим производственную и коммерческую работу семейного предприятия.

Важным проявлением гендерного начала в управлении выступало ее отношение к рабочим фабрики как к одной большой семье, требующей со стороны хозяйки постоянной опеки, наставлений и поддержки. Вместе с тем, обладая незаурядными личными способностями к хозяйственной и управленческой деятельности, Е. Н. Шапошникова стремилась к максимальной реализации своих деловых интересов, не только используя имевшийся опыт семейного бизнеса, но и сочетая знания и навыки с современной для того времени практикой партнерских отношений с представителями российских и зарубежных финансово-промышленных кругов. Можно сказать, что при всех успехах и неудачах результаты ее дальнейшей деятельности подтверждают в целом наличие в стране благоприятных условий для осуществления женщинами деловых начинаний как в малых, так и в крупных организационных и производственных формах.

Начало самостоятельной деятельности Е. Н. Шапошниковой на промышленном поприще ознаменовалось получением ею в 1882 г. серебряной медали за продукцию, представленную на Всероссийской художественно-промышленной выставке в Москве. На следующий год вдова учредила при фабрике лечебный пункт с бесплатной аптекой. Тогда же, вслед за открытием Товариществом «А. Н. Богданов и К<sup>о</sup>» яслей при петербургском Обществе попечения о бедных и больных детях (содержалось 50 детей от 6 недель до 6 лет, прежде всего из семей занятых на предприятии) [Устав и памятная книжка..., 1892, с. 40–41, 72], она открыла ясли для детей работниц своего предприятия (хозяйка предпочитала принимать на работу главным образом женщин). Среди рабочих велась широкая антиалкогольная пропаганда, а находящимся на производственной территории категорически запрещалось курение. В целом отметим тот факт, что развитие корпоративной социальной ответственности в России во второй половине XIX в. было связано с либерализацией как общей политики правительства, так и политики в отношении создания частных учреждений [Дроздова, 2004, с. 182]. В условиях формирования мощных групп предпринимателей и предпосылок для благо-



приятного реформирования законодательства в сфере социального обеспечения (от запретительного к регистрационному) складывался слой «благотворителей», жертвовавших «от достатка», а не под угрозой взыскания [Ульянова, 2000, с. 197].

Е. Н. Шапошникова, первой среди столичных табачных фабрикантов, в 1888 г. сумела значительно удешевить выпускавшуюся продукцию, заменив ручную клейку гильз для папирос машинными операциями. Тогда же по ее инициативе стали налаживаться регулярные оптовые поставки табака с Кавказа и из Крыма. Продолжали укрепляться деловые связи с рядом крупных польских коммерсантов, в свое время давших согласие на продвижение продукции предприятия на местный рынок. В дальнейшем Шапошникова отмечала выгодность партнерства с предпринимателями, «взаимные труды с которыми и обоюдное доверие на почве общих интересов всегда служили к развитию и укреплению деятельности фабрики в Царстве Польском» [Очерк 25-летней деятельности..., 1898, с. 14].

В 1889 г. Е. Н. Шапошникова предприняла первые шаги по налаживанию технико-технологического сотрудничества с петербургскими промышленниками. В этом году механик фабрики Иван Семенов, окончивший Технологический институт, сконструировал более производительную гильзовую машину. Шапошникова, крайне заинтересованная в продолжении сотрудничества, предоставила ему стартовый капитал для открытия собственного предприятия по выпуску гильзо-мундштучных и табачно-набивных машин. Спустя 25 лет Семенов уже владел машиностроительным заводом с 450 рабочими, а также лесопильным заводом и столярной фабрикой, крупным пайщиком которых состояла Шапошникова. По ее же настоянию брат Константин получил специальное образование в Петербургском Императорском коммерческом училище, окончив его в звании кандидата коммерции.

Деловая напористость Е. Н. Шапошниковой, ее энергия и предприимчивость, способность одновременно руководить производственными и коммерческими направлениями работы, готовность вникать во все детали хозяйственной жизни, включая условия труда и быта рабочих, реализовывались в конкретных показателях результативности функционирования предприятия. С 1873 по 1897 г. численность занятых в промышленном деле увеличилась с 60 до 1000 человек (из них 850 женщин). За этот же период количество выпускаемых папирос возросло с 5,6 тыс. до 264,9 млн штук, при общем росте выручки с 53 тыс. руб. до 1,4 млн руб. [Очерк 25-летней деятельности..., 1898, с. 15, 18]. В 1896 г. за высокое качество изделий фабрика удостоилась золотой медали на Всероссийской художественно-промышленной выставке в Нижнем Новгороде. В 1901 г. была достигнута максимальная производительность предприятия: при 1100 рабочих балансовая стоимость произведенной продукции превысила 1,5 млн руб.

