



УДК 658:621(091)(470)

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-446-8-19

**ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В РОССИИ:
ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ
НА ПРИМЕРЕ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И. А. СЕМЕНОВА**

Шинкарева Ольга Владимировна

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
shinkareva_ol@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2291-3516>

Карабанова Ольга Владимировна

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
karabanovaov@mgrpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6672-2925>

Аникушина Василиса Алексеевна

Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю. М. Лужкова,
Москва, Россия,
vasilisa.anikushina04@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-4140-4016>

Федорова Татьяна Николаевна

Московский городской университет управления
Правительства Москвы им. Ю. М. Лужкова,
Москва, Россия,
feodorovatania Nikol@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0007-1905-8842>

Аннотация. Статья представляет собой анализ исторического опыта дореволюционного предпринимателя И. А. Семенова. Исследование базируется на изучении основ деятельности и факторов успеха Ивана Александровича, позволивших ему создать свое производство машин для набивки сигаретных гильз, которые не только смогли

заменить импортные аналоги, но и сделали Россию главным конкурентом на рынке табачных изделий. Данный вопрос приобретает особую актуальность в настоящее время в связи с проводимой государством политикой импортозамещения. Статья анализирует причины успеха дореволюционного предпринимателя, что помогло ему не только создать завод, но и выстроить систему, благодаря которой удалось выжить после революции и успешно вести деятельность в настоящее время. Опыт дореволюционного предпринимателя может быть использован на современном этапе экономического развития.

Ключевые слова: предприниматель, импортозамещение, дореволюционная Россия, машиностроение, национальное производство, завод, факторы успеха.

UDC 658:621(091)(470)

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-446-8-19

IMPORT SUBSTITUTION IN RUSSIA: HISTORICAL EXPERIENCE ON THE EXAMPLE OF THE PRE-REVOLUTIONARY ENTREPRENEUR I. A. SEMENOV

Shinkareva Olga Vladimirovna

Moscow City University,
Moscow, Russia,
shinkareva_ol@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2291-3516>

Karabanova Olga Vladimirovna

Moscow City University,
Moscow, Russia,
karabanovaov@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6672-2925>

Anikushina Vasilisa Alexeevna

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
Moscow, Russia,
vasilisa.anikushina04@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-4140-4016>

Fedorova Tatiana Nikolaevna

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
Moscow, Russia,
feodorovatania Nikol@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-1905-8842>

Abstract. This article is an analysis of the historical experience of the pre-revolutionary entrepreneur Ivan Semenov. The study is based on the study of the foundations of the activities and success factors of Ivan Alexandrovich, which allowed him to create his own production of sleeve-setting machines, which not only could replace imported analogues, but also made Russia the main competitor in the tobacco market. This issue is of particular relevance at present in connection with the import substitution policy pursued by the state.

The article analyzes the reasons for the success of the pre-revolutionary entrepreneur, which made it possible not only to create a plant, but also to build a system that allowed this enterprise to survive after the revolution and successfully operate at present. The experience of a pre-revolutionary entrepreneur can be used at the current stage of economic development.

Keywords: entrepreneur, import substitution, pre-revolutionary Russia, mechanical engineering, national production, factory, success factors.

Введение

В настоящее время экономика Российской Федерации претерпевает множественные изменения. Результатом большого количества санкций, наложенных на Россию с 2014 г., и ухода с рынка иностранных компаний стало проведение правительством политики импортозамещения [1]. Это привело к появлению новых предприятий и увеличению производственных мощностей, разработке и внедрению новых технологий и программного обеспечения. В разработку специальных программ правительства по импортозамещению РФ входят: различные льготы, упрощенные системы платежей и послабления в государственных закупках. Так, появление в марте 2022 г. сервиса импортозамещения, совместного проекта Минпромторга России и электронной торговой площадки Газпромбанка, позволило упростить систему по поиску поставщиков отечественной продукции¹. Финансовая поддержка предпринимателей, прежде всего в сфере отечественного производства, стала важным направлением в развитии экономики страны, а перед хозяйствующими субъектами встала задача организовать производство для создания качественного отечественного продукта.

