

ОЧЕРКИ ИСТОРИИ РОССИЙСКИХ ФИРМ:

**ВОПРОСЫ
СОБСТВЕННОСТИ,
УПРАВЛЕНИЯ,
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ**

Факультет менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета
2007

ББК 65.262.1-03
О-94

Рецензенты:

д-р истор. наук, академик РАН *Б. В. Ананьич*
(Санкт-Петербургский институт истории РАН);

д-р экон. наук, проф. *Н. К. Фигуровская*
(Институт экономики РАН)

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
Санкт-Петербургского государственного университета*

Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования / М. Н. Барышников, В. Ю. Гессен, А. Л. Дмитриев, Т. М. Китанина, А. А. Семенов; под ред. А. Л. Дмитриева, А. А. Семенова. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, , 2007. — 718 с.

ISBN 978-5-9924-0005-2

ISBN 978-5-288-04532-5

Монография написана на основе впервые публикуемых архивных материалов, относящихся к деятельности российских акционерных компаний начала XX века. В ней содержится оригинальный очерк, отражающий специфику институционального развития ведущих петербургских фирм, представлены материалы по-новому характеризующие хозяйственную политику наиболее крупного концерна отечественной тяжелой индустрии («И. Стахеев и К0»), раскрываются совершенно неизученные стороны управленческой деятельности АО «КАМВО» — признанного лидера дореволюционной России в области парового транспорта. В заключительном очерке доказывается, что вопреки распространенному мнению, идеи научного управления получили в нашей стране активную поддержку и практическое применение уже во втором десятилетии минувшего столетия.

Издание явилось результатом исследовательского проекта, проводившегося Высшей школой менеджмента СПбГУ в рамках реализации Приоритетного национального проекта «Образование».

ББК 65.262.1-03

*Данное издание подготовлено в рамках реализации
приоритетного национального проекта «Образование» в части создания
Высшей школы менеджмента СПбГУ*

ISBN 978-59924-0005-2
ISBN 978-5-288-04532-5

© Коллектив авторов, 2007
© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
Очерк первый РОССИЙСКИЕ ФИРМЫ в XIX — начале XX в.: СОБСТВЕННОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ, ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И ГРУППОВЫЕ ИНТЕРЕСЫ (М. Н. Барышников).....	13
Глава 1. Баланс интересов в структуре собственности и управления: теоретические аспекты проблемы	13
Глава 2. Семейная фирма в России: институциональные характеристики функционирования	32
Глава 3. Промышленные компании: индивидуальные/группо- вые интересы и перспективы развития	74
Очерк второй РАЗВИТИЕ КОНЦЕРНА ПУТИЛОВА—СТАХЕЕВА— БАТОЛИНА И ТРАНСФОРМАЦИЯ ЕГО ФИНАНСОВО- ПРОМЫШЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ В ГОДЫ ПЕРВОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ (Т. М. Китанина).....	172
Введение	172
Глава 1. История фирмы И. И. Стахеева. Первые шаги на пути создания финансово-промышленной группы Путилова— Стахеева—Батолина	178
Глава 2. Развитие концерна в годы Первой мировой войны	273
Глава 3. Деятельность финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина после Февральской революции	347
Заключение	369

Очерк третий

**СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ
И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ В РОССИИ**

(на примере некоторых крупных пароходств) (В. Ю. Гессен) 413

Введение. 413

Глава 1. Возникновение пароходного общества

«Кавказ и Меркурий» 416

Глава 2. Устав акционерного общества как основа управления

его деятельностью 424

Глава 3. Акционеры общества и управление их составом 434

Глава 4. Структура управления обществом «Кавказ

и Меркурий». 475

Глава 5. Управление капиталами и экономической деятель-

ностью общества «Кавказ и Меркурий» 516

Глава 6. Управление техническими нововведениями 572

Глава 7. Восточное общество товарных складов, страхования и

транспортирования товаров 580

Глава 8. «Камво» и финансово-промышленная группа Гессена—

Дёмкина 618

Очерк четвертый

**ТЕЙЛОРИЗМ И НАУЧНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
В РОССИЙСКОЙ ПЕЧАТИ НАЧАЛА XX в.**

(А. Л. Дмитриев, А. А. Семенов). 658

Именной указатель. 682

Указатель фирм и финансовых заведений 702

ВВЕДЕНИЕ

В монографии в рамках институциональной истории хозяйства рассматриваются тенденции развития крупных фирм Российской империи во второй половине XIX — начале XX в., раскрываются их место и роль в хозяйственной и общественно-политической жизни страны. Особое внимание уделяется анализу изменений, происходивших в организационном, правовом и неформальном облике отечественного делового мира в указанный период. Книга содержит обширный фактический материал, освещающий историю учреждения и функционирования ряда крупнейших российских компаний, структуру их собственности и управления, взаимоотношения в среде акционеров/пайщиков (в том числе на семейном уровне), механизм выработки конкретных планов развития фирм, а также поведение последних в условиях складывавшейся в стране экономической и политической ситуации. В монографии анализируются и некоторые особенности привлечения зарубежного опыта при использовании передовых методов менеджмента.