На фоне мощного роста предприятия Е. Н. Шапошниковой особый интерес вызывает результативность функционирования Товарищества «А. Н. Богданов и К<sup>о</sup>». Высшей точкой его деятельности стал 1897/98 операционный год, когда была зафиксирована чистая прибыль в размере 362,5 тыс. руб., а дивидендные

выплаты составили 15 % на уставный капитал. В этом же году котировка паев на Петербургской бирже впервые выросла до 1800 руб., при их номинальной стоимости в 1000 руб. [Дмитриев-Мамонов, 1903, с. 1537]. Четырьмя ключевыми собственниками и одновременно членами правления выступали наследник учредителя компании Николай Александрович и его дядя Николай Николаевич Богдановы, а также приглашенные ими в инвестиционные партнеры братья Дмитрий и Алкивиад Ивановичи Петрококино. Последние двое, бывшие греческие подданные, к началу XX в. сумели занять влиятельные позиции в составе петербургской промышленной и финансовой элиты. В частности, Д. И. Петрококино стал членом правлений Товарищества табачной фабрики «Лаферм» и страхового общества «Россия», а также директором Петербургского учетного и ссудного банка. Впрочем, первенствующая роль Н. Н. Богданова, состоявшего одновременно членом Петербургского столичного и губернского по фабричным делам присутствия (организации, объединявшей предпринимателей и чиновников), никем из братьев Петрококино не оспаривалась.

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ БОГДАНОВЫХ И Е. Н. ШАПОШНИКОВОЙ В НАЧАЛЕ XX В.

Первые годы XX в., сопровождавшиеся кризисными явлениями в российской промышленности, стали для Товарищества «А. Н. Богданов и К<sup>о</sup>» периодом серьезных испытаний. К 1904 г. в условиях резкого сокращения спроса чистая прибыль уменьшилась до 189 тыс. руб., дивидендные выплаты — до 10 %. Собственники компании приняли решение об оптимизации расходных статей, в том числе за счет сокращения кредиторской задолженности с 2,4 до 1,5 млн руб. Одновременно были увеличены отчисления в антикризисный «запасной и для специальных целей» капитал, а также распродан ряд нерационально использовавшихся объектов недвижимости. В значительной мере благодаря высокому авторитету владельцев Товарищества цена паев на Петербургской бирже в 1903 г. вернулась к уровню 1500 руб. [Дмитриев-Мамонов, 1905, с. 736–737].

Что касается фабрики Е. Н. Шапошниковой, то к концу первого десятилетия XX в., ко времени вступления России в период нового экономического подъема, ей удалось прочно утвердиться в числе четырех крупнейших петербургских табачных предприятий. Балансовые показатели стоимости производимых этими фирмами основных групп продукции отражены в табл. 1.

Заслуживает внимания тот факт, что, будучи единственной среди названных предприятий непубличной компанией, промышленное дело Е. Н. Шапошниковой отличалось весьма высокой для того времени производительностью. Проведенные на фабрике в первые годы XX в. мероприятия по механизации производства при одновременном сокращении численности рабочих в сочетании с поддержанием высокой дисциплины труда обеспечили не только стабилизацию, но и необходимые позиции для дальнейшего наращивания производственных мощностей

и повышения качества выпускаемых изделий (прежде всего папирос). Еще одним результатом стал рост влияния Шапошниковой в столичном деловом мире, подкреплявшийся ее инициативами на общественном поприще. В частности, она выделяла значительные средства и посвящала много времени работе на посту попечителя петербургского Общества попечения о бедных и больных детях.

Таблица 1. Производительность крупнейших табачных предприятий Санкт-Петербурга, 1908 г.

| Компания                                        | Балансовая стоимость произведенных изделий, руб. |                   |              |           | Число рабочих |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------|---------------|
|                                                 | Папиросы                                         | Курительный табак | Сигары       | Всего     |               |
| Товарищество «А. Н. Богданов и К <sup>о</sup> » | 1 931 000                                        | 1 557 000         | 180 000      | 3 668 000 | 2025          |
| Товарищество «Лаферм»                           | 3 021 000                                        | 375 000           | Нет сведений | 3 396 000 | 1488          |
| Товарищество «Братья Шапшал»                    | 744 000                                          | 840 000           | Нет сведений | 1 584 000 | 1200          |
| Фабрика Е. Н. Шапошниковой                      | 923 000                                          | 539 000           | Нет сведений | 1 462 000 | 636           |

Примечание: показатели балансовой стоимости произведенных изделий округлены до тыс. руб.

Составлено по: [Варзар, 1912, с. 231–232].

В 1909 г., умело реализуя свои интересы в хозяйственной и социальной сферах и наладив доверительные отношения с рядом не только видных представителей петербургского делового мира, но и столичного чиновничества, Е. Н. Шапошникова приступила к осуществлению амбициозного плана по объединению нескольких крупных табачных предприятий в единую корпорацию. Заручившись поддержкой одного из своих племянников — А. А. Богданова, — она обратилась в правительство за разрешением создать на базе собственного промышленного дела акционерное общество Русских табачных фабрик.