Из-за увеличения технологических новшеств, глобализации экономики и большого конкурентного рынка [2] создание собственного бизнеса стало сложной задачей, требующей правильной расстановки приоритетов. Однако исторические исследования позволяют на опыте других предпринимателей проанализировать все их этапы деятельности и выстроить тенденции, которые подходят к современному экономическому развитию. Одним из известных предпринимателей дореволюционной России был Иван Александрович Семенов, который смог основать собственное производство и стать крупнейшим экспортером технологического оборудования того времени, проведя импортозамещение еще в дореволюционное время. Отметим, что предприятие, созданное предпринимателем, ведет свою деятельность и сегодня — это ОАО «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ», что, несомненно, отражает успешность деятельности предпринимателя, который создал компанию, продукция которой была востребована и после революции, и в современной России, а в настоящее время активно занимается исследованиями в области разработки отечественных аналогов зарубежным товарам.

¹ Электронная торговая площадка Газпромбанка. Сервис импортозамещения — совместный проект Минпромторга России и электронной торговой площадки Газпромбанка. URL: https://etpgpb.ru/posts/21684-birzha_importozamescheniya_-_sovместnyy_proekt_minpromtorga_i_etpgpb/

Зарождение производства дореволюционного предпринимателя

Главное стремление машиностроения любого государства — работа на отечественном оборудовании и обеспечение поставок продукции на экспорт. Это относилось и к производству папирос, которые являлись «русским национальным продуктом» еще во времена Российской империи. Так, их бурное развитие относится к концу 50-х гг. XIX в. Тогда машины могли делать только рубашки папиросных гильз, а табак и картонные мундштуки помещались вручную, что увеличивало время на их производство. В 1880 г. стали использоваться машины, которые автоматизировали процесс вставления мундштука, но они все равно были далеки от идеала.

Огромный вклад в развитие производства папирос внес известный дореволюционный предприниматель Иван Александрович Семенов (1862–1930). Окончив Петербургский технологический институт в 1887 г. со званием инженера-технолога, Иван Александрович устроился на табачную фабрику Шапошникова в Санкт-Петербурге, где он за два года достиг высокой должности. В то время производительность французских гильзовых машин завода «Перро Мино» была довольно низкой, хотя самой передовой в те годы. В 1889 г. И. А. Семенову, работавшему заведующим машинным отделением, удалось модернизировать и увеличить производительность этих машин и других устройств, занятых в производстве табачных изделий.

Имея неординарный характер и хорошие знания технологических процессов производства, Иван Александрович решил открыть собственное дело. Уже в 1890 г. он смог арендовать помещение под мастерскую, где и зародилось его собственное производство, которое при должном управлении его последователей просуществовало до наших дней и продолжает развиваться.

Сначала на производстве И. А. Семенова были только один строгальный, два сверлильных и пять токарных станков и 15 рабочих. Создание в июле 1890 г. машины, производящей гильзы, которая в последующем использовалась на фабрике Н. К. Богданова в Петербурге, а в 1894 г. оборудования, заменяющего механическое набивание табака, позволили ему достичь большой известности и набрать клиентскую базу на отечественном рынке². К этому времени машина Семенова могла производить гильзы разных диаметров, печатать на рубашке гильзы текст и формировать мундштук с доньшком. Благодаря такой модернизации он совершил прорыв в производстве табачной продукции России и его новая машина для набивки сигаретных гильз стала самой производительной по всему миру. Профессор Николай Иванович Саввин (1877–1954) говорил о нем так: «Семенов славился своей автоматической папиросной машиной, которую он начал конструировать еще студентом Технологического

² Ульянов В. Н. Импортзамещение и экспорт инженера И. А. Семенова // Отраслевой портал Unipack.Ru. URL: <https://article.unipack.ru/69821/>

института; конструктор он был Божьей милостью, а его вкус к станкам, инструментам и обработке металлов выделял его среди рядовых инженеров...» [3, с. 196–197]. Таким образом, Россия стала крупным конкурентом по производству табачной продукции.

В декабре 1896 г. потребность в машинах Ивана Александровича Семенова достигла критических значений, производство перестало справляться с поступающими заказами, поэтому потребовался переезд в новое здание на Песочной улице, дом 12, которое в дальнейшем было переименовано в Машиностроительный завод инженера-технолога И. А. Семенова. Вскоре после расширения производства его оборудование стало известно и за границей. Уже в 1898 г. первая семеновская машина отправилась за рубеж на отделение российской фабрики Laferme в Дрезден. В дальнейшем почти все страны Европы, а также США, Аргентина, Япония закупали станки Семенова, потому что они отличались точностью изготовления и взаимозаменяемостью частей.

