

УДК 94(47):351.713

**РУКОВОДСТВО ТАМОЖЕННОГО ВЕДОМСТВА В РОССИИ
ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ XIX – НАЧАЛЕ XX в.****А. А. Михайлов****(Санкт-Петербургский государственный политехнический университет,
г. Санкт-Петербург, Россия),****Е. Е. Райконен****(Северо-Западная академия государственной службы,
г. Санкт-Петербург, Россия)**

У статті проаналізовано особовий склад вищого керівництва митного відомства в період з 1864 до 1917 р. (тобто від створення у складі Міністерства фінансів спеціалізованого Департаменту митних зборів і до руйнації державного апарату Російської імперії). Розглянуто об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливали на призначення та відставку директорів і віце-директорів Департаменту, їх біографії та роль у розробці й реалізації економічної політики уряду, взаємовідносини в середовищі вищої бюрократії Російської імперії.

В статтє проанализирован личный состав высшего руководства таможенного ведомства в период с октября 1864 по конец 1917 г. (то есть от создания в составе Министерства финансов специализированного Департамента таможенных сборов и до разрушения государственного аппарата Российской империи). Рассмотрены объективные и субъективные факторы, влиявшие на назначение и отставку директоров и вице-директоров Департамента, их биографии и роль в выработке и реализации экономической политики правительства, взаимоотношения в среде высшей бюрократии Российской империи.

The article considers the personal composition of the senior management of the customs Department in the period from October 1864 by the end of 1917. (i.e. from the creation of the Ministry of Finance of the specialized Department of customs fees and before the destruction of the state apparatus of the Russian the Empire). Considered objective and subjective factors that influenced the appointment and dismissal of Directors and Vice-Directors of the Department, their biographies and role in the elaboration and implementation of economic policy of the government, the relations in the environment of the highest officials of the Russian Empire.

Ключевые слова. Таможня, высшее руководство таможенного ведомства, Министерство финансов, Департамент таможенных сборов, таможенный тариф, протекционизм.

Введение. История таможенной политики Российской империи во второй половине XIX – начале XX в. неоднократно привлекала к себе внимание исследователей и нашла отражение в весьма обширной научной литературе. В гораздо меньшей степени проанализирован историками личный состав таможенного ведомства, включая его высшее руководство.

Постановка задачи. Для оценки эффективности таможенной политики представляется важным рассмотреть не только экономические основы и юридические нормы, на которых она базировалась, но и то, какие именно люди руководили её претворением в жизнь. Данная статья посвящена просопографическому анализу высшего руководства таможенного ведомства в период с октября 1864 по конец 1917 г., то есть от создания в составе Министерства финансов специализированного Департамента таможенных сборов (далее – ДТС) и до разрушения в результате бурных политических событий государственного аппарата Российской империи.

Результаты исследования. К числу высшего руководства в первую очередь могут быть отнесены директора департамента и их непосредственные заместители – вице-директора. За рассматриваемый период на директорском посту сменилось 7 лиц: Д. А. Оболенский (1864–1870), П. А. Качалов (1870–1882), Л. Ф. Тухолка (1882–1894), Н. И. Беллюстин (1894–1908), С. Д. Ган (1908–1914), С. А. Шателен (1914–1916) и С. А. Гринвальд (1916–1917). На должности вице-директора за это время побывало 10 чиновников, причём в 1864–1868 гг. штат ДТС включал двух вице-директоров, в 1868–1895 гг. – одного, а затем – снова двух.

© А. А. Михайлов, Е. Е. Райконен, 2012



ДИРЕКТОРЪ ДЕПАРТАМЕНТА ТАМОЖЕННЫХЪ СБОРОВЪ
КНЯЗЬ ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧЪ ОБОЛЕНСКИЙ.
1863—1870 гг.

Первый директор князь Дмитрий Александрович Оболенский (1822–1881) первоначально возглавил учреждение, на основе которого ДТС создавался: в июне 1863 г. он стал управляющим Департаментом внешней торговли (далее – ДВТ), сменив на данном посту генерал-лейтенанта М. В. Пашкова – богатого и именитого вельможу, ранее входившего в число лиц, приближенных к императору Николаю I.

В октябре 1864 г. Александр II подписал указ о реорганизации ДВТ, из состава которого выделялись ДТС и Департамент торговли и мануфактур¹.

Д. А. Оболенский принадлежал к одной из наиболее старинных и родовитых аристократических фамилий России: его отец, Александр Петрович Оболенский (1780–1855), состоял сенатором, мать, Аграфена Юрьевна (1789–1829), принадлежала к старинному роду Нелединских-Мелецких. По своим убеждениям Дмитрий Александрович был представителем той группы государственных деятелей, которую современ-

ные историки часто называют “либеральными бюрократами” и связывают, прежде всего, с окружением великого князя Константина Николаевича.

Образование Д. Оболенский получил в Училище правоведения, по окончании которого (1842 г.) служил в Сенате и различных судебных учреждениях Казани, Тулы, Санкт-Петербурга. В 1851–1853 гг. Оболенский состоял председателем 1-го Департамента Петербургской палаты гражданского суда и стал известен как очень принципиальный и широко эрудированный юрист.

В столице Д. А. Оболенский вошёл в кружок ревностной сторонницы либеральных реформ великой княгини Елены Павловны (вдовы великого князя Михаила Павловича)². Здесь он сблизился с будущим министром внутренних дел Н. А. Милютиным и другими государственными деятелями. Одновременно князь поддерживал дружеские контакты с общественными деятелями-славянофилами. Сослуживец и близкий помощник Оболенского, Ф. Г. Тернер, характеризуя его, писал в мемуарах: “Князь Дмитрий Александрович был умный и доброжелательный человек, дельный и интересный собеседник и большой друг и поклонник славянофильского московского кружка; он был особенно близок с Ю. Ф. Самариным, Аксаковым, Черкасским, Кошелевым, вместе с тем он находился в хороших отношениях с Н. А. Милютиным, душевно сочувствуя его деятельности по крестьянскому вопросу”³.

В октябре 1853 г. Д. А. Оболенский перешёл на службу в Морское министерство, находившееся под началом великого князя Константина Николаевича. Здесь среди его старших и младших сослуживцев оказались многие выдающиеся деятели “эпохи реформ” 1860–70-х гг: А. В. Головин, М. Х. Рейтерн, Д. Н. Набоков, Д. А. Толстой и др. После смерти императора Николая I (1855) Морское министерство, помимо своих непосредственных функций, стало играть роль своего рода “лаборатории реформ”, и Д. А. Оболенский принял в этой работе самое активное участие.

В 1856 г. он возглавил в Морском министерстве Комиссариатский департамент, где развернул борьбу с разного рода финансовыми злоупотреблениями и выработал целый ряд мер по улучшению интендантского дела. Оболенский также участвовал в составлении Ко-

¹ Полное собрание законов Российской империи (далее – ПСЗРИ). – СПб., 1867. – Собр. 2. – Т. XXXIX. – Отд. 2. – № 41374. – С. 73–74.