План создания корпорации носил, по сути, революционный характер. Учредительница предполагала прежде всего присоединить к своей фабрике предприятия Богдановых с последующим заключением соответствующего соглашения с Товариществом «Лаферм». По ее словам, она собиралась не только развивать собственную фирму, но и «объединить ее с деятельностью некоторых других, находящихся в Петербурге, и изъявивших к тому свою готовность табачных фабрик, путем приобретения их» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 555, л. 1]. Уставный капитал акционерного общества должен был составить внушительную для того времени сумму в 8,5 млн руб. Реализацию акций обязывался осуществить Русский для внешней торговли банк, с которым у Шапошниковой в первые годы XX в. установились тесные деловые отношения (прежде всего по вопросам кредитования).

В феврале 1910 г. Министерство торговли и промышленности поддержало инициативу, разрешив открыть деятельность акционерного общества. Однако уже через месяц, в марте, Е. Н. Шапошникова направила в правительство еще одно обращение. В нем заявлялось об изменении названия корпорации на Товарищество табачной фабрики «А. Н. Шапошников и К<sup>о</sup>», а также об уменьшении уставного капитала до 2 млн руб. Эта просьба объяснялась тем, что «приобретение двух других крупных табачных фабрик пока встречает некоторые препятствия» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 555, л. 79]. За этой осторожной формулировкой крылась неспособность партнеров решить вопрос о месте каждого из них в составе собственников и членов правления объединенной компании. Судя по всему, некоторые из родственников Шапошниковой не собирались мириться с предложенными им вторыми ролями в руководстве акционерным обществом.

В этой ситуации Е. Н. Шапошникова приняла решение отказаться от первоначальных договоренностей и сделать ставку исключительно на развитие собственного предприятия. Став распорядительным директором, она пригласила на пост председателя правления бывшего министра торговли и промышленности В. И. Тимирязева (во время его правительственной деятельности в 1909 г. Шапошникова оформляла в министерстве документы по учреждению компании). Членами правления стали ее брат К. Н. Богданов (после его смерти в 1911 г. — Э. Э. Ганн, директор Русского для внешней торговли банка), а также один из давних близких деловых партнеров И. И. Филиппович. В целом выверенные решения по хозяйственным и управленческим вопросам позволили Шапошниковой в начале 1910-х гг. придать действиям компании заметный динамизм и результативность.

Уже первый операционный год (1911 г.) продемонстрировал, как пояснялось в отчете Товарищества, «удачный результат», в том числе благодаря «своевременной» закупке необходимого сырья. Члены правления не скрывали, что они продолжали ориентироваться на «принципы» прежнего руководства в лице Е. Н. Шапошниковой, взяв курс на утверждение компании на новых рынках. Данный подход позволил за год увеличить оборот на 20 %. Из полученной прибыли акционеры направили 80 тыс. руб. на увеличение запасного капитала и техническую модернизацию фабрики. В свою очередь, для дальнейшего «свободного развития» операций, в том числе решения вопроса об оборотных средствах (в условиях повышенного ранее акциза на табачные изделия), было решено увеличить уставный капитал с 2 до 3,5 млн руб. [Отчет Товарищества..., 1912, с. 2]. Для сравнения позиций компании Шапошниковой и ее столичных конкурентов приведем балансовые показатели по крупнейшим табачным акционерным компаниям за 1911 г. (табл. 2).

В 1912 г. по инициативе Е. Н. Шапошниковой было ассигновано 300 тыс. руб. на строительство еще одной, более крупной и оснащенной современной техникой (табако-резальными станками, папиросно-набивными, гильзовыми и другими машинами и станками) фабрики на Бронницкой улице. Значительная сумма

Таблица 2. Крупнейшие табачные компании Санкт-Петербурга, 1911 г.

| Показатель                                | Товарищество<br>«Лаферм» | Товарищество<br>«А. Н. Богданов<br>и К°» | Товарищество<br>«А. Н. Шапошников<br>и К°» | Товарищество<br>«Братья Шапшал» |
|-------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|
| Активы, руб.,<br>в том числе<br>имущество | 12 133 200<br>1 381 300  | 7 318 100<br>1 577 400                   | 6 248 600<br>1 340 900                     | 3 018 500<br>245 700            |
| Уставный капитал,<br>руб.                 | 3 500 000                | 3 000 000                                | 2 000 000                                  | 600 000                         |
| Кредиторская<br>задолженность, руб.       | 2 113 700                | 3 332 800                                | 1 512 500                                  | 525 900                         |
| Чистая прибыль, руб.                      | 330 700                  | 427 700                                  | 329 900                                    | 89 500                          |
| Дивиденды, руб.                           | 213 700                  | 270 600                                  | 200 000                                    | 60 000                          |
| Дивиденд,<br>% на акцию                   | 6                        | 9                                        | 10                                         | 10                              |

С о с т а в л е н о п о: [Оль, 1915, с.228–229].

