

Директора Новой костромской льняной мануфактуры: опыт управленческой деятельности

История и опыт отечественного предпринимательства в современной России оказались актуальной и востребованной сферой исследований. Институтом российской истории РАН реализован проект всестороннего изучения условий, особенностей, форм предпринимательской деятельности в дореволюционной России, показан духовный облик предпринимателей, их вклад в процессы российской модернизации во второй половине XIX – начале XX столетий¹. Значительное внимание в рамках реализации проекта уделяется изучению общественной и политической деятельности предпринимателей, взаимоотношениям делового мира с верховной властью. Исследуется становление, хозяйственная и благотворительная деятельность отдельных предпринимательских династий. Публикуются дневники и воспоминания фабрикантов². В потоке исследований по данной теме, особенно на региональном уровне, ощущается явный крен в сторону характеристики благотворительной деятельности и идеализации дореволюционного предпринимательства. При этом умалчивается, что благотворительность была по силам лишь владельцам крупных предприятий, а общественной и политической деятельностью возможно было заниматься лишь делегировав значительную часть управленческих и хозяйственных функций на предприятиях корпусу директоров и управляющих. Менеджмент дореволюционных фирм и производств до сих пор остается за рамками интересов исследователей. Реконструкция работы директоров и управляющих сложна в силу разрозненности источников. Финансовая и техническая документация предприятий, фиксируя состояние дел, лишь косвенно отразила процесс выработки и принятия решений, как и круг обязанностей управленцев. Лучше он отражен в протоколах общих собраний и правлений акционерных обществ, а также в личной и деловой переписке дирекции предприятий с ее владельцами.

Новая (с 1912 г. Большая) Костромская льняная мануфактура представляла собой типичное крупное провинциальное предприятие, владельцы которого находились в Москве, имея в качестве директоров предприятий их соучредителей или родственников. Объектом исследования в данной статье является деловое поведение и характер взаимодействия дирекции

предприятия с его владельцами – московскими купцами Третьяковыми. Особое внимание уделено директорам Новой Костромской льняной мануфактуры Н. К. Кашину (1880–1905) и В. А. Шевалдышеву (1906–1917). Причем Н. К. Кашин являлся не только директором, но и совладельцем предприятия, сыном одного из основателей фирмы К. Я. Кашина, а В. А. Шевалдышев был связан с Третьяковыми узами родства. Третьяковы при этом не оставались в стороне от управления предприятием. Все шаги директоров координировались владельцами, которым дирекция была полностью подотчетна. Доверительные отношения способствовали этому взаимодействию.

Нами было рассмотрено 14 писем Н. К. Кашина П. М. Третьякову с 1 июня 1883 по 23 июля 1897 г., 25 писем В. А. Шевалдышева Сергею Николаевичу, 2 – Владимиру Дмитриевичу Третьяковым и 1 письмо – в правление Товарищества Новой Костромской льняной мануфактуры за период с 9 октября 1906 по 25 февраля 1908. На основе контент-анализа переписки Шевалдышева можно составить перечень наиболее злободневных проблем в работе директора крупного текстильного производства. На первом месте находились проблемы закупки льна и дров, переоборудования фабрик, визиты директора в городскую управу, а также забастовочные выступления рабочих, что связано с развернувшимся в 1905–1907 гг. революционным движением. Следующей по важности проблемой стали взаимоотношения Шевалдышева с губернатором и долги предприятия по земскому и городскому обложению. На третьем месте находится обсуждение состояния дорог и транспорта, цены на нефть и возможности ее использования, финансирование полиции и организация сыскного отделения при фабрике для борьбы с революционной агитацией, а также визиты Сергея Николаевича Третьякова в Кострому. Немало внимания уделено планируемым поездкам директора в Москву и состоянию здоровья членов семьи. Кроме этих наиболее важных проблем, в переписке обсуждалась масса производственных, общественных и личных вопросов. Это закупки кирпича, песка, гравия и строительство на фабрике новых складских и производственных помещений, взаимодействие со страховым обществом, отчет о технических авариях и пожаре. Обсуждается санитарное состояние рабочих казарм, меры по найму фармацевта. Упоминаются коммерческие ошибки и долги, покупка земли, кражи на фабрике, оборудование больницы водопроводом, перевозка мебели, переезд семьи на дачу и другие текущие вопросы.