² Оболенский Д. А. Мои воспоминания о великой княгине Елене Павловне // Русская старина. – 1909. – № 3. – С. 508.

³ Тернер Ф. Г. Воспоминания жизни. – СПб., 1910. – Ч. 1. – С. 228.

миссариатского и Провиантского уставов, внёс немалый вклад в подготовку судебной реформы, причём не только на флоте, но и в общегосударственном масштабе⁴.

В 1860 г. Д. А. Оболенскому было поручено заведывание эмеритальной кассой Морского министерства. Показательно, что его непосредственным предшественником на этой должности являлся М. Х. Рейтерн, ставший в конце 1862 г. министром финансов. Ф. Г. Тернер, хорошо осведомлённый об отношениях среди высшей бюрократии, напрямую связывал назначение Оболенского директором и его знакомство с Рейтерном. «...Оболенскому пришло на мысль, – писал он, – предложить самого себя, – Рейтерн немедленно принял это предложение и, таким образом, состоялось назначение князя Оболенского директором департамента»⁵.

Ф. Г. Тернер видел в инициативе князя далеко идущий замысел и полагал, что он рассчитывал на «преобразование департамента внешней торговли, со значительным расширением круга его деятельности, так что этот департамент должен был превратиться в нечто подобное Министерству торговли»⁶.

Так или иначе, Д. А. Оболенский оказался во главе таможенного ведомства, не имея соответствующего служебного опыта и, говоря словами современной исследовательницы В. Г. Чернухи, «в очередной раз должен был погрузиться в новую неизвестную ему сферу»⁷.

Сам Оболенский впоследствии вспоминал, что в начале пребывания на директорском посту мог наделать немало ошибок, но М. Х. Рейтерн удержал его от скоропалительных и необдуманных действий⁸. Однако министр, разумеется, не мог вникать во все детали службы подчиненного. При решении неопытным директором текущих проблем большую долю ответственности неизбежно принимали на себя его заместители, то есть вице-директора.

Непосредственно перед назначением Оболенского в ДВТ вице-директорами при его предшественнике М. В. Пашкове состояли тайный советник Карл Иванович Грошопф и статский советник Николай Иванович Колесов. Практически одновременно с назначением князя Грошопф, находившийся в очень преклонном возрасте, был переведен на должность Управляющего Государственной комиссией погашения долгов, а первым вице-директором стал Владимир Иванович Богаев, ранее занимавший в ДВТ должность правителя канцелярии. Это назначение выглядит вполне логичным: руководитель канцелярии должен был хорошо знать все текущие вопросы жизни Департамента, а также владеть данными о его кадровом составе. Тем не менее, при создании ДТС Богаева в его штат не зачислили, возможно, в силу пожилого возраста. Должность первого (старшего) вице-директора занял Колесов, вторым вице-директором стал Фёдор Григорьевич Тернер.

В служебных карьерах Колесова и Тернера, при наличии общих черт, имелись очень существенные различия, которые, надо полагать, сказались и на мировоззрении двух чиновников. И. Н. Колесов, как видно из его послужного списка⁹, происходил из дворян Могилёвской губернии, родился в 1818 г., образование получил в Московском кадетском корпусе, который окончил в 1837 г. Детство Колесова протекало, следовательно, в суровых условиях: кадетские корпуса времён императора Николая I отличались строгой и даже жестокой дисциплиной. Окончив курс, И. Н. Колесов вышел прапорщиком в 1-й Сапёрный батальон. В 1840–1842 гг. он обучался в Военной академии, после чего был причислен к Генеральному штабу (декабрь 1842 г.). Несколько позже его направили на службу в Гренадерский корпус (январь 1843 г.).

⁴ Коротких М. Г. Судебная реформа 1864 г. в России // Вопросы истории. – 1987. – № 12. – С. 23.

⁵ Тернер Ф. Г. Воспоминания жизни. – С. 228.

⁶ Там же.

⁷ Чернуха В. Г. Князь Дмитрий Александрович Оболенский: жизнь, служба, записки // Записки князя Дмитрия Александровича Оболенского. – СПб., 2005. – С. 23.

⁸ Записки князя Дмитрия Александровича Оболенского. – СПб., 2005. – С. 246.

⁹ Российский государственный исторический архив (далее – РГИА). – Ф. 1349. – Оп. 3. – Д. 1071. – Л. 130–139.

В конце 1844 г. Н. Колесов был прикомандирован к Академии Генерального штаба для составления новых каталогов её библиотеки. Можно предположить, что данное назначение диктовалось пошатнувшимся здоровьем офицера. Во всяком случае, в феврале 1845 г. он вышел в отставку “за болезнь”, а уже 13 марта того же года обратился к директору Департамента внешней торговли с прошением об определении его “на службу к таможенным делам”¹⁰.

Прошью удовлетворили, хотя и не вполне так, как ходатайствовал Колесов. Ему предоставили место помощника столоначальника в Департаменте внешней торговли, но не во 2-м (таможенном) отделении, а в 1-м, ведавшем “внешними торговыми сношениями”. Здесь Колесов прослужил без малого 20 лет, последовательно занимая должности: младшего столоначальника (1847), старшего столоначальника (1852), начальника отделения (1854) и, наконец, вице-директора.

Фёдор Григорьевич Тернер был моложе Колесова примерно на 10 лет. Он родился 12 октября 1828 г. в Петербурге, в семье врача, обучался во 2-й Санкт-Петербургской гимназии и на юридическом факультете Санкт-Петербургского университета¹¹. По окончании университетского курса в 1851 г. Тернер поступил на службу в Министерство иностранных дел, где в 1856 г. стал секретарём Экспедиции церемоний. Однако в 1858 г., в связи с передачей Экспедиции церемоний Министерству императорского двора, молодому чиновнику пришлось искать новое место службы. Он поступил в Канцелярию Сибирского комитета, где очень плодотворно вёл статистические исследования и уже в первый год службы опубликовал исследование о внешней торговле России¹².

В 1860 г. Ф. Г. Тернер занял должность делопроизводителя в Комиссии при Министерстве финансов для пересмотра системы податей и сборов, в начале 1862 г. стал в том же министерстве чиновником особых поручений V класса. Летом 1863 г. он был командирован в Германию с целью изучения опыта прусских таможен, в декабре того же года вошёл в состав Комитета при Департаменте внешней торговли для пересмотра таможенного устава. При обсуждении проекта устава Тернер выступал за отказ от жёсткого протекционизма, что вполне соответствовало взглядам Долгорукого.

Таким образом, выбор в качестве вице-директоров Н. И. Колесова и Ф. Г. Тернера представляется вполне обоснованным и логичным. Первый был опытным чиновником, несомненно, хорошо знал внутреннюю жизнь Департамента и должен был обеспечить преемственность в деятельности старого и вновь созданного учреждений. На долю второго выпала выработка плана необходимых изменений и реформ в таможенном ведомстве. Тернер, в частности, активно участвовал в выработке таможенного тарифа 1868 г., предусматривавшего значительное снижение ввозных пошлин¹³, из-за чего приобрёл (не вполне заслуженно) репутацию крайнего фритредера.