в 550 тыс. руб. выделялась на покупку паев московского Товарищества табачной фабрики С. Габай (четвертое по масштабу предприятие в Центральном промышленном районе). Поглощение этой компании, как поясняло правление, было необходимо для «борьбы с возрастающей конкуренцией крупных фабрик и в целях сохранения приобретенных до сего времени рынков сбыта» [Отчет Товарищества..., 1913, с.2]. В качестве иллюстрации подхода владельцев к ситуации на табачном рынке приведем данные за 1911 г.: за предшествующее десятилетие количество табачных фабрик в стране сократилось с 254 до 226 при одновременном увеличении объемов выпускаемой высокосортной продукции с 1293 до 1312 тыс. пудов, низкосортной соответственно с 3203 до 4516 тыс. пудов [Торгово-промышленный..., 1915, с.5]. В условиях растущей конкуренции примечательным выглядело решение пайщиков Товарищества о снижении с 1912 г. дивидендных выплат до 8 % в целях дальнейшего увеличения инвестиций в производственные мощности.

Накануне Первой мировой войны Е. Н. Шапошникова активизировала усилия по укреплению позиций компании в производственной и коммерческой областях. Имея близкие показатели по балансовой стоимости активов и равные по уставному капиталу с Товариществом «А. Н. Богданов и К°» [Статистика акционерного дела..., 1916, № 485, 498], Товарищество «А. Н. Шапошников и К°» при меньшем количестве рабочих (1000 против 2200) сохраняло более высокую производительность, что позволяло вкладывать крупные средства в технико-технологическую модернизацию подконтрольных предприятий. При этом руководству компании удавалось поддерживать приемлемую эффективность их функциони-

рования. В 1913 г. рентабельность уставного капитала составила 12,7 %, а активов — 4 % [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 555, л. 218].

Анализируя место Е. Н. Шапошниковой в отечественном деловом мире, нельзя упускать из виду ряд изменений в облике собственников и руководителей индивидуальных и акционерных предприятий в рассматриваемый период. Обращает на себя внимание тот факт, что к 1914 г. наблюдалось заметное увеличение количества компаний, владельцами и представителями высшего управленческого аппарата которых состояли женщины. Например, в 1912 г. в России действовало 976 партнерских фирм (товариществ полных и на вере), в состав собственников и руководителей которых входили женщины. В свою очередь, в 127 акционерных компаниях в состав правлений входило 206 женщин. Председателями правлений и распорядительными директорами (включая Шапошникову) являлись 14 женщин (6,8 %), членами правлений — 159 (77,2 %) и кандидатами в члены правлений — 33 (16 %). Из общего количества корпораций 96 % были образованы на основе семейных предприятий. Что не менее важно, увеличение числа компаний с участием в составе правлений женщин происходило за счет не столько традиционных сфер (текстильная промышленность и торговля), сколько высокотехнологичных (химическая и металлообрабатывающая) и активно развивающихся (пищевкусовая, в том числе относившаяся к ней табачная) отраслей [Барышников, 2001, с. 61–62].

Сравнительный анализ деятельности Е. Н. Шапошниковой и ее конкурентов в начале 1910-х гг. свидетельствует о том, что деловые интересы родственников сопровождались не меньшими по напористости операциями на отечественном табачном рынке. Показательным в связи с этим стало принятое в 1912 г. решение (практически одновременно с присоединением Богдановыми фирмы «Саатчи и Мангуби») о слиянии Товарищества «А. Н. Богданов и К°» с компаниями «Лаферм» и «Дукат». Одной из задач соглашения являлось увеличение экспорта русских табачных изделий, для чего предполагалось использовать филиал фирмы «Лаферм» в Дрездене и созданный в 1911 г. аналогичный филиал фирмы «А. Н. Богданов и К°» в Кёльне [Калмыков, 2006]. Однако в отличие от проекта Шапошниковой, получившего одобрение министра торговли и промышленности, данная идея, активно поддерживавшаяся А. А. Богдановым (он вошел в число крупных пайщиков и членов правления Товарищества «Лаферм»), не нашла понимания в правительстве. В этой ситуации табачные фабриканты и заинтересованный в партнерстве с ними Русско-Азиатский банк решили поменять тактику, договорившись об учреждении в рамках британской юрисдикции холдинговой компании — The Russian Tobacco Company (RTC). Целью объединения должна была стать координация производственной и сбытовой деятельности его участников.

Созданная корпорация предполагала приобрести от 31 до 50 % паев 11 российских табачных фирм. После некоторых колебаний, стремясь использовать любые возможности для выхода продукции Товарищества на иностранные рынки,



Е. Н. Шапошникова решила присоединиться к этому соглашению. В результате все акции образованного общества оказались в руках ряда российских финансовых учреждений и частных лиц, прежде всего Русско-Азиатского банка, подписавшегося на более чем 60 % ценных бумаг компании. По имеющимся подсчетам, иностранные акционеры РТС распоряжались не более чем 2 % акций данной корпорации [Гурушина, Поткина, 1997, с. 102], а число акций в руках англичан составило лишь сотые доли процента.

Всего из 19 функционировавших предприятий с капиталом 43 млн руб. РТС объединила 11 крупнейших с капиталом около 33,5 млн руб. К концу 1917 г. общая сумма финансирования табачного синдиката Русско-Азиатским банком достигала 52 млн руб. Кроме того, РТС были подконтрольны четыре бумажных предприятия, занятые поставками папиросной бумаги, а также Русское товарищество печатного и издательского дела [Гиндин, 1997, с. 181, 453].