На основании указанных материалов выясняется, что лен закупался костромской, середский, грязовецкий закупки проходили на базарах в гг. Пучеже, Городце, Меленках, Котельнице, Вятке. Закупка дров осу-

ществлялась у нерехтских фабрикантов Горбунова и Грачева. Причем В. А. Шевалдышев неоднократно жаловался на несвоевременную поставку и плохое качество дров, отмечая необходимость покупки нефти³.

Постоянной заботой фабрикантов и директоров было строительство и переоборудование фабрики. О стройке и установке новой паровой машины писал Н. К. Кашин в 1885 г., в 1897 г., расширяя фабрику, он заказывает новые ткацкие станки и сухие ватера. В 1907 г. строится красильно-отделочное отделение, перестраивается кузница, после пожара 20 июня 1907 г. перестраивается брезентная мастерская⁴. В феврале 1908 г. В. А. Шевалдышев совершил поездку в Варшаву и Берлин с посещением ряда текстильных фабрик.

Недостаток дров и фабричное строительство требовали приобретения лесных угодий в губернии и расширения территории предприятия в городе. В переписке зафиксирован осмотр Н. К. Кашиным лесной дачи на предмет покупки в Буйском уезде в 1885 г. В январе 1908 г. по предложению В. А. Шевалдышева Товарищество покупает в Костроме земли у Дурляпина: «Земля в городе всегда дорожает на 8 % и более в год, так что деньги эти не будут мертвым капиталом»⁵. При банковских дивидендах в 4,5–6 % это было действительно выгодное приобретение.

Переписка директора зафиксировала ряд визитов Третьяковых в Кострому. В ноябре 1906 г. Сергей Николаевич приезжал в связи с необходимостью закупки крупной партии льна. С ним согласовывались объемы и затраты на закупку сырья. В мае 1907 г. во время визита обсуждалась работа фабричного лабаза и забастовки рабочих, вызванные подорожанием продуктов питания. В июне 1907 г. С. Н. Третьяков посещает Кострому в связи с пожаром в брезентной мастерской, а в июле того же года в связи с участием рабочих фабрики в областной стачке текстильщиков⁶.

Источники позволяют не только выявить важность тех или иных проблем, но и увидеть их взаимосвязь и мотивацию действий дирекции предприятия.

В числе производственных забот, отраженных личной перепиской, ясно прослеживается острая конкурентная борьба между предпринимателями, в которой они не пренебрегали подлогом и обманом. Так, 4 октября 1885 г. Н. К. Кашин обращается к П. М. Третьякову с просьбой: «По установке паровой машины найдется много желающих посмотреть ее, так В. А. Зотов (владелец соседнего предприятия. – А. Н.) уже теперь заявил свою просьбу, чтобы... дозволили ему осмотреть все новое в фабрике... покорнейше прошу Вас написать приблизительно следующее: “принимая во внимание, что в последнее время на фабрике сделаны большие затраты, нам крайне нежелательно, чтобы вход в фабрику кому-либо из

посторонних был бы допущен...” Имея такое письмо, я могу отделаться от каждого посетителя, без этого же всем отказывать не могу...»⁷ 22 января 1907 г. В. А. Шевалдышев описывал «стратегию» закупки дров у нерехтского фабриканта Горбунова. «Самое выгодное будет, если он не выставит (из-за плохой дороги. – А. Н.) всего количества (дров), разыграть перед ним сцену больших убытков, сделать ему скидку за выставленные дрова»⁸. В письме от 9 октября 1907 г. он предлагал недопоставить предприятую Симоновой 1000 пудов пряжи, а если в мошенничестве уличат, сослаться, что это сделано по недоразумению⁹. 22 июня 1907 г., после пожара в брезентной мастерской, возникшего 19 июня, Шевалдышев писал: «Я заявил страховому обществу, что убыток от здания составил 10 тысяч, на самом деле он поменьше. Но думаю, что страховое общество будет торговаться и поэтому запросил, уступить всегда успеем». Кроме того, Шевалдышев спрятал часть уцелевшей от пожара продукции, также предъявив Российскому страховому обществу счет на ее возмещение. «Все пожарные расходы страховое общество принимает на себя... По ликвидации дела, я думаю, мы в убытке не останемся», – подытожил директор¹⁰. Таким образом, взаимоотношения в предпринимательской среде, несмотря на внешнюю благопристойность, были острыми. В письме от 22 февраля 1896 г. Н. К. Кашин сообщал Павлу Михайловичу Третьякову: «Вчера Михин кончил с ярославским Курочкиным – сдал фабрику сроком на 10 лет. Теперь не может быть и речи о том, чтобы мы могли пустить свою фабрику день и ночь»¹¹. Взаимные же конфликты вызывали нескрываемое злорадство конкурентов. Вскоре Кашин сообщал: «Михин с Курочкиным и К^о разошлись, Михин Курочкина обругал раз двадцать дураком и наплевал ему в морду и возвратил задаток»¹².