Одним из ведущих вопросов, которые пришлось решать Оболенскому в первые годы своего пребывания на директорском посту, был вопрос кадровый. Тернер следующим образом характеризовал сложившуюся к началу 1860-х гг. ситуацию: “...Состав таможенных чиновников, особенно в пограничных таможнях оставлял много желать, контрабанда происходила в довольно широких размерах и не только в смысле провоза товаров мимо таможен, но и в самих таможнях допускалось немало злоупотреблений, в виде пропуска высоко обложенных товаров по низкой пошлине...”¹⁴.

По инициативе Оболенского произошло несколько громких отставок, одновременно принимались меры для привлечения в ведомство новых, хорошо образованных сотрудников, в том числе с помощью повышения денежного содержания¹⁵.

¹⁰ Там же. – Ф. 19. – Оп. 1. – Д. 2593. – Л. 1.

¹¹ Там же. – Ф. 1162. – Оп. 6. – Д. 538. – Л. 2–10.

¹² Тернер Ф. Г. Движение внешней торговли России с 1853 по 1856 г. – СПб., 1858.

¹³ ПСЗРИ. – СПб., 1873. – Собр. 2. – Т. XLIII. Штаты и таблицы. – № 46079. – С. 699–718.

¹⁴ Тернер Ф. Г. Воспоминания жизни. – С. 230.

¹⁵ ПСЗРИ. – Собр. 2. – Т. XLIII. – Отд. 1. – № 54771. – С. 103.

Однако, помимо кадрового обновления состава служащих в таможах, нужно было обеспечить “крепкими” кадрами и сам Департамент. По своей первоначальной структуре ДТС состоял из пяти отделений: 1-го (Торговых внешних сношений), 2-го (Таможенного), 3-го (Конфискационного), Судного и Счётного. Кроме того, в состав ДТС входили: канцелярия во главе с правителем, секретарь директора, контролёры, чиновники особых поручений, архитектор, врач и инспектор пограничной стражи в чине генерала.

Начальниками отделений ДТС стали лица, ранее служившие в ДВТ. Так, начальником 1-го отделения назначили М. А. Сомина, который в ДВТ возглавлял отделение с той же специализацией (“торговых внешних сношений”). Точно так же должность начальника Конфискационного отделения ДТС занял начальник Конфискационного отделения ДТВ С. И. Львовский. Стоит заметить, что последний был весьма примечательной личностью¹⁶. По окончании Московского университета (1845) он преподавал в Ярославском Демидовском лицее и вёл исследования старинных документов, одновременно изучая проблемы налогообложения. В Министерство финансов он поступил на службу ещё в 1849 г. С марта 1857 г. Львовский, не оставляя службы в Департаменте, был редактором “Журнала Мануфактур и Торговли”, в 1861 г. работал в Комиссии для улучшения системы податей и пошлин, опубликовал книгу о налогообложении в Пруссии¹⁷.

Несколько особым образом обстояло дело со 2-м Таможенным отделением. Руководивший аналогичным структурным подразделением в ДВТ Н. Ф. Козловский был назначен в ДТС чиновником для особых поручений. Отделение возглавил В. А. Евреинов, который ранее состоял в ДВТ столоначальником Отделения торговых внешних сношений, то есть был непосредственным подчиненным М. А. Сомина. Впрочем все три столоначальника Таможенного отделения ДТС (А. В. Баглай, К. О. Винцман и Ф. Ф. Богословский) ранее служили на таких же должностях в ДТВ, так что преемственность в деятельности учреждений была обеспечена.

Инспектор пограничной стражи при реорганизации ДВТ в ДТС сменился. Прежде эту должность занимал тот же М. В. Пашков, который был директором департамента. Теперь от подобного, действительно, не рационального совмещения функций отказались, и инспектором был назначен генерал-майор, граф Илья Андреевич Толстой. Он, хотя и не служил ранее в пограничной страже, видимо, хорошо знал специфику пограничных районов страны, так как долгое время состоял при командире Отдельного Оренбургского корпуса В. А. Перовском (сначала в скромной должности адъютанта, позже – командующего Башкиро-Мещерякского войска)¹⁸.

В помощь Толстому был назначен в качестве штаб-офицера для поручений полковник Д. К. Ган, которому предстояло прослужить в пограничной страже очень долго и сыграть в её развитии заметную роль.

Существенное влияние на деятельность ДТС оказывал секретарь директора. Эту должность занял Владимир Николаевич Майков, брат знаменитого поэта Аполлона Майкова, также являвшийся способным литератором и энергичным издателем. Департаментскую канцелярию возглавил К. В. Бауер, который в ДТВ был помощником правителя канцелярии (при В. И. Богаеве).

Итак, при формировании ДТС в его состав вошло немало лиц из предшествовавшего учреждения (ДВТ), хотя ключевые позиции (директор, один из вице-директоров и инспектор пограничной стражи) заняли новые люди. Правда, довольно скоро в составе начальников отделений произошли перемены, но они носили “внутренний характер”: вакансии пополнялись за счёт кадров самого ДТС. Так, в октябре 1865 г. Львовскому было поручено управление Калишским таможенным округом, а в ноябре его назначили директором ДТС в Царстве Польском. Некоторое время во главе Конфискационного отделения стояли лица,

¹⁶ РГИА. – Ф. 21. – Оп. 11. – Д. 282. – Л. 1–45.

¹⁷ *Львовский С. И.* Класная и класифицированная подать в Пруссии. – СПб., 1861.

¹⁸ Подробно биографию И. А. Толстого см.: *Семёнов В.* “Записать графа в казаки” // Вечерний Оренбург. – 1998. – 17 мая. – № 19. – С. 4.

выполнявшие обязанности временно, но не позже 1868 г. его возглавил бывший секретарь Оболенского В. Н. Майков. Примерно в это же время сменился начальник 1-го отделения: В. А. Евреинов был переведен в Собственную Е. И. В. Канцелярию по делам Царства Польского, и его должность перешла к И. Д. Попову, прежде служившему в ДТС столоначальником.

Более серьезной проблемой для ДТС стал конфликт между двумя вице-директорами. По рассказу Тернера, Д. А. Оболенский, обещал ему роль своего первого помощника, “alter ego”¹⁹. Следуя обещанию, князь на время своих частых командировок неизменно поручал управление ДТС Тернеру, что вызвало обиду и недовольство Колесова²⁰. Попытка мягкого Оболенского примирить заместителей встретила противодействие с обеих сторон. Видимо, не без влияния этого конфликта Н. И. Колесов в 1868 г. покинул ДТС. Впрочем, в то время он уже активно работал в Тарифной комиссии, а позже вошёл в состав Комиссии по пересмотру системы податей и сборов. Тернер остался единственным вице-директором и был таковым до своего ухода с должности в 1872 г.