Присоединение к соглашению отнюдь не означало отказ Е. Н. Шапошниковой от осуществления самостоятельных производственных и коммерческих операций. С началом мировой войны она предприняла ряд шагов, направленных на дальнейшее укрепление хозяйственного, финансового и организационного потенциала Товарищества. Среди прочих выделим решение об установлении контроля над деятельностью Товарищества табачной фабрики «Братья Шапшал» (далее — Товарищество «Братья Шапшал»). При поддержке Русского для внешней торговли банка, председателем наблюдательного совета которого состоял В. И. Тимирязев, в число крупнейших пайщиков этой компании вошли Шапошникова и И. И. Филиппович [Барышников, 2006, с. 58]. Помимо этого, Филиппович занял пост директора Петроградского торгово-экспортного акционерного общества, созданного уже в рамках российской юрисдикции Русско-Азиатским и Русским для внешней торговли банками для совместной кредитной поддержки заграничных операций российских табачных корпораций. Карьерное продвижение Филипповича по-своему подтверждало намерение Шапошниковой реализовывать в послевоенный период (на ближайшее наступление которого она очень надеялась) собственные интересы в экспортной сфере.

В 1915 г. в условиях роста казенных заказов, прежде всего по поставкам табачных изделий для фронта, выручка Товарищества «А. Н. Шапошников и К<sup>о</sup>» достигла 13,1 млн руб., увеличившись в сравнении с начальным годом деятельности почти в три раза. Рентабельность уставного капитала выросла до 27,8 %, активов — до 6,6 % [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 555, л. 228]. В отличие от родственников Е. Н. Шапошниковой предпочитала проводить более осторожную дивидендную политику: в 1915 г. выплаты по паям ее компании составили 14 %, в то время как в Товариществе «А. Н. Богданов и К<sup>о</sup>» — 16 %. Вместе с тем Товарищество «А. Н. Шапошников и К<sup>о</sup>» сохраняло более высокий уровень инвестиций в основной капитал, направлявшихся как на строительство новых производственных и складских помещений, так и на приобретение машин и оборудования [Лавров, 1917, с. 68, 73].

В 1916 г. по инициативе Е. Н. Шапошниковой пайщики приняли решение о значительном увеличении уставного капитала — с 3,5 до 6 млн руб. В том же году в правительстве поддержали инициативу собственников. Перспективы развития компании виделись распорядительному директору вполне благоприятными, тем более с учетом имевшихся разнообразных планов и надежд на собственное крепкое здоровье. Однако реальность оказалась иной. 26 января 1917 г. Шапошникова, являясь к тому времени видным представителем отечественного делового мира, скоропостижно скончалась в возрасте 69 лет. За месяц до начала революционных волнений в Петрограде ключевым собственником Товарищества и его директором-распорядителем стал долголетний партнер и близкий друг умершей И. И. Филиппович. Впрочем, отведенный ему, как и Богдановым, период деятельности оказался чрезвычайно коротким, завершившись в 1918 г. национализацией предприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Опыт функционирования табачных предприятий Богдановых и Е. Н. Шапошниковой подтверждает значимость современного подхода к изучению семейного бизнеса с точки зрения имеющихся в этой области «уникальных исследовательских возможностей» междисциплинарного характера [Holt et al., 2018, p. 27]. Речь идет о правилах (границах) поведения частного лица или родственников в сфере бизнеса в соответствии со сложившимися традициями хозяйственного и институционального свойства. История российского предпринимательства второй половины XIX — начала XX в. свидетельствует о видоизменении подобных норм в связи с появлением и развитием новых организационных форм, требовавших перераспределения прав и полномочий, прежде всего в сфере собственности, управления и контроля. В этот период в отечественном деловом мире наблюдалось сравнительно быстрое размывание прежних социокультурных воззрений на роль членов семьи в развитии бизнеса. В частности, обычной практикой стало владение индивидуальными предприятиями женщинами или их вхождение в состав правлений партнерских товариществ и акционерных компаний. В этих условиях сфера бизнеса являлась для женщин одной из наиболее благоприятных с точки зрения равных возможностей с мужчинами.

Процесс вовлечения женщин в корпоративные структуры бизнеса имел, безусловно, противоречивое содержание, подвергаясь воздействию как положительных, так и негативных (хозяйственных и общественно-политических) факторов. Однако общая тенденция в развитии женской составляющей предпринимательства к началу XX в. в целом имела благоприятную направленность, потенциально способствуя значимым изменениям в социально-экономической жизни России. Существовавший в России набор институциональных регуляторов — правовых и неформальных — стимулировал при соответствующей ситуации развитие семейных предприятий и их последующую трансформацию в крупные корпора-

ции. Итоги исследования позволяют говорить о том, что стили управления (в том числе в их гендерном аспекте), взаимодействие между семьями и членами одной семьи, соотношение интересов и целей в их индивидуальном и групповом выражении, а также практический опыт в значительной мере влияли на уровень эффективности ведения фамильного бизнеса в рассматриваемый период.