Работоспособность и трудолюбие Ивана Александровича было оценено профессиональным сообществом, и он был удостоен различных наград: серебряной медали Всероссийской нижегородской выставки в 1896 г., Гран-при Всемирной выставки в Париже в 1900 г., золотой медали Большой парижской выставки 1902 г. и других наград. Однако на этом развитие производства опытного инженера не останавливалось, оборудование продолжало модернизироваться и совершенствоваться. А с появлением в 1905 г. автоматических весов для развески сыпучих материалов и в 1909 г. токарных станков новейших систем завод И. А. Семенова стал первым в области точного машиностроения.

Помимо Ивана Александровича Семенова, большой вклад в развитие завода внес Александр Григорьевич Кацкий (1871–1943), пришедший в 1906 г. помощником по производству. Он за короткий срок смог стать техническим директором завода, а также, по некоторым данным, был компаньоном И. А. Семенова. Несмотря на то что через 11 лет управляющий завода сменился, им стал Владимир Яковлевич Алферов, А. Г. Кацкий продолжил свою работу в качестве технического руководителя и много сделал для процветания предприятия.

В период Февральской революции (23 февраля (8 марта) – 3 (16) марта 1917 г.) на заводе И. А. Семенова произошли большие преобразования. Иван Александрович лишился собственности и, не приняв изменений, происшедших тогда в российском обществе, решил в 1919 г. отправиться сначала в Финляндию, а затем в Чехословакию. Там на заводе Skoda (Шкода) инженер продолжил разработку идеи станков-автоматов и полуавтоматов³.

³ От Петроградки до Škoda: как петербургский инженер заменил иностранные станки // Деловой Петербург. 13 июля 2024 г. URL: <https://www.dp.ru/a/2024/07/13/ot-petrogradki-do-shkoda-kak>

Завод, в свою очередь, был временно закрыт, но вскоре вновь возобновил свою деятельность. После переворота производство было национализировано. В 1922 г. статус мастерских изменился на экспериментальное предприятие точного машиностроения. К 1932 г. освоено производство передовых по технологической точности на то время типографских печатных линий. Во время войны с 1941 по 1945 г. в тяжелых условиях блокады завод выпускал мины, взрыватели к снарядам, минометы. В 1942 г. инженерами завода была подготовлена вся технологическая документация по изготовлению станковых пулеметов «Максим», и уже в марте 1942 г. был изготовлен первый «Максим Ленинградский»⁴. На фронт было поставлено более 4 тыс. таких пулеметов. После войны предприятие было быстро переведено на мирные рельсы и возобновило выпуск оборудования для полиграфической продукции. В 1951 г. постановлением ЦК ВКП(б) и Совета министров СССР было принято решение о работе предприятия в новом направлении — приборостроение⁵. За разработку и освоение производства новейших машин коллектив предприятия был награжден премиями и медалями. В 1990-е гг. предприятие было преобразовано в акционерное общество закрытого типа «Ленполиграфмаш», а затем в открытое акционерное общество «ЛЕНПОЛИГРАФМАШ»⁶.

Предприятие было национализировано, сменило название и руководство, но заложенные его основателем принципы и идеи позволяют ему и сегодня быть в числе лидеров, осваивающих передовые новшества и технологии.

Факторы успеха Ивана Александровича Семенова

Успех И. А. Семенова заключается не только в создании проекта машины для набивки сигаретных гильз, но и в совокупности факторов, которые помогли ему основать собственное производство и развить его до завода, экспортирующего машины за границу. Рассмотрим эти факторы далее.

В результате повышения оборота продаж и роста численности заказчиков из разных стран Иван Александрович Семенов стал расширять штат работников на своем предприятии (см. табл.).

Исходя из известных данных, можно рассмотреть динамику роста рабочих относительно оборота денежных средств. Так как в 1896 г. был открыт новый завод, потребовалось больше ручного труда и соответственно было нанято уже 70 сотрудников, все это помогло достичь оборота в размере 100 000 руб. В 1904 г. рост сотрудников в 2,14 раза позволил увеличить оборот в 5 раз. Этот наглядный пример показывает, как грамотное управление производством, своевременное и правильное распределение работников может увеличить масштабы и возможности предприятия.

⁴ Ленполиграфмаш. 1941–1945. Великая Отечественная война. URL: <https://lpmtech.ru/about>

⁵ 1990. Реформы и рост // Ленполиграфмаш: сайт. URL: <https://lpmtech.ru/about>

⁶ ЛЕНПОЛИГРАФМАШ: официальный сайт. URL: <https://lpmtech.ru/>

Таблица

Число работников и валовой оборот производства И. А. Семенова в 1890–1917 гг.

| Год | Число работников (чел.) | Валовой оборот (руб.) |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1890 (мастерская) | 15 | – |
| 1896 | 70 | 100 000 |
| 1904 | 150 | 500 000 |
| 1911 | 300 | – |
| 1917 | 705 | 3 000 000 |

Источник: составлено авторами на основании работы В. Н. Ульянова⁷, интернет-ресурса⁸ и [4].