Довольно подробная и очень неоднозначная характеристика личности Тернера содержится в мемуарах С. Ю. Витте. В свойственной ему манере министр перемежает похвалы с негативными и даже оскорбительными оценками: “Тернер был такой человек, которого нельзя было не уважать; это был человек высоких принципов, человек образованный. <...> Тернер очень много читал, но тем не менее был человеком крайне ограниченным. <...> Это был человек замечательно порядочный, честный и благородный; все относились к Тернеру с большим уважением. Но в наследство он получил тупой немецкий ум”²¹. Впрочем, отношение Витте к Тернеру явно не могло быть беспристрастным, уже в силу в корне отличных взглядов на таможенную политику.

Совместная служба Оболенского и Тернера во главе ДТС продолжалась до начала 1870 г. и была прервана ожидаемым повышением директора по службе. В конце февраля Оболенский получил предложение занять должность товарища при министре государственных имуществ А. А. Зеленом. В своих “Записках” князь отметил, что в общественном мнении, его назначение трактовалось, как успех либералов (“в том смысле, что принадлежу к партии, враждебной Шувалову и К^о”²²).

Место директора ДТС министр финансов М. Х. Рейтерн предложил действительному статскому советнику Николаю Александровичу Качалову, который в то время состоял губернатором в Архангельске.

Н. А. Качалов принадлежал к старинному дворянскому роду, внесенному в родословную книгу Новгородской губернии. Он родился 14 апреля 1818 г. в д. Милуково Белозерского уезда²³, обучался по семейной традиции в Морском кадетском корпусе²⁴. По окончании корпуса в 1836 г. Качалов был зачислен мичманом в 11-й флотский экипаж (в составе Балтийского флота), где прослужил около 9 лет, после чего вышел в отставку с чином капитан-лейтенанта (1845). Уход со службы, возможно, был связан со смертью старшего брата Ивана, занимавшегося управлением родовыми владениями. В 1848 г. Н. А. Качалов вступил в брак с дочерью новгородского помещика Александрой Павловной Доливо-Сабуровой, получившей от своего отца в качестве приданого имение Хвалевское²⁵, в том же Белозерском уезде, где лежали родовые земли Качаловых.

Покинув флот, Николай Александрович занялся хозяйством и общественной деятельностью. В 1854–1862 гг. он состоял предводителем дворянства Белозерского уезда, в 1865 г. – стал

¹⁹ Тернер Ф. Г. Воспоминания жизни. – С. 228.

²⁰ Там же. – С. 229.

²¹ Из архива С. Ю. Витте. Воспоминания. – СПб., 2003. – Т. 1. Рассказы в стенографической записи. – Кн. 1. – С. 289–290.

²² Записки князя Дмитрия Александровича Оболенского. – СПб., 2005. – С. 222.

²³ Чуйко В. [Некролог Н. А. Качалова] // Новое время. – 1891. – 30 октября. – С. 3.

²⁴ Морской кадетский корпус окончил отец Н. А. Качалова Александр Романович (ок. 1772–1855) и его старший брат Иван Александрович. См.: Тутолмин Н. В. Н. А. Качалов и его “Записки” // Наше наследие. – 2010. – № 95. – С. 56–59.

²⁵ Там же.

председателем Новгородской губернской земской управы. На земской службе Н. А. Качалов проявил незаурядную энергию. В 1868 г., как представитель земства, он принял участие в работе комитета, который ведал оказанием помощи населению северных областей России, пострадавшим от голода. Здесь он обратил на себя внимание престолонаследника, великого князя Александра Александровича, в этом комитете председательствовавшего.

В мае 1869 г. Н. А. Качалов получил от министра внутренних дел предложение занять пост Архангельского губернатора, причём великий князь Александр Александрович поручил ему “обратить особое внимание на экономическое положение края и предоставить свои соображения о местных нуждах”²⁶. В феврале 1870 г. Качалов представил императору Александру II обширный доклад о мерах по улучшению хозяйства в Архангельской губернии. Император доклад одобрил, но реализовывать свои рекомендации автору не пришлось: не успев выехать из столицы, он получил предложение возглавить ДТС.

Как сообщает официальная биография, Качалов принял предложение, “выговорив только себе условие, что до ноября месяца ему будет предоставлена возможность окончить разработку статистических материалов, собранных им в Архангельской губернии”²⁷. 3 марта 1870 г. он посетил князя Д. А. Оболенского, который встретил потенциального преемника очень благожелательно. В своём дневнике князь записал: “Он (Качалов. – А. М., Е. Р.) явился ко мне в департамент, очень вдохновленный сделанным ему предложением, и просил моего совета – принять ли ему это место или нет. Я очень его уговаривал принять, потому что мне показался Качалов весьма порядочным и умным человеком”²⁸.

Ф. Г. Тернер также оценивал деловые качества Качалова очень высоко, но, по собственному признанию, испытывал обиду, так как сам рассчитывал занять директорский пост²⁹. Причину своей неудачи Тернер видел в репутации фритредера. Служить с новым директором он не захотел и направил Д. А. Оболенскому письмо с просьбой об отставке. Аргументируя намерение “оставить департамент”, вице-директор писал о недостаточном знакомстве Качалова с “таможенным делом” и большой вероятности выбора им курса, принципиально отличного от курса его предшественника³⁰.

4 марта 1870 г. Оболенский записал в дневнике: “...Мы условились с министром финансов так, чтобы составить доклад государю, в котором изобразить всю трудность немедленного назначения на мое место нового, не знакомого с таможенной службой человека, и засим просить не торопиться с новым назначением, а иметь в виду Качалова, а до того времени поручить управление департаментом вице-директору...”³¹.

Несмотря на ущемлённое самолюбие, Тернер предложение принял и руководил таможенным ведомством больше 8 месяцев. Только 16 ноября 1870 г. Д. А. Оболенский официально ввёл Качалова в управление ДТС. Однако и после этого, до начала 1872 г., Тернер продолжал выполнять обязанности по таможенному ведомству. В своих мемуарах он отмечал, что на протяжении всего вынужденного сотрудничества, старался сохранять в отношении нового директора корректность, “не принимая участия в его распоряжениях и занимаясь преимущественно текущими делами”³². Тем не менее вице-директора раздражали многие вводимые Качаловым новшества. Он, например, с неудовольствием вспоминал о нежелании директора использовать при подготовке нового Таможенного устава разработанный им ранее проект³³.

В январе 1872 г. Ф. Г. Тернер получил назначение в Совет министра финансов. Дальнейшая его карьера развивалась вполне благополучно: в 1880–1886 гг. Ф. Г. Тернер состоял

²⁶ Качалов Николай Александрович // Русский биографический словарь. – СПб., 1897. – Т. 8. Ибак-Ключарев. – С. 574.

²⁷ Там же.

²⁸ Записки князя Дмитрия Александровича Оболенского. – С. 221.

²⁹ Там же.

³⁰ Там же.

³¹ Там же.

³² Тернер Ф. Г. Воспоминания жизни. – С. 314.

³³ Там же. – С. 313.

директором Департамента государственного казначейства, в 1887–1892 гг. – товарищем министра финансов И. А. Вышнеградского, затем – сенатором. Он также снискал известность как православный духовный писатель, входил в состав множества просветительских и благотворительных организаций.