Оба директора приобрели известность попечительными мероприятиями в пользу рабочих. И в этой сфере, как показывают источники, каждый шаг директоров согласовывался с владельцами. Благотворительные мероприятия были обусловлены соображениями конкуренции фабрикантов за наиболее квалифицированный состав работников. Н. К. Кашин в письме от 22 февраля 1896 г. с явной досадой сообщал: «Придется употребить все зависящие от нас меры для того, чтобы удержать свой народ от перехода к Сидорову и Курочкину. Я всегда был против своего лабаза, а также против потребительского общества, но теперь придется обязательно открыть при фабрике потребительское общество...»¹³ Значительная часть рабочих фабрики пополнялась из числа переселившихся в город крестьян, ввиду чего остро стояла жилищная проблема. По 3–4 семьи снимали в городских домах комнаты, занимая разные углы, разгородив помещение холщевыми занавесками или развесив собственную одежду.

Несемейные рабочие снимали комнаты артелью по 10 человек. К 1882 г. при фабрике имелась казарма на 100 человек при количестве рабочих 1800 человек. Быстрый рост предприятия заставил приступить к строительству новой фабричной казармы на 585 человек, заселенной рабочими в 1899 г.¹⁴ Однако качество фабричного жилья оставляло желать лучшего. Сохранялась перенаселенность комнат – «каморок», в которых ютились по 2 и более семей. В ходе революционных выступлений 1905 г. «Кашинскую сборную», как ее называли сами рабочие, в городе прозвали «костромским Порт-Артуром», отмечая консерватизм проживавших здесь рабочих, их устойчивость к революционной агитации. Но и они, забастовав 24–28 мая 1905 г., настоятельно требовали «поселять в сборную по 1 семье в каморку». Естественно, требование не могло быть удовлетворено из-за отсутствия иного жилья. Во время общегородской стачки в июле 1905 г. рабочие требовали уже квартирных денег для съема частного жилья¹⁵. Требования квартирных денег неоднократно повторялись во время конфликтов с рабочими в 1906–1907 гг. В письме Сергею Третьякову от 19 января 1907 г. В. А. Шевалдышев отмечал: «Третьего дня был приглашен в городскую управу, где обсуждался вопрос о борьбе с заразными болезнями, при чем все доктора сразу ругали нашу сборную как рассадник всяких заболеваний». По требованию управы, директор согласился на прививку жильцов сборной противоскарлатинной сывороткой за счет предприятия¹⁶.

Постепенно фабрика обзаводилась другими заведениями социального назначения. На пруду, куда стекала горячая вода с паровой машины вперемежку с машинным маслом и грязью, была устроена баня. В 1890-е гг. построена вторая баня¹⁷. В 1896 г. построено каменное двухклассное училище, в 1916 г. – детские ясли¹⁸. С 1907 г. Третьяковы и В. А. Шевалдышев при участии городской управы оборудовали городскую больницу водопроводом, а в 1913 г. содействовали созданию водопровода в городе Костроме¹⁹. Однако фабриканты в начале XX в. находились в конфронтации с органами местного самоуправления из-за высоких, на их взгляд, налогов с фабрик, поэтому далеко не всегда проекты и пожелания городской управы находили отклик у фабрикантов. 3 сентября 1907 г. В. А. Шевалдышев писал в Москву: «Третьего дня ко мне явился член городской управы с просьбой, чтобы фабриканты организовали чайную в фабричном районе. Я ему заявил, что этого мы сделать не можем по недостатку времени и места»²⁰.