По мере увеличения производственных мощностей и работников Ивану Александровичу Семенову приходилось налаживать структуру управления. Для инженера была близка теория Фредерика Тейлора [5], которую он модернизировал, исходя из своих нужд [6–7]. Научный подход позволил систематизировать и оптимизировать производственные процессы, повышая эффективность труда и снижая издержки. Его предприятие строилось на строгом учете времени, технических операций, функциональном разделении труда и стимулировании работников через дифференцированную оплату. Отметим, что важность научного подхода при организации производства является актуальной и в настоящее время [8].

Тейлоризм в управлении заводом Семенова проявлялся в нескольких сферах, таких как учет временных показателей трудовой деятельности, создание функциональных систем по каждому виду деятельности, определяющие факторы, влияющие на производительность труда. Рассмотрим каждое направление подробнее.

Учет временных показателей трудовой деятельности. Одним из главных нововведений Ивана Александровича было систематическое измерение времени, затраченного рабочими на выполнение различных операций. В дореволюционное время, когда точный учет производственного процесса еще не был широко распространен, он внедрил систему хронометража, что позволило:

- 1) выявлять потери времени благодаря анализу рабочих процессов, которые позволяли определить проблемные места и снизить простои;
- 2) повышать эффективность работы (четкий учет времени дал возможность оптимизировать трудовую деятельность и перераспределять ресурсы более рационально);
- 3) стимулировать дисциплину среди рабочих в результате четкого распределения производственных зон, каждая из которых находилась под постоянным наблюдением. Это мотивировало персонал к более ответственному отношению к своим обязанностям;
- 4) Иван Александрович Семенов считал, что «учет времени — ключ к эффективному производству» [9], и на его предприятии каждый рабочий процесс

⁷ Ульянов В. Н. Указ. соч.

⁸ От Петроградки до Škoda: как петербургский инженер заменил иностранные станки.

был подвержен тщательному анализу. Это давало возможность не только повышать производительность, но и снижать себестоимость выпускаемой продукции. Так, И. А. Семенов разработал специальные таблицы, которые хранили в себе информацию по техническим операциям и характеристикам. Анализ позволял выявлять слабые места в процессе, устранять задержки и равномерно распределять нагрузку на оборудование и работников. Оптимизация работы каждого цеха способствовала увеличению производительности.

Создание функциональных систем управления. Внедрение структуры цехового управления, где каждый вид деятельности контролировался отдельными специалистами. Так, административные и технические функции были разделены между инженерами и управляющими. И. А. Семенов использовал рациональное планирование производства, что исключало беспорядочность в распределении ресурсов. Также благодаря этому достигалось: оперативное принятие решений, повышение качества работы сотрудников при помощи распределения их по специализации и снижение дезорганизационных рисков.

Семенов внедрил систему отчетности и контроля, при которой каждая производственная операция имела ответственного исполнителя. Это нововведение стало одним из ключевых факторов его успеха, так как способствовало существенному повышению управляемости предприятия.

И в заключение стоит сказать об определяющих факторах, влияющих на производительность труда, таких как: подбор рабочих на основе их навыков и возможностей; внедрение строгих регламентов работы, в которых детально прописаны все технологические процессы. Иван Александрович Семенов разработал систему отбора кадров, которая включала в себя:

- 1) проверку профессиональных навыков и компетенций;
- 2) тестирование на дисциплину и внимательность;
- 3) обучение и повышение квалификации перспективных сотрудников;
- 4) строгую регламентацию действий рабочих.

Каждая производственная операция имела детально проработанные инструкции. Это помогало: снизить процент брака и ошибок, ускорить процесс производства за счет четкого понимания каждым рабочим своих обязанностей, упорядочить рабочий процесс и повысить уровень дисциплины.

Применение дифференцированной сдельной оплаты, где более производительные работники получали больше, что позволяло повысить мотивацию сотрудников.