Обширные служебные планы Д. А. Оболенского реализованы не были. В апреле 1872 г. министр государственных имуществ А. А. Зеленой покинул должность, и управление министерством было поручено Оболенскому. Однако затем пост министра занял не он, а П. А. Валуев, снятый в 1868 г. с должности министра внутренних дел. Обманутый в своих ожиданиях Оболенский ушёл из министерства и получил должность члена Государственного совета, то есть почетную отставку³⁴.

Н. А. Качалов оставался на посту директора ДТС до 12 февраля 1882 г. В таможенной политике страны в это время вновь усилились протекционистские тенденции. Так, в конце 1876 г. Александр II подписал указ о взимании пошлины золотом, что, в силу разницы курса между кредитным и золотым рублём, означало повышение пошлин почти вдвое³⁵.

Тем не менее до июля 1878 г. на министерском посту оставался М. Х. Рейтерн, с именем которого связывались некоторые уступки в пользу фритредерства. Преемником Рейтерна стал С. А. Грейг (1878–1880), затем министрами были А. А. Абаза (1880–1881) и Н. Х. Бунге (1881–1886). Все эти перемены не оказали влияние на положение Качалова. Точно так же не сменялся и состоявший при Качалове вице-директор Лев Александрович Блок.

Л. А. Блок принадлежал к дворянскому роду немецкого происхождения³⁶, образование получил в Училище правоведения (окончил в 1843 г.). Он служил в Сенате, затем был председателем уездной казённой палаты в Новгороде, где и познакомился с Н. А. Качаловым ещё в 1860 гг. По всей видимости, чиновников связала очень тесная дружба, превратившаяся со временем в родство: один из сыновей Л. А. Блока, Пётр Львович (1856–1916), женился на дочери Н. А. Качалова, Александре Николаевне (1856–1927), а один из сыновей Качалова, Николай Николаевич (1852–1919), стал мужем Ольги Львовны Блок (1861–1909)³⁷.

В период директорства Качалова в таможенном ведомстве продолжались энергичные структурные реорганизации. Повышение пошлин могло обогатить истощенную войной 1877–1878 гг. казну только в случае надёжной охраны границы. Поэтому большое внимание уделялось совершенствованию пограничной стражи, которая по своей организации всё более приближалась к воинской части.

Через 4 года после реального вступления Качалова в должность (в 1874 г.) оставил свой пост инспектор Пограничной стражи И. А. Толстой. Его сменил бывший заместитель Д. К. Ган. “Состоять при Департаменте” вместо Гана назначили майора Алексея Трифоновича Озеровского. Этот офицер начинал службу в 4-м Эстляндском батальоне, куда был зачислен прапорщиком в 1856 г.³⁸ В Пограничную стражу Озеровский вступил в 1872 г. и сразу был назначен командиром отряда в Вержболовской бригаде. Здесь он прослужил до назначения в ДТС. Таким образом, в отличие от Гана, Озеровский ко времени назначения в состав руководства имел опыт службы на границе, хотя и не очень продолжительный. В конце февраля 1876 г. штаб-офицеру для поручений (это был по-прежнему Озеровский) присвоили

³⁴ Тернер в мемуарах отмечал сходство между судьбами бывшего начальника и собственной: “Князь Оболенский не был назначен министром <...> Точно также не осуществилось мое назначение директором” (Тернер Ф. Г. Воспоминания жизни. – С. 309).

³⁵ Таможенное дело России: сборник документов и материалов. – М., 2000. – Т. 3. 1864–1917. – С. 19–20.

³⁶ Выдающемуся поэту А. А. Блоку он приходится дедом.

³⁷ Рыхлаков В. Блоки // Немцы России. Энциклопедия. – М., 1999. – Т. 1 (А–И). – С. 214–216.

³⁸ Список генералам, штаб- и обер-офицерам корпуса пограничной стражи по старшинству. Составлен по 9 марта 1904 г. – СПб., 1914. – С. 4.

наименование помощника инспектора пограничной части. Затем было предпринято ещё несколько реорганизаций, приведших к расширению штатов управления стражей³⁹.

Уход Качалова с должности был связан со сменой министра финансов. Назначенный в мае 1881 г. Н. Х. Бунге по многим вопросам государственной жизни держался весьма либеральных воззрений, за что подвергался жесточайшей критике со стороны консерваторов. Однако в вопросах таможенной политики он выступал за усиление протекционистских начал. Между министром и директором ДТС возникло непонимание. В феврале 1882 г. Н. А. Качалов был отставлен от директорства и назначен состоять при министре финансов. В этой во многом формальной должности он оставался вплоть до кончины (28.10.1891). Л. А. Блок ушёл из ДТС одновременно со своим другом и покровителем.

Должность директора ДТС занял Лев Фёдорович Тухолка (1841–1899), служивший перед назначением Одесским градоначальником. Его отец, дворянин Бессарабской области, Фёдор Львович (1807–1873) был военным, активно участвовал в Крымской войне и подавлении Польского восстания 1863–1864 гг., дослужился до генеральского чина, был награждён землями в Калишской губернии⁴⁰. Мать, Пульхерия Тимофеевна, принадлежала к дворянскому роду Маевских. Л. Ф. Тухолка получил образование на юридическом факультете Варшавского университета, служил в судебном ведомстве. Толчком к быстрому развитию его карьеры, по мнению Витте, стало назначение во время Русско-турецкой войны 1877–1878 гг. на должность директора канцелярии князя А. М. Дондукова-Корсакова, занимавшего должность верховного комиссара в Болгарии⁴¹.

Первым чиновником, занявшим при Тухолке должность вице-директора, был Михаил Андреевич Сомин. Логика его назначения на должность понятна: по данным 1865–1877 гг. М. А. Сомин был управляющим 1-го (таможенного) отделения ДТС, затем, до назначения вице-директором, возглавлял канцелярию Департамента⁴². Помощником нового директора, таким образом, стал чиновник, хорошо знавший структуру, принципы деятельности и делопроизводство ДТС, прослуживший в нём около 18 лет.

Однако М. А. Сомин, человек явно немолодой, не позже 1883 г. покинул службу. Должность вице-директора перешла к Николаю Павловичу Забугину (1846–1900), который прослужил вместе с Тухолкой всё время пребывания последнего на посту директора.

Н. А. Забугин получил образование в 1-й Киевской гимназии, которую окончил в 1861 г.⁴³, и Киевском университете. После университета он некоторое время служил в Черниговском губернском правлении, но не позже 1877 г. перешёл на службу в ДТС, где сначала был столоначальником, а с 1881 г. – начальником отделения. Таким образом, этот чиновник имел опыт службы в таможенном ведомстве, если и не такой продолжительный, как М. А. Сомин, то всё же значительный.

Будучи назначенными на свои посты при министре финансов Бунге, Тухолка и Забугин продолжили службу и при его преемнике И. А. Вышнеградском. Соответственно на их руководство ДТС пришлось окончательное завершение эры фритредерства (на деле – весьма относительного) и утверждение жёсткого протекционистского курса, отразившееся в принятии Таможенного тарифа 1891 г.