Попечительные и благотворительные мероприятия фабрикантов являлись результатом тщательного расчета, но не смогли предотвратить уча-

ствия «кашинских» рабочих в стачечных выступлениях, поскольку действия дирекции отличались неуступчивостью и жёсткостью.

В январе 1903 г. рабочие фабрики забастовали, требуя увеличения заработной платы, но получили отказ. В мае 1903 г. предприятие охвачено волнением, а его рабочие участвовали в погроме фабрик Бельгийского анонимного общества Гратри, Жерар и Михиной, получившем название «михинский бунт». Рабочим противостояла полиция и рота солдат. Начало 1905 г. рабочие фабрики встретили достаточно спокойно. Волнение в конце января – начале февраля совпало со стачкой на соседней фабрике братьев Зотовых. Каких-либо последствий это выступление не имело. 12 апреля прошли похороны бывшего директора фабрики Н. К. Кашина. В местной газете сообщалось: «Вчера с почтовым поездом прибыло в Кострому тело фабриканта Н. К. Кашина, умершего в Берлине. Тело встречено было рабочими и служащими фабрики (до 5000 человек), учащими и учащимися фабричных школ... На гроб покойного от местных фабрикантов, администрации фабрики и рабочих было положено до 50 венков»²¹.

Новый директор В. А. Шевалдышев вступил в управление фабрикой в разгар революционных событий. С мая на предприятии начинаются стачки. Всего в 1905 г. на предприятии прошло 5 стачек и 2 волнения. Основными требованиями рабочих было повышение заработной платы, оплата за простой, улучшение жилищных условий и выплата квартирных денег, предоставление оплачиваемых отпусков по беременности, улучшение медицинской помощи, увольнение ряда мастеров и конторщиков. Лишь в ходе общегородской стачки в июле 1905 г. бастующим были сделаны незначительные уступки – предоставлен месячный отпуск по беременности и прибавлены расценки некоторым категориям работников. В основном же администрация отвечала увольнением бастующих, вызовом воинской команды для охраны предприятия. В ходе летней общегородской стачки в рабочей казарме была размещена рота солдат, а сами рабочие были предупреждены о возможном выселении. В 1906 г. рабочие фабрики забастовали 7 раз, дважды предприятие было охвачено волнениями. Основные требования – увеличение заработной платы, улучшение условий труда, увольнение неугодных лиц из числа фабричной администрации. Ответом становилось увольнение бастующих, закрытие фабрики и разгон бастующих солдатами, лишь однажды сделаны небольшие уступки²². В ходе волнения на фабрике 24 мая 1907 г. выборные от всех цехов просили В. А. Шевалдышева выплачивать квартирные деньги и получили отказ на том основании, «что у нас заработки очень высоки, а если рабочие забастуют, то им не мешает вспомнить лодзинский локаут»²³. В ходе стачки текстильщиков в июле 1907 г., охватившей предприятия Москов-

ской, Владимирской губерний и города Костромы, фабриканты «решили просить губернатора, чтобы он приказал нам дать свисток... Толпа рабочих, желающих работать, так инертна, что ей необходимо прийти на помощь». При этом В. А. Шевалдышев осознавал, что «может быть, когда будет дан свисток, никто не придет, или, что еще хуже, будут какие-нибудь скандалы», то есть столкновения бастующих и вышедших на работы. Но приказ губернатора позволял в этом случае снять ответственность с предпринимателей²⁴.

Важным условием ведения предпринимательской деятельности было обеспечение конструктивных отношений с губернской властью. О том, что они были отнюдь не безоблачны, свидетельствует непоследовательность позиции губернатора во время забастовок рабочих, несогласованность действий губернской власти и предпринимателей. В ходе стачки текстильщиков в июле 1907 г. В. А. Шевалдышев сетовал: «Губернатор... ведет двойную игру и постоянно заигрывает с рабочими... Депутация от рабочего союза уверила его, что у них забастовка чисто экономическая. Губернатор им заявил, что так как в их действиях не видит ничего противозаконного, то он разрешает им ряд митингов... О назначении митингов он никого из нас не предупредил, я случайно узнал это от полиции». В ответ на угрозы Шевалдышева закрыть фабрику, если рабочие не станут на работу, губернатор «приказал полиции немедленно разогнать собрание, которое сам же разрешил... Губернатор постоянно принимает у себя рабочих и дает им нелепые обещания: стать их посредником, повлиять на фабрикантов... Вообще его поведение портит все дело»²⁵.