В мае 1911 г. впечатленное успехами предпринимателя руководство Петербургского политехнического института предложило И. А. Семенову должность преподавателя по курсу «Организация заводского хозяйства» [3]. Несмотря на большую занятость на предприятии, Иван Александрович ответил согласием; он не только готовил для студентов лекционные материалы, но и делился с ними своим опытом, полученным в процессе развития собственного дела. Помимо того, талантливый инженер предоставил свой завод для практических занятий обучаемых. Знания И. А. Семенова очень ценили, поэтому на протяжении

шести лет предприниматель был постоянным приходящим преподавателем на механическом отделении, а реферат доклада «Организация заводского хозяйства», который он читал в Обществе технологов, был напечатан [9].

К сожалению, сегодня очень редко встретишь предпринимателя, который, достигнув высокого уровня своей компетенции и квалификации, был бы готов лично читать лекции, грамотно делиться своим опытом и предоставить свое предприятие для практических занятий студентам. В наше время одним из таких предпринимателей был Валентин Павлович Гапонцев (23.02.1939 – 22.10.2021), физик и создатель технологии мощных компактных волоконных лазеров. В 1991 г. он создал компанию НТО «ИРЭ-Полюс», в 1997 г. основал фирму IPG Fibertech SRL в Милане, а в конце 1998 г. — IPG Photonics Corporation в Оксфорде (США). Он, как и И. А. Семенов, несмотря на свою загруженность, выделял время в своем плотном графике на студентов и читал им лекции, на которых делился опытом и знаниями.

Следует отметить, что Иван Семенов не только занимался преподаванием, но и являлся автором работ: он составлял памятки по эксплуатации созданных им станков. Так, в 1898 г. было выпущено «Руководство к уходу за гильзовой машиной инженер-технолога И. А. Семенова» [10]. Предприниматель стал одним из первых в России составителей инструкций к своим станкам, что, несомненно, облегчило их эксплуатацию. Более того, это являлось одним из факторов сохранения завода после отъезда предпринимателя за границу: наличие памяток облегчило возможность оставшимся продолжить его дело.

Таким образом, Иван Александрович Семенов внес огромный вклад в импортозамещение дореволюционной России, разработав изготавливавшую гильзы машину, которая отличалась высоким качеством и была надежна в эксплуатации. Кроме того, И. А. Семенов был выдающимся предпринимателем. Он смог с нуля построить собственное производство, которое благодаря грамотному управлению выросло и стало первым заводом точного машиностроения в России.

Выводы

Иван Александрович Семенов был выдающимся предпринимателем дореволюционной России. На его примере можно увидеть, что большие результаты достигаются сложным и трудным путем. Начиная с одной мастерской, И. А. Семенов за счет расширения и модернизации производства способствовал тому, что Россия стала главным конкурентом на рынке по производству табачных изделий.

Залогом его успеха служил не только профессиональный талант в машиностроении, но и самостоятельное изучение систем управления, которые он использовал на производстве. Знания помогали ему грамотно регулировать деятельность сотрудников при помощи разделения обязанностей, поддержания

дисциплины и сдельной оплаты труда. Вследствие этого производство Ивана Александровича Семенова стремительными темпами набирало обороты и позволяло осуществлять экспортные поставки.

Помимо невероятных успехов в своей деятельности, И. А. Семенов был готов делиться своими знаниями и опытом. Не каждый предприниматель согласен в свободное время проводить лекционные занятия и приглашать студентов на свое предприятие.

Также стоит отметить, что, когда Иван Александрович Семенов уехал из России, предприятие не закрылось. Он смог создать стабильную структуру, которая со временем модернизировалась или подстроилась под внешние факторы, но не прекращала деятельности, оставаясь примером успешного импортозамещения.

Список источников

1. Карабанова О. В. Об импортозамещении и внутреннем потреблении в России // Перспективные направления социально-экономического развития России: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 26 февраля 2015 г. М.: Научный консультант, 2015. С. 46–51.
2. Алексейчева Е. Ю., Шинкарева О. В. Современные тенденции развития глобальной экономики в контексте исследований поведенческой экономики // Вестник Екатеринбургского института. 2019. № 4 (48). С. 4–11.
3. Саввин Н. Н. Летопись дней моих // Нестор. Русская жизнь в мемуарах. 2008. № 12. С. 196–197.
4. Дмитриев А. Л., Семенов А. А. Иван Александрович Семенов — петербургский предприниматель-тейлорист // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 2. С. 109–124.
5. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; пер. с англ. А. И. Зак. М.: Журн. «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991. 104 с. (Библиотека журнала «Контроллинг»). (Классики менеджмента).
6. Дмитриев А. Л. Н. Н. Саввин и становление тейлоризма в России // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 131–148.
7. Тейлоризм и научные системы управления в российской печати начала XX в. // Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования: [монография] / [М. Н. Барышников и др.]; под ред. А. Л. Дмитриева, А. А. Семенова. СПб.: Высш. школа менеджмента: Изд. дом СПбГУ, 2007. С. 658–681.
8. Санжина О. П., Имидеева И. В. Современные инструменты и методы менеджмента: проблемы и направления использования // Качество. Инновации. Образование. 2006. № 3 (19). С. 31–35.
9. Организация заводского хозяйства. (Реферат доклада, читанного в Обществе технологов инж.-технологом И. А. Семеновым) // Записки Императорского Русского технического общества. 1912. № 8–9. С. 282–296.
10. Семенов И. А. (промышленник). Руководство к уходу за гильзовой машиной инженер-технолога И. А. Семенова. С одним листом рис. Машина Т. 5 / сост. И. А. Семеновым. СПб.: Тип. Э. Гоппе, 1898. 56 с.