## Литература

- Акционерное дело в России. 1899. Статистика акционерных предприятий 2 (IV). СПб.: Тип. А. Бенке.
- Барышников М. Н. 2001. Женщины в структуре российского предпринимательства в начале XX века. В кн.: В. Ю. Жуков (ред.). *Факты и версии: Историко-культурологический альманах. Исследования и материалы*. Кн. 2. Из истории экономики. СПб.: ИМИСП; 51–64.
- Барышников М. Н. 2006. *Деловой мир дореволюционной России: индивиды, организации, институты*. СПб.: МП «Книжный Дом».
- Варзар В. Е. (ред.). 1912. *Список фабрик и заводов Российской империи*. СПб.: Тип. Киршбаума.
- Гиндин И. Ф. 1997. *Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.)*. М.: Наука.
- Гурушина Н. Н., Поткина И. В. 1997. Английские капиталы и частное предпринимательство в России. В кн.: В. И. Бовыкин (ред.). *Иностранное предпринимательство и заграничные инвестиции в России. Очерки*. М.: РОССПЭН; 54–119.
- Дмитриев-Мамонов В. А. (ред.). 1903. *Указатель действующих в империи акционерных предприятий*. СПб.: Тип. И. Гольдберга.
- Дмитриев-Мамонов В. А. (ред.). 1905. *Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов*. Т. 1. СПб.: Тип. «В. Ф. Демакова — наследники».
- Дроздова Н. П. 2005. Организация общественного призрения и частной благотворительности в России в дооктябрьский период. В кн.: А. Л. Дмитриев, А. А. Семенов (ред.). *История предпринимательства в России: XIX — начало XX века*. СПб.: Издательский дом С.-Петербургского гос. ун-та; 168–188.
- Калмыков С. В. 2006. Российские компании и западноевропейский фондовый рынок в начале XX в. В кн.: Л. И. Бородин, А. Ю. Петров (ред.). *Экономическая история: Ежегодник. 2006*. М.: Российская политическая энциклопедия; 9–31.
- Лавров В. В. (ред.). 1917. *Акционерно-паевые предприятия России*. М.: Лавров.
- Обзор различных отраслей мануфактурной промышленности России. 1863. Т. 2. СПб.: Тип. Департамента внешней торговли.
- Оль П. В. 1915. *Статистика акционерных обществ и паевых товариществ, обязанных публичной отчетностью за 1911/12 год*. Пг.: Тип. редакции периодич. изданий М-ва Финансов.
- Отчет правления Товарищества табачной фабрики «А. Н. Богданов и К°» с 1 января по 31 августа 1885 г. 1885. СПб.: Тип. Н. И. Евстифеева.
- Отчет Товарищества табачной фабрики «А. Н. Шапошников и К°» в С.-Петербурге за 1911 г. 1912. СПб.: Тип. Н. И. Евстифеева.
- Отчет Товарищества табачной фабрики «А. Н. Шапошников и К°» в С.-Петербурге за 1912 г. 1913. СПб.: Тип. Н. И. Евстифеева.
- Очерк 25-летней деятельности фабрики А. Н. Шапошникова в Санкт-Петербурге. 1898. СПб.: Тип. Э. Гоппе.
- РГИА (Российский государственный исторический архив), фонд 23 — Министерство промышленности и торговли, опись 12, дело 555 — Об учреждении «Акционерного общества русских табачных фабрик» в Петербурге.
- Свод законов Российской империи. 1911. Т. XI. Ч. 2. СПб.: «Законоведение».

- Справочная книга о лицах петроградского купечества и других званий, акционерных и паевых обществах и торговых домах, получивших сословные свидетельства по 1-й и 2-й гильдиям, промысловые свидетельства 1 и 2 разрядов на торговые предприятия, 1–5 разрядов на промышленные предприятия, 2 и 3 разрядов на личные промысловые занятия. 1869. СПб.: Тип. А. Н. Лавров и К<sup>о</sup>.
- Статистика акционерного дела в России. Акционерные, паевые и фабрично-заводские предприятия в России. 1916. Пг.: Типография т-ва «Печатное дело».
- Торгово-промышленный мир России. 1915. Пг.: Товарищество художественной печати. Отдел V, часть III.
- Ульянова Г. Н. 2000. Благотворительность и общественное призрение в России XIX — начала XX века. Институциональное развитие в контексте формирования гражданского общества. В кн.: А. Н. Сахаров (ред.). *Труды Института российской истории РАН. 1997–1998 гг.* Вып. 2. М.: ИРИ РАН; 164–217.
- Устав и памятная книжка Общества попечения о бедных и больных детях. 1892. СПб.: Тип. М. Д. Ломковского.
- Шепелев Л. Е. 2006. *Акционерные компании в России: XIX — начало XX века.* СПб.: Издательский дом С.-Петербургского гос. ун-та.
- Dawson A., Sharma P., Irving P., Markus J., Chirico F. 2015. Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship: Theory & Practice* **39** (3): 545–569.
- Editors' Introduction. 2017. Debating methodology in business history. *Business History Review* **91** (3): 443–455.
- Gil-López Á., Zozimo R., San Román E., Jack S. L. 2016. At the crossroads. Management and business history in entrepreneurship research. *Journal of Evolutionary Studies in Business* **1** (2): 156–200.
- Holt D. T., Pearson A. W., Payne G. T., Sharma P. 2018. Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review* **31** (1): 14–31.
- Short J. C., Sharma P., Lumpkin G. T., Pearson A. W. 2016. Oh, the places we'll go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research. *Family Business Review* **29** (1): 11–16.

### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Aksionernoe delo v Rossii [Joint-stock business in Russia]. 1899. *Statistika aktsionernykh predpriiatii* [Statistics of Joint-Stock Companies] **2** (IV). St. Petersburg: Tip. A. Benke.
- Baryshnikov M. N. 2001. Zhenshchiny v strukture rossiiskogo predprinimatel'stva v nachale XX veka [Women in the structure of Russian entrepreneurship in the early XX century]. In: V. Iu. Zhukov (ed.) *Fakty i versii: Istoriko-kul'turologicheskii al'manakh. Issledovaniia i materialy* [Facts and Versions: Historical and Cultural Almanac. Research and Materials]. Kn. 2. Iz istorii ekonomiki [From the History of Economics]. St. Petersburg: IMISP; 51–64.
- Baryshnikov M. N. 2006. *Delovoi mir dorevoliutsionnoi Rossii: individy, organizatsii, instituty* [The Business World of Pre-revolutionary Russia: Individuals, Organizations, Institutions]. St. Petersburg: MP «Knizhnyi Dom».
- Varzar V. E. (ed.). 1912. *Spisok fabrik i zavodov Rossiiskoi imperii* [List of Factories and Plants of the Russian Empire]. 1912. St. Petersburg: Tip. Kirshbauma.
- Gindin I. F. 1997. *Banki i ekonomicheskaiia politika v Rossii (XIX — nachalo XX v.)* [Banks and Economic Policy in Russia (XIX — Early XX Century)]. Moscow: Nauka.
- Gurushina N. N., Potkina I. V. 1997. Angliiskie kapitaly i chastnoe predprinimatel'stvo v Rossii [English Capitals and Private Enterprise in Russia]. In: V. I. Bovykin (ed.). *Inostrannoe predprinimatel'stvo i zagranichnye investitsii v Rossii. Ocherki* [Foreign Entrepreneurship and Foreign Investments in Russia. Essays]. Moscow: ROSSPEN; 54–119.
- Dmitriev-Mamonov V. A. (ed.). 1903. *Ukazatel' deistvuiushchikh v imperii aktsionernykh predpriiatii* [Index of Joint-stock Companies Operating in the Empire]. St. Petersburg: Tip. I. Goldberga.