Уход Тухолки с должности директора ДТС был вызван конфликтом с министром финансов С. Ю. Витте. Одна из причин конфликта состояла в предпринятой министром реорганизации Пограничной стражи, в ходе которой стража выводилась из подчинения Департамента и превращалась в Отдельный корпус. Вспоминая о ходе реорганизации, Витте отмечал: *“Конечно, я встретил сильное препятствие, как в директоре Департамента та-*

³⁹ Подробно см.: Михайлов А. А., Райконен Е. Е. Командный состав Пограничной стражи во второй половине XIX – начале XX в. // Труды научно-исследовательского отдела Института военной истории. – М.; СПб., 2012. – Т. 2. Государственные и административные границы Северной Европы. – С. 246.

⁴⁰ РГИА. – Ф. 1343. – Оп. 30. – Д. 3651. – Л. 4–10.

⁴¹ Из архива С. Ю. Витте. Воспоминания. – С. 301.

⁴² Информация получена в результате анализа “Адрес-календарей Российской империи” за 1864–1881 гг.

⁴³ В 1911 г. в Киеве были опубликованы мемуары Н. П. Забугина о гимназических годах, написанные вместе с Н. А. Бунге (*Бунге Н. А., Забугин Н. П.* Воспоминания о Киевской 1-й гимназии. – К., 1911).

моженных сборов, так и в инспекторе пограничной стражи генерал-лейтенанте Гане”⁴⁴. Видимо, именно натянутость отношений побудила Витте дать своему подчинённому незаслуженно уничижительную характеристику: “Как директор Департамента таможенных сборов Тухолка был ничто”⁴⁵.

Впрочем удаление Тухолки с должности в марте 1894 г. формально носило характер повышения по службе: он был назначен сенатором. Вскоре после ухода Тухолки оставил Департамент и вице-директор Забугин, но он, в отличие от своего начальника, не был совершенно отстранён от дел таможенного ведомства. Получив должность члена Совета министра финансов, Забугин в 1894 г. возглавил две экспедиции, направленные на Дальний Восток для выработки принципов организации пограничного и таможенного контроля в Приамурье⁴⁶.

В 1896 г., обобщив сведения, собранные во время дальней поездки, Н. П. Забугин опубликовал книгу “О судоходстве на русском Дальнем Востоке”, заслужившую благожелательные отзывы специалистов⁴⁷. В этом же году он заведовал Среднеазиатским отделом на Всероссийской промышленной и художественной выставке в Нижнем Новгороде. Очень активным было также участие чиновника в работе разного рода благотворительных организаций.

Покинул занимаемую должность и Д. К. Ган. Вновь учреждённый пост командира Отдельного корпуса пограничной стражи (далее – ОКПС) занял генерал-лейтенант Александр Дмитриевич Свиньин, его помощником стал генерал-майор И. Я. Дитерихс, начальником штаба – генерал-майор К. Н. Ставровский⁴⁸. Все три офицера в пограничной страже ранее не служили, но зато принадлежали к одному роду войск – артиллерии, и, вероятно, знали друг друга.



ДИРЕКТОРЪ ДЕПАРТАМЕНТА ТАМОЖЕННЫХЪ СБОРОВЪ
НИКОЛАЙ ИВАНОВИЧЪ БЕЛЮСТИНЪ.
1894–1908 гг.

Сменивший Тухолку на посту директора ДТС Николай Иванович Беллюстин (1845–?) по своей биографии и жизненному опыту значительно отличался от предшественников. Он происходил из среды потомственного духовенства. Его отец, Иоанн Степанович Беллюстин, служил священником в с. Васюсино Калязинского уезда Тверской губернии (1839–1843) и в г. Калязине (1843–1881)⁴⁹. Мать, Анна Лукинична Морошкина, была дочерью священника. Жизнь отца будущего директора ДТС складывалась очень непросто. Дело в том, что Иоанн Беллюстин активно занимался публицистикой, печатался в различных журналах и газетах: “Вестник Европы”, “Беседа”, “Русский вестник”, “День” и другие, причём статьи его часто содержали резкую критику существовавших в церковной среде порядков. В ответ церковные и светские власти докучали “дерзкому” священнику постоянными придирами.

Учитывая, что семья Беллюстиных была многодетна, а доходы рядового священника в небольшом городке невелики, можно с уверенностью предположить: детство Николая Ивановича

⁴⁴ Из архива С. Ю. Витте. Воспоминания. – С. 303.

⁴⁵ Там же. – С. 301.

⁴⁶ См.: Матвиенко И. Г. Дебаты второй половины XIX в. по проблеме создания таможенной системы в Приамурском крае // Записки Гроднековского музея. – Хабаровск, 2003. – Вып. 5. – С. 39–48.

⁴⁷ Забугин Н. П. О судоходстве на русском Дальнем Востоке. – СПб., 1896.

⁴⁸ Михайлов А. А., Райконен Е. Е. Командный состав Пограничной стражи... – С. 253–256.

⁴⁹ О нём см.: Буртина Е. Ю. Мелочи иерейской жизни: Документальный очерк о И. С. Беллюстине // Лица. Биографический альманах. – М.; СПб., 1995. – Вып. 6. – С. 187–237.

проходило в обстановке весьма скромного достатка. Активную помощь Беллюстиным оказывал брат жены о. Иоанна, профессор Московского университета, юрист Ф. Л. Морошкин (1804–1857). Возможно, по его инициативе Н. И. Беллюстин поступил на юридический курс Московского университета, по окончании которого (1867) получил место в канцелярии Московского окружного суда⁵⁰.

Служба в Московском суде (нотариусом и с 1871 г. членом суда) продолжалась до декабря 1877 г., когда Н. И. Беллюстина назначили товарищем председателя Тверского окружного суда. В марте 1879 г. Н. И. Беллюстин стал товарищем председателя Петербургского окружного суда, в марте 1885 г. – товарищем обер-прокурора Гражданского кассационного департамента Сената.

В феврале 1886 г. началась служба Беллюстина в Министерстве финансов, куда он был направлен в качестве юрисконсульта. Он неоднократно демонстрировал высокую работоспособность и отличное знание законов, в 1888 г. удостоился “монаршего благоволения” за участие в работе по составлению нового “Кредитного устава”. В 1889 г., не оставляя должности юрисконсульта, Беллюстин возглавил конкурсное управление Мальцевскими заводами, переживавшими в то время финансовый кризис.

Итак, Н. И. Беллюстин, в отличие от своих предшественников, происходил из недворянской и малообеспеченной среды, но, подобно им, до состоявшегося 18 марта 1894 г. назначения на должность директора ДТС отношения к таможенной службе не имел. При этом он всё же служил в Министерстве финансов и явно являлся знающим юристом.

С. Ю. Витте в мемуарах подчеркивал, что назначение Беллюстина произошло по его инициативе⁵¹. Министр явно рассчитывал иметь во главе таможенного ведомства “своего человека”, который оказал бы ему поддержку как в реорганизации ведомства (выделении из его состава пограничной стражи), так и в осуществлении таможенной политики в целом.