References

1. Karabanova O. V. Ob importozameshhenii i vnutrennem potreblenii v Rossii // Perspektivny`e napravleniya social`no-e`konomicheskogo razvitiya Rossii: sb. materialov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Moskva, 26 fevralya 2015 g. M.: Nauchny`j konsul`tant, 2015. S. 46–51.
2. Aleksejcheva E. Yu., Shinkareva O. V. Sovremenny`e tendencii razvitiya global`noj e`konomiki v kontekste issledovanij povedencheskoj e`konomiki // Vestnik Ekaterininskogo instituta. 2019. № 4 (48). S. 4–11.
3. Savvin N. N. Letopis` dneij moix // Nestor. Russkaya zhizn` v memuarax. 2008. № 12. S. 196–197.
4. Dmitriev A. L., Semenov A. A. Ivan Aleksandrovich Semenov — peterburgskij predprinimatel`-tejlolist // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2011. T. 9. № 2. S. 109–124
5. Ot Petrogradki do Škoda: kak peterburgskij inzhener zamenil inostranny`e stanki. URL: <https://www.dp.ru/a/2024/07/13/ot-petrogradki-do-shkoda-kak?ysclid=m60rggl-0nt443783140> (data obrashheniya: 15.06.2025).
6. Dmitriev A. L. N.N.Savvin i stanovlenie tejlORIZMA v Rossii // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2014. T. 12. № 3. S. 131–148.
7. TejlORIZM i nauchny`e sistemy` upravleniya v rossijskoj pečati nachala XX v. // Očerki istorii rossijskix firm: voprosy` sobstvennosti, upravleniya, xozyajstvovaniya: [monografiya] / [M. N. Bary`shnikov i dr.]; pod red. A. L. Dmitrieva, A. A. Semenova. SPb.: Vy`ssh. shkola menedzhmenta: Izd. dom SPbGU, 2007. S. 658–681.
8. Sanzhina O. P., Imideeva I. V. Sovremenny`e instrumenty` i metody` menedzhmenta: problemy` i napravleniya ispol`zovaniya // Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie. 2006. № 3 (19). S. 31–35.
9. Organizaciya zavodskogo xozyajstva. (Referat doklada, chitannogo v Obshhestve texnologov inzh.-texnologom I. A. Semenovu`m) // Zapiski Imperatorskogo Russkogo texnicheskogo obshhestva. 1912. № 8–9. S. 282–296.
10. Semenov I. A. (promy`shlennik). Rukovodstvo k uxodu za gil`zovoj mashinoj inzhener-texnologa I. A. Semenova. S odnim listom ris. Mashina T. 5 / sost. I. A. Semenovu`m. SPb.: Tip. E`. Goppe, 1898. 56 s.

Информация об авторах / Information about the authors

Шинкарева Ольга Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ, Москва, Россия.

Shinkareva Olga Vladimirovna — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, MCU, Moscow, Russia.

shinkareva_ol@mail.ru

Карабанова Ольга Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права МГПУ, Москва, Россия.

Karabanova Olga Vladimirovna — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, MCU, Moscow, Russia.

karabanovaov@mgpu.ru

Аникушина Василиса Алексеевна — студентка Московского городского университета управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова, Москва, Россия.

Anikushina Vasilisa Alexeevna — Student of the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia.

vasilisa.anikushina04@mail.ru

Федорова Татьяна Николаевна — студентка Московского городского университета управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова, Москва, Россия.

Fedorova Tatiana Nikolaevna — Student of the Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia.

feodorovatanianikol@yandex.ru