Отношение самих предпринимателей к представителям власти было зачастую циничным, но в их доверительной переписке явно прослеживается заинтересованность в сотрудничестве. В письме от 22 июня 1907 г. Шевалдышев писал: «С губернатором у меня наладилось, он вызвал меня к себе и просил устроить сыскное отделение. Я сказал ему, что употреблю всю свою силу на убеждение фабрикантов Костромы откликнуться на эту гениальную мысль. Теперь он меня вызывает к телефону во всякие комиссии, так что дело уладилось»²⁶. Довершает характеристику отношения Шевалдышева к губернатору фраза: «Веретенников человек ненадежный, но использовать его можно»²⁷.

Отношения с властями порой серьезно осложнялись из-за финансовых махинаций фабрикантов, но и урегулировались также денежными подачками. Как и современные предприниматели, дореволюционные фабриканты не спешили с уплатой пошлин и налогов, которые были не в пример ниже нынешних. Еще в 1900 г. крупнейшие костромские фабриканты Кашин, Зотов и Михин предъявили претензии по поводу

переоценки имущества. О слишком высокой оценке фабрикантами было заявлено в земском собрании, но безуспешно, заявление оставлено без последствий²⁸. По всей видимости, фабриканты, считая эту оценку несправедливой, саботировали выплату сборов. В октябре 1906 г. В. А. Шевалдышев сообщал С. Н. Третьякову: «Сегодня меня спешно потребовал к себе губернатор и весьма внушительно заявил, что мы должны немедленно уплатить все недоимки по городскому обложению, что ему предписано принять самые строгие меры против неплательщиков от министра»²⁹. Следующим письмом директор сообщал: «...Губернатор приказал взыскать с нас все недоимки по государственному обложению»³⁰. К концу 1907 г. недоимки предприятия по земским и городским сборам составили внушительную сумму – 35 377р. 74 коп. Тяжба с городской управой тянулась несколько лет и дошла до Сената. В октябре 1907 г. стало известно, что дело решено в пользу города. В январе 1907 г. по инициативе В. А. Шевалдышева костромские фабриканты подали ряд однообразных жалоб в губернское присутствие на несправедливую, по их мнению, оценку городской управой фабричного имущества, что вело к росту сборов с костромских фабрик³¹.

В противоречивые отношения костромских фабрикантов и органов самоуправления в 1908 году решил вмешаться губернатор А. П. Веретенников. 27 января при личной встрече с В. А. Шевалдышевым он предложил собрать в своем доме съезд фабрикантов официально для обсуждения вопроса о единообразном отношении к рабочим забастовкам, в действительности – намереваясь поддержать требования промышленников по снижению земских и городских налогов. Инициативу губернатора В. А. Шевалдышев объяснял не столько заинтересованностью в земских и городских сборах, сколько «желанием напакоstitь городу» и в условиях, когда тот «со всеми перессорился», необходимостью «на кого-нибудь опереться»³². Губернатор обусловил свою поддержку внесением пожертвований «на дом трудолюбия», но вопрос был затянут, а со сменой губернатора – снят с повестки дня.

Противоречия между губернской властью и органами местного самоуправления позволили Шевалдышеву затягивать выплаты, не брезгуя подкупом полицейских чинов. «Полицейстеру я на днях дам рублей 200, как награду за организацию сыскного отделения. Во всяком случае сразу платить мы не будем, так как рассрочку дадут непременно», – признавался В. А. Шевалдышев в письме от 5 февраля 1908 г.³³

Как показывают источники, круг проблем, которые решал директор крупного фабричного производства далеко выходил за рамки чисто производственных и хозяйственных вопросов. Техническая подготовка, по-