В самом ведомстве назначение Беллюстина вызвало большую тревогу. Чиновник-таможенник и известный в своё время литератор С. Р. Минцлов так описывал настроения своих сослуживцев: *“Что такое представлял собой новый Юпитер – никто не знал, но общее настроение к Беллюстину было недоброжелательное. Скоро откуда-то появились известия, будто бы Витте, “спуская его с цепи”, дал ему специальное приказание подтянуть распущенное Тухолкой ведомство”*⁵².

Далее автор даёт малопривлекательное изображение директора: *“Высокого роста, сухопарый, с рыжей бородой и злыми, упорными глазами, Беллюстин сразу сделался пугалом. Быть на приеме у него – значило быть грубо оборванным или еще грубее обруганным: в выражениях он не стеснялся. Правитель его канцелярии, имевший одинаковый с ним чин действительного статского советника, был запуган до того, что после нескольких докладов заболел и перестал являться на службу...”*⁵³.

Не вызывает сомнения, что Беллюстин действительно обладал твёрдым и суровым характером. Он далеко не всегда служил покорным исполнителем воли Витте, что проявилось, например, в решении вопросов, связанных с пограничной стражей. Само выделение стражи из состава таможенного ведомства произошло ещё до назначения Беллюстина на директорский пост (в октябре 1893 г.), но затем начался долгий и трудный процесс размежевания полномочий таможенников и пограничников. В ходе работы специально созданной для этой цели комиссии в октябре 1898 – январе 1899 г. Беллюстин твёрдо и последовательно отстаивал прерогативы своего ведомства. Вместе с тем он полностью поддерживал С. Ю. Витте в утверждении протекционистского таможенного курса и очень решительно искоренял злоупотребления в таможенном ведомстве.

⁵⁰ Российский государственный военно-исторический архив (далее – РГВИА). – Ф. 21. – Оп. 1. – Д. 69. – Л. 5–14.

⁵¹ Из архива С. Ю. Витте. Воспоминания. – С. 301.

⁵² Минцлов С. Р. В таможенном мире. Из воспоминаний. – Трапезонд, 1917. – С. 2.

⁵³ Там же.

С большим вниманием относился Беллюстин также к развитию структуры ДТС и подборе себе непосредственных помощников. В конце мая 1895 г. по его инициативе в штатах Департамента была восстановлена должность 2-го вице-директора⁵⁴.

Однако первые несколько месяцев пребывания нового директора на посту даже единственная должность вице-директора оставалась вакантной. Наконец 12 февраля 1895 г. на неё был назначен Ольгерд Францевич Белявский (1841–?). В июне к нему присоединился Владимир Дмитриевич Блаватский (1841–1902).

Надо отдать должное Беллюстину – избранные им чиновники отлично дополняли друг друга. О. Ф. Белявский принадлежал к дворянству Ковенской губернии, где у него было имение⁵⁵. Образование он получил на юридическом факультете Казанского университета, по окончании которого получил звание магистра гражданского права (1865). В июле 1868 г. Белявский поступил на службу в Санкт-Петербургский окружной суд, в марте 1871 г. был причислен к Департаменту полиции и назначен судебным следователем 1-го участка Лужского уезда. Вся последующая служба О. Ф. Белявского вплоть до назначения вице-директором ДТС также протекала в судебном ведомстве. При этом в 1885–1887 гг. он был товарищем председателя Санкт-Петербургского окружного суда, а в 1887–1895 гг. – товарищем обер-прокурора Гражданского кассационного департамента Сената. Стоит отметить, что немногим раньше такие же должности занимал Беллюстин: в 1879–1885 гг. – товарищ председателя Санкт-Петербургского окружного суда, в 1885–1886 – товарищ обер-прокурора Гражданского кассационного департамента Сената. Таким образом, Белявский, не имея опыта таможенной службы, обладал, по меньшей мере, двумя несомненными достоинствами: имел большой юридический опыт и был лично известен директору.

Второй вице-директор, В. Д. Блаватский, напротив, до назначения вице-директором с Беллюстиным не сталкивался и служил исключительно в таможенном ведомстве. Он принадлежал к российскому дворянскому роду, имевшему польские корни⁵⁶, образование он получил в Виленском дворянском институте, из которого сразу поступил на службу в Санкт-Петербургскую таможенную канцеляристом (декабрь 1863 г.)⁵⁷. В течение последующих 8 лет он служил в столичной таможне, поднимаясь ступень за ступенью по должностной лестнице. Интересно, что, будучи еще молодым чиновником в чине коллежского регистратора, В. Д. Блаватский женился на представительнице весьма знатного рода княжне Ольге Петровне Вадбольской. В 1871 г. в чине коллежского секретаря он был назначен и. д. члена Московской таможни, затем неоднократно переводился из одной таможни в другую и накануне назначения в ДТС возглавлял Варшавскую таможню⁵⁸.

Сочетание на вице-директорских должностях опытного таможенника и опытного юриста, несомненно, представляется весьма эффективным кадровым решением. Кстати, оба заместителя Беллюстина буквально с первых месяцев службы были привлечены к решению самых ответственных и сложных задач. О. Ф. Белявский в январе 1896 г. отправился в командировку в Среднюю Азию для ревизии местных таможенных учреждений и “исследования некоторых вопросов по таможенному надзору в Закаспийской области и Бухаре”⁵⁹.

В. Д. Блаватский в 1895 г. возглавил комиссию по выработке положений о правах и обязанностях начальников таможенных округов после прекращения их полномочий по ру-

⁵⁴ ПСЗРИ. – СПб., 1895. – Собр. 3. – Т. XV. – № 11737. – С. 334–335.

⁵⁵ РГВИА. – Ф. 21. – Оп. 6. – Д. 82. – Л. 1–12.

⁵⁶ Отец Владимира Дмитриевича, Дмитрий Васильевич Блаватский служил преимущественно в интендантском ведомстве, в Крымскую войну был членом Общего присутствия Главной полевой провиантской комиссии и Общего присутствия Управления генерал-интенданта армии. Мать, Анжелика Павловна Островская, – дочь офицера (РГИА. – Ф. 1343. – Оп. 17. – Д. 3771. – Л. 1–11).

⁵⁷ РГИА. – Ф. 1343. – Оп. 17. – Д. 3771. – Л. 17, 18–23.

⁵⁸ Попутно стоит заметить, что в таможенном ведомстве служили также другие представителя фамилии Блаватских, включая сыновей Владимира Дмитриевича, Петра и Дмитрия (РГИА. – Ф. 21. – Оп. 4. – Д. 78. – Л. 1–8; Личный состав Департамента таможенных сборов и учреждений таможенного ведомства по сведениям до 12 декабря 1903 г. – СПб., 1904. – С. 19, 32.

⁵⁹ РГИА. – Ф. 21. – Оп. 6. – Д. 82. – Л. 9 об.