Центральное место в работе отведено рассмотрению проблем, касающихся достижения в среде российских собственников и менеджеров баланса интересов в его неформальном, правовом, управленческом, социокультурном и общественно-политическом содержании. Исследуя специфику становления отечественного предпринимательства в подобной многоаспектной трактовке, авторы исходили из того, что научное изучение сферы управления предполагает всестороннее исследование динамики ее исторических изменений. Проблемы менеджмента не могут трактоваться в статике. Между тем, в силу различных обстоятельств, история отечественного предпринимательства еще не получила должной научной разработки, оставаясь слабым звеном и в комплексе управленческих дисциплин, читаемых в российских вузах. Мы гораздо лучше знаем о том, какие культурно-исторические обстоятельства определили сильные и слабые стороны предпринимательства в США, Японии или во Франции, нежели в нашей стране.

В советскую эпоху объективное изучение истории предпринимательства было невозможно ввиду идеологической затабуированности этой темы. Русский капитализм эпохи монополий должен был выглядеть отсталым, реакционным и отмирающим. Правда, в период «оттепели» влиятельная группа ученых, составившая так называемое «новое направление» в исторической науке, предприняла попытку показать сильные стороны и многочисленные достижения отечественной индустрии в предреволюционный период. Был написан ряд блестящих работ, после появления которых уже невозможно было изображать русскую экономику и хозяйственную политику предреволюционных десятилетий в прежнем карикатурном виде. Однако подобная попытка «высветления» этой части нашего исторического прошлого была достаточно быстро директивно подавлена идеологическим отделом ЦК КПСС¹. Кроме того, авторы указанного направления делали упор почти исключительно на макроэкономических аспектах хозяйственной политики. Лишь немногие из них, в частности Б. В. Ананьич, В. С. Дякин, Т. М. Китанина, Э. Э. Крузе и др., посвящали свои работы деятельности отдельных крупных предприятий². Следует отметить и капитальные сборники архивных документов, подготовленные в конце 1950 — начале 1960-х гг. и раскрывающие деятельность многих крупных компаний дореволюционной России³.

В настоящей работе делается попытка систематизации и комплексного анализа еще не публиковавшихся материалов и документов по истории российского предпринимательства. Настоятельная потребность в подборе и публикации соответствующих материалов назрела давно. В силу уже указанных обстоятельств в доперестроечную эпоху не могли появиться научные направления, ориентирован-

¹ См.: *Поликарпов В. В.* «Новое направление» 50–70-х гг.: последняя дискуссия советских историков // Советская историография / Под ред. Ю. Н. Афанасьева. М., 1996. С. 349–400.

² См.: *Ананьич Б. В.* Банкирские дома в России, 1860–1914 гг.: Очерки истории частного предпринимательства. Л., 1991; *Дякин В. С.* Германские капиталы в России: Электроиндустрия и электрический транспорт. Л., 1971; *Китанина Т. М.* Военно-инфляционные концерны в России, 1914–1917 гг. Концерн Путилова—Стахеева—Батолина. Л., 1969; *Крузе Э. Э.* Табачный и ниточный тресты (Из истории монополий в обрабатывающей промышленности России) // Из истории империализма в России. М.; Л., 1959. С. 57–84.

³ См., напр.: Экономическое положение России накануне Великой Октябрьской социалистической революции: Документы и материалы. М.; Л., 1957–1959. Ч. 1–2; Материалы по истории СССР. Т. 4. Документы по истории монополистического капитализма в России. М., 1959.

ные на изучение фактологии в области принятия управленческих решений. Не сложились они и в последующие годы. Всем известна консервативность исторических школ, где обычно ученики развивают тематику мэтров. До сих пор освещение истории отечественного предпринимательства осуществляется у нас достаточно робко и несколько односторонне: исследования ведутся преимущественно в описательном ключе, причем основное внимание уделяется таким моментам, как история отдельных династий, характер меценатской деятельности или культурные аспекты становления того или иного бизнеса⁴. Попытки изучения институциональной составляющей и организационной культуры предпринимательства не нашли пока достаточной поддержки со стороны профильных и заинтересованных организаций.

В значительной степени такое положение дел объясняется общей неразвитостью социальной инфраструктуры современного российского менеджмента и, в свою очередь, в какой-то мере обуславливает ее. Управленческая элита страны и академические круги еще не прониклись идеей, что выстраивание идеологии развития предпринимательства и ее преломление в базовых курсах, читаемых в школах и на факультетах менеджмента, должны опираться на осмысление исторического опыта. Эффективно функционирующие системы хозяйственного управления (как на общегосударственном, так и на низовом уровне) были созданы лишь в тех странах, где предпринимательские круги не шли по пути эпигонства, а умели сочетать активное усвоение иностранного опыта с осмыслением сильных сторон национальной хозяйственной культуры и, прежде всего, ее особенностей в области менеджмента.