- Dmitriev-Mamonov V. A. (ed.). *Ukazatel' deistvuiushchikh v imperii aktsionnykh predpriatii i torgovykh domov* [Index of the Joint-Stock Companies and Trading Houses Operating in the Empire]. 1905. Vol. 1. St. Petersburg: Tip. «V. F. Demakova — nasledniki».
- Drozdova N. P. 2005. Organizatsiia obshchestvennogo prizreniia i chastnoi blagotvoritel'nosti v Rossii v dooktiabr'skii period [Organization of Public Charity and Private Philanthropy in Russia in the pre-October Period]. In.: A. L. Dmitriev, A. A. Semenov (eds.). *Istoriia predprinimatel'stva v Rossii: XIX — nachalo XX veka* [The History of Entrepreneurship in Russia: XIX — the Beginning of the XX century]. St. Petersburg: Izdatel'skii dom S.-Peterburgskogo gos. un-ta; 168–188.
- Kalmykov S. V. 2006. Rossiiskie kompanii i zapadnoevropeiskii fondovyi rynek v nachale XX v. [Russian companies and the West European stock market in the early XX century]. In: L. I. Borodkin, A. Iu. Petrov (ed.). *Ekonomicheskaiia istoriia: Ezhegodnik* [Economic History: A Yearbook]. 2006. Moscow: Rossiiskaia politicheskaiia entsiklopediia; 9–31.
- Lavrov V. V. (ed.). 1917. *Aktsionerno-paevye predpriatii Rossii* [The Joint-Stock Company in Russia]. Moscow: Lavrov.
- Obzor razlichnykh otraslei manufakturnoi promyshlennosti Rossii* [Overview of Various Branches of Manufacture Industry in Russia]. 1863. Vol. 2. St. Petersburg: Tip. Departamenta vneshnei torgovli.
- Ol' P. V. 1915. *Statistika aktsionnykh obshchestv i paevykh tovarishchestv, obiazannykh publichnoi otchetnost'iu za 1911/12 god* [Statistics of Joint-Stock Companies and Mutual Partnerships Obligated by Public Accounts for 1911/12]. Petrograd: Tipografiia redaktsii periodicheskikh izdani M-va Finansov.
- Otchet pravleniia Tovarishchestva tabachnoi fabрики «A. N. Bogdanov i K°» s 1 ianvaria po 31 avgusta 1885 g.* [Report of the Board of the Association of Tobacco Factory “A. N. Bogdanov and Co.” from January 1 to August 31, 1885]. 1885. St. Petersburg: Tip. N. I. Evstifeeva.
- Otchet Tovarishchestva tabachnoi fabрики «A. N. Shaposhnikov i K°» v S.-Peterburge za 1911 g.* [Report of the Tobacco Factory “A. N. Shaposhnikov and Co.” in St. Petersburg in 1911]. 1912. St. Petersburg: Tip. N. I. Evstifeeva.
- Otchet Tovarishchestva tabachnoi fabрики «A. N. Shaposhnikov i K°» v S.-Peterburge za 1912 g.* [Report of the Tobacco Factory “A. N. Shaposhnikov and Co.” in St. Petersburg in 1912]. 1913. St. Petersburg: Tip. N. I. Evstifeeva.
- Ocherk 25-letnei deiatel'nosti fabрики A. N. Shaposhnikova v Sankt-Peterburge* [An essay of the 25-year-old activity of A. Shaposhnikov's factory in St. Petersburg]. 1898. St. Petersburg: Tip. E. Goppe.
- RGIA (Rossiiskii gosudarstvennyi istoricheskii arkhiv [Russian State Historical Archive]), fond 23 — Ministerstvo promyshlennosti i torgovli, opis' 12, delo 555 — Ob uchrezhdenii «Aktsionernogo obshchestva russkikh tabachnykh fabrik» v Peterburge.
- Svod zakonov Rossiiskoi imperii* [Code of Laws of the Russian Empire]. 1911. Vol. XI. Ch. 2. St. Petersburg: «Zakonovedenie».
- Spravochnaia kniga o litsakh petrogradskogo kupechestva i drugih zvani, aktsionnykh i paevykh obshchestvakh i torgovykh domakh, poluchivshikh soslovnye svidetel'stva po 1-i i 2-i gil'diiam, promyslovye svidetel'stva 1 i 2 razriadov na torgovye predpriatii, 1–5 razriadov na promyshlennye predpriatii, 2 i 3 razriadov na lichnye promyslovye zaniatii* [The reference book about persons of the Petrograd merchant class and other ranks, joint-stock and share companies and trading houses which have received class certificates on 1st and 2nd guilds, trade certificates of 1 and 2 categories on trade enterprises, 1–5 categories on the industrial enterprises, 2 and 3 categories on personal trade occupations]. 1869. St. Petersburg: tip. A. N. Lavrov i K°.
- Statistika aktsionernogo dela v Rossii. Aktsionernye, paevye i fabrichno-zavodskie predpriatii v Rossii* [Statistics of the Joint-Stock Company in Russia. Joint-Stock, Share and Factory Enterprises in Russia]. 1916. Petrograd: Tipografiia t-va «Pechatnoe delo».
- Torgovo-promyshlennyi mir Rossii* [Trade and industrial world of Russia]. 1915. Petrograd: Tovarishchestvo khudozhestvennoi pechati. Otdel V, chast' III.

Ul'ianova G. N. 2000. Blagotvoritel'nost' i obshchestvennoe prizrenie v Rossii XIX — nachala XX veka. Institutsional'noe razvitie v kontekste formirovaniia grazhdanskogo obshchestva [Charity and public charity in Russia XIX — early XX century. Institutional development in the context of the formation of civil society]. In: A. N. Sakharov (ed.). *Trudy Instituta rossiiskoi istorii RAN. 1997–1998 gg.* [Proceedings of the Institute of Russian History of Russian Academy of Science. 1997–1998]. Vyp. 2. Moscow: IRI RAN; 164–217.

*Ustav i pamiatnaia knizhka Obshchestva popечeniia o bednykh i bol'nykh detiakh* [The Charter and the Memorable Book of the Society of Care about Poor and Sick Children]. 1892. St. Petersburg: Tip. M. D. Lomkovskogo.

Shepelev L. E. 2006. *Aktsionernye kompanii v Rossii: XIX — nachalo XX veka* [Joint-Stock Companies in Russia: XIX — the beginning of XX century]. St. Petersburg: Izdatel'skii dom S.-Peterburgskogo gos. un-ta.

**Для цитирования:** Барышников М. Н. Из истории семейного бизнеса в России: Богдановы и Е. Н. Шапошникова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 2. С. 231–250. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.205>

**For citation:** Baryshnikov M. N. History of Family Business in Russia: Bogdanovs and E. N. Shaposhnikova. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, vol. 17, issue 2, pp. 231–250. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.205>

Статья поступила в редакцию 4 декабря 2017 г.; принята к печати 9 апреля 2018 г.

#### Контактная информация

Барышников Михаил Николаевич — доктор исторических наук, профессор; [barmini@list.ru](mailto:barmini@list.ru)

Mikhail N. Baryshnikov — Doctor of Sciences in History; Professor; [barmini@list.ru](mailto:barmini@list.ru)