ководству пограничной стражей, позже – активно работал над различными вопросами таможенного законодательства. К сожалению, в апреле 1902 г. этот энергичный чиновник скончался, и Беллюстину пришлось искать ему достойную замену. После консультаций на вакантную должность был определён Сергей Александрович Гринвальд. Он родился в 1866 г., обучался в Технологическом институте, по окончании которого (1890) сразу поступил на службу в таможенное ведомство. Перед назначением вице-директором С. А. Гринвальд состоял в ДТС начальником отделения⁶⁰.

Уход с министерского поста в феврале 1903 г. С. Ю. Витте воздействия на состав руководства ДТС не оказал: Н. И. Беллюстин, О. Ф. Белявский и С. А. Гринвальд остались на своих должностях. Вместе они прослужили до 1908 г., руководя ведомством при трёх министрах: Э. Д. Плеске (1903–1904), В. Н. Коковцов (1904–1905 и 1906–1914), И. П. Шипов (1905–1906).

В 1908 г. Н. И. Беллюстин начал болеть. 15 мая он обратился к министру Коковцеву с нетипичной для энергичного администратора просьбой о *“разрешении в течение некоторого времени управлять делами Департамента не в полном объеме, а лишь по более важным вопросам...”*⁶¹.

“Некоторое время” оказалось непродолжительным: 30 мая 1908 г. Н. И. Беллюстин скончался.



ДИРЕКТОРЪ ДЕПАРТАМЕНТА ТАМОЖЕННЫХЪ СБОРОВЪ
СЕРГѢЙ ДМИТРИЕВИЧЪ ГАНЪ
съ 1908 г.

Во главе ДТС был поставлен Сергей Дмитриевич Ган (1860–1914). Впервые за более чем 40-летнее существование Департамента директором стал человек, давно и тесно связанный с таможенной службой. С. Д. Ган был сыном генерала от инфантерии Д. К. Гана, который в течение многих лет (1874–1893) служил инспектором Пограничной стражи и покинул должность при её реорганизации в Отдельный корпус.

Сам Сергей Дмитриевич окончил курс наук в Александровском лицее (1878), сразу после выпуска поступил на службу в ДТС, где в январе 1879 г. занял должность младшего помощника счётного стола⁶². В июле 1879 г. С. Д. Ган был определён состоять для поручений при начальнике Санкт-Петербургского таможенного округа. В этом качестве он неоднократно проводил ревизии таможенных учреждений, проявляя большую энергию и инициативность⁶³. В октябре 1882 г. С. Д. Гана назначили начальником счётного стола ДТС, в марте 1886 г. он занял должность младшего члена

Санкт-Петербургской сухопутной таможни, что стало началом его долгой службы в различных таможенных учреждениях. Последовательно Ган был старшим членом Санкт-Петербургской портовой таможни (март–сентябрь 1889 г.), помощником управляющего Московской таможни (1889–1890), вновь старшим членом Санкт-Петербургской портовой таможни (1890–1897). Однако в феврале 1897 г. он перешёл на службу в Государственный банк с назначением директором Санкт-Петербургской государственной сберегательной кассы. После этого, вплоть до назначения директором ДТС, он работал в банковском ведомстве.

⁶⁰ Там же. – Оп. 12. – Д. 239. – Л. 209.

⁶¹ РГВИА. – Ф. 21. – Оп. 4. – Д. 69. – Л. 378.

⁶² РГИА. – Ф. 138. – Оп. 1. – Д. 231. – Л. 20–27.

⁶³ РГВИА. – Ф. 21. – Оп. 11. – Д. 281. – Л. 108–115.

В течение примерно полутора лет после назначения С. Д. Гана директором вице-директорами при нём оставались О. Ф. Белявский и С. А. Гринвальд. Затем 19 октября 1909 г. Белявский был уволен от службы “согласно прошению, по болезни”⁶⁴. Скорее всего эта отставка действительно диктовалась состоянием здоровья чиновника, которому уже исполнилось 68 лет.

Вторым вице-директором стал Андрей Егорович Матисен. Он родился в 1855 г., окончил Училище правоведения (1876) и очень давно, с 1879 г., служил в таможенном ведомстве. В 1897 г. А. Е. Матисен был назначен управляющим канцелярии ДТС, и с этой должности пришёл на вице-директорскую⁶⁵.

Практически одновременно с приходом Гана на директорский пост сменилось руководство пограничной стражи, которая теперь была самостоятельной структурой финансового ведомства. Вместо ушедшего в отставку А. Д. Свиньина командиром ОКПС стал генерал Н. А. Пыхачов, служивший до революционных событий февраля 1917 г.

С. Д. Ган, С. А. Гринвальд и А. Е. Матисен служили вместе до 1914 г., причём директор совмещал службу в ДТС с другими обязанностями и, в частности, активно трудился в Государственном банке и Министерстве Торговли и Промышленности, которым в 1909–1915 гг. руководил покровительствовавший ему С. И. Тимашев.

В конце 1914 г. С. Д. Ган скончался от сердечного приступа. Должность директора занял Сергей Андреевич Шателен (1873–1946). Он был выпускником Училища правоведения (1895), занимал различные должности в учреждениях Министерства финансов, но в таможенном ведомстве, подобно предшественникам, прежде не служил. Менять состав помощников Шателен не стал: вице-директорами остались С. А. Гринвальд и А. Е. Матисен.

Изменения в составе высшего руководства ДТС начались уже после Февральской революции 1917 г. С. А. Шателен стал товарищем министра финансов во Временном правительстве, а Департамент возглавил С. А. Гринвальд. Это был первый случай за всю более чем 40-летнюю историю ДТС, когда на смену директору пришёл его непосредственный заместитель, причём показательно, что произошло это уже после падения монархии, в условиях кардинальной перестройки государственного аппарата. Интересно, что в это же время ОКПС возглавил генерал-лейтенант Г. Г. Мокасей-Шибинский, также первый корпусной командир, который до назначения служил в пограничной страже и состоял при своём предшественнике заместителем.

Выводы. В целом, можно сделать вывод, что руководство ДТС формировалось под влиянием различных, даже многообразных факторов. При этом, директорами становились лица, не имевшие опыта таможенной службы и даже не всегда служившие прежде в финансовой сфере. Очевидно, что критерием отбора здесь служил не столько профессионализм в узком смысле слова, сколько репутация хорошего администратора в целом. Вице-директора чаще были опытными таможенными чиновниками, хотя и здесь случались исключения: служивший при А. Д. Оболенском Тернер, при всей своей опытности в финансовой области, таможенником всё же не был. Н. А. Качалов предпочёл взять вице-директором лично ему известного Л. А. Блока. Так что традицию иметь в качестве хотя бы одного вице-директора “коренного таможенника” установил лишь третий по счёту директор Л. Ф. Тухолка. Подобная система (администратор-руководитель, профессионал-помощник) вообще была характерна для государственного аппарата Российской империи. В целом же руководство ДТС состояло из хорошо образованных и опытных чиновников, способных успешно решать трудные задачи таможенного управления.

⁶⁴ РГИА. – Ф. 21. – Оп. 6. – Д. 82. – Л. 18 об.

⁶⁵ Личный состав Департамента таможенных сборов и учреждений таможенного ведомства по сведениям до 15 октября 1910 г. – СПб., 1910. – С. 1.