В силу того что общекультурный и геополитический контексты развития предпринимательства достаточно стабильны, а хронологическая дистанция дает возможность делать взвешенные оценки, именно исторический подход позволяет наиболее адекватно оценить сильные и слабые стороны отечественного менеджмента, что крайне важно не только с точки зрения предупреждения возможных ошибок в области управления, но и с точки зрения создания выверенных ориентиров развития этой важнейшей сферы хозяйственной деятельности.

Изучение истории российского предпринимательства имеет высокую и многоплановую значимость. Применительно к тем мас-

⁴ Одной из первых комплексных работ по истории отечественного предпринимательства стала коллективная монография Института российской истории РАН «История предпринимательства в России» (М., 1999–2000. Кн. 1–2).

штабным задачам, которые ставятся перед недавно созданной на базе факультета менеджмента Высшей школой менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, это изучение получает фундаментальное значение уже в силу того факта, что без него невозможно формирование идеологии отечественного предпринимательства. Кроме того, работы по истории менеджмента позволят снабдить преподавателей, читающих базовые курсы, материалами, раскрывающими особенности отечественного опыта в области предпринимательства применительно к разным сферам экономической деятельности. Последнее представляет значительную ценность для многих предметов, которые будут изучаться в школе, но особенно — для бакалаврских программ (курсы истории менеджмента, экономической истории России и др.), а также для тех постбакалаврских курсов, которые включают в себя весомые общетеоретическую и идеологическую составляющие. Речь, в частности, идет о следующих предметах: корпоративное управление и корпоративные финансы, теория стратегического управления, макроэкономика переходных экономик, актуальные проблемы экономической теории: эволюционный и неинституциональный подходы, история экономических наук.

В рамках программы изучения истории деятельности российских компаний Высшей школой менеджмента были организованы четыре научные конференции, названия которых отражали их основную проблематику: «Хозяйственная роль и социальный имидж предпринимательства в России: XIX–XX вв.» (2004 г.), «Хозяйственная роль и культура предпринимательства в России: XIX–XX вв.» (2005 г.), «Фирмы, общество и государство в истории российского предпринимательства» (2006 г.), «Российское предпринимательство в XIX — первой трети XX века: личности, фирмы, институциональная среда» (2007 г.). Материалы первых трех конференций были изданы отдельными книгами.⁵ Большое место в работе конференций, получивших с 2006 г. статус международных, занимали доклады, связанные с деятельностью отдельных российских компаний в дореволюционный период, а также вопросы менеджмента в этих компаниях. В работе конференций определился и круг проблем, требующих серьезного изучения, в частности выяснилось, что остаются малоисследованными процесс принятия управленческих решений в ак-

⁵ История предпринимательства в России: XIX — начало XX века. СПб., 2005–2007. Вып. 1–3.

ционерных обществах, организация управления персоналом, принятие стратегических решений относительно диверсификации деятельности фирм.

Значительно большее количество современных работ связано с отдельными институциональными аспектами предпринимательства. Сюда можно отнести вопросы благотворительности, организацию коммерческого образования, учреждение различных предпринимательских организаций и союзов, ответственности предпринимателей за жизнедеятельность рабочих. Все эти аспекты нашли отражение в докладах на данных конференциях — практически на каждой были организованы соответствующие секции.

Следует отметить, что в последние годы изучением различных сторон истории деятельности российских предприятий занимается группа исследователей под руководством проф. Л. И. Бородкина в Московском государственном университете, о чем свидетельствуют публикации в ежегодных выпусках «Экономическая история. Обзор»⁶, а также в ежегоднике «Экономическая история».⁶ Отметим и проект «Компании-долгожители в России», реализуемый в Государственном университете — Высшей школы экономики.

Разумеется, отдельное исследование, направленное на сбор и осмысление фактологии по такой объемной теме, как история российского предпринимательства, не может быть всеохватывающим. Первоочередное внимание авторы очерков уделили управлению крупными предприятиями, что, кстати, соответствует и ориентации учебных курсов Высшей школы менеджмента. Кроме того, соответствующая аналитическая работа касается главным образом петербургских предприятий и тех компаний, чье руководство находилось в столице. Роль петербургской промышленности в развитии отечественной индустрии в предыдущие годы несправедливо занижалась. Между тем именно в Северной столице были сосредоточены наиболее мощные и передовые производства страны. Детальное исследование петербургского менеджмента в перспективе позволяет дать ответ на вопрос о реальной конкурентоспособности ведущих производств дореволюционной России, раскрыть потенциал их развития и культурный уровень.

⁶ См., напр.: Шильникова И. В. «Как фабриками нужно управлять»: деятельность управляющего Ярославской большой мануфактурой (1898–1917 гг.) // Экономическая история. Обзор. М., 2006. Вып. 12; Грузинов А. С. Система управления хозяйством князей Абамелек-Лазаревых во второй половине XIX