нимание конъюнктуры рынка, необходимость взаимодействовать с владельцами предприятия и другими фабрикантами, властями, органами общественного самоуправления, осуществление попечительных мероприятий, были условиями успешной работы фирмы. Директора сочетали весьма противоречивые качества. Они проявлялись зачастую в действиях одного и того же человека. Н. К. Кашин и В. А. Шевалдышев раздавали взятки, реализовывали масштабные благотворительные проекты и пытались сэконоимить на сборах и пошлинах и обмане финансовых партнеров и конкурентов. Не чужда была им готовность пойти на подлог, прямое мошенничество ради коммерческой выгоды. Обнаруживается вынужденный характер попечительных мероприятий, обусловленных конкурентной борьбой за рабочих. В XIX – начале XX в. закладывалась традиция неуплаты налогов, не зависевшая от их размера и поощряемая неистребимой коррупцией аппарата органов власти. Представленные характеры не нуждаются в идеализации. Они представляют вполне цельный образ энергичных, волевых организаторов производства и общественных деятелей, готовых, однако, ради прибыли на компромиссы с властью, в то же время на противозаконные действия и откровенное манипулирование властью предрезающими.

¹ *История предпринимательства в России. Кн. 2. Вторая половина XIX – начало XX века. М., 1999.*

² *Петров Ю. А. Московская буржуазия в начале XX века: Предприниматели и политика. М., 2002; Поткина И. В. На Олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых, 1797–1917. М., 2004; Костромские купцы Чумаковы / сост. А. В. Бялко, Н. Г. Чудова. М., 2006.*

³ *Государственный архив Костромской области (ГАКО). Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Лл. 2, 3, 14-15, 18, 22-23, 65.*

⁴ *Государственная Третьяковская галерея (ГТГ). 1/6001; 1/4980.*

⁵ *ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Лл. 17, 29, 43, 48.*

⁶ *ГТГ. 1/4965; ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 14.*

⁷ *ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Лл. 12, 19, 32, 40.*

⁸ *ГТГ. 1/4966.*

⁹ *ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 15.*

¹⁰ *ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 52.*

¹¹ *ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Лл. 33–34.*

¹² *ГТГ. 1/4974. – 22 февраля 1896 г.*

¹³ *ГТГ. 1/4976. 1986 г.*

¹⁴ *ГТГ. 1/4974.*

¹⁵ *См.: Очерки фабрик Костромской губернии / сост. В. Пирогов. Кострома, 1884. С. 166–168; Белов М. Н. Положение и борьба рабочих Большой Костромской льняной мануфактуры (1866–1917 гг.). // Из истории Костромского края: сб. науч. трудов. Ярославль, 1972. Вып. 33. С. 10, 12.*

- ¹⁶ Новиков А. В. Рабочее движение в Костромской губернии в 1895 – феврале 1917 гг.: Хроника. – Вып. 1. 1895 – 1905 гг. – Кострома, 2003. – С. 51, 65.
- ¹⁷ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 13. 19 января 1907 г.
- ¹⁸ Государственный архив новейшей истории Костромской области (ГАНИКО). Ф. 3785. Оп. 1. Д. 1. Л. 16.
- ¹⁹ Сизинцева Л. Доброе дело в отечестве нашем // Губернский дом. 1995. № 5. С. 52–53.
- ²⁰ ГАКО. Ф. 617. Оп. 1. Д. 6. Л. 29; Костромская жизнь. 1913. № 239.
- ²¹ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 46.
- ²² Костромской листок. 1905. 13 апр.. № 41.
- ²³ См.: Новиков А. В. Рабочее движение в Костромской губернии в 1895 – феврале 1917 гг.: хроника. Вып. 1. 1895–1905 гг. Кострома, 2003; Он же. Рабочее движение в Костромской губернии в 1895 – феврале 1917 гг.: хроника. Вып. 2. 1906 – 3 июня 1907 г. Кострома, 2005.
- ²⁴ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 27.
- ²⁵ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 38.
- ²⁶ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 40–41. 10 июля 1907 г.
- ²⁷ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 35. 22 июня 1907 г.
- ²⁸ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 61. 28 января 1908 г.
- ²⁹ Журнал Костромской городской думы за 1901 г. Кострома, 1902. С. 6.
- ³⁰ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 5.
- ³¹ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 8. 8 ноября 1906 г.
- ³² ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 54, 58.
- ³³ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 60–61.
- ³⁴ ГАКО. Ф. 671. Оп. 1. Д. 6. Л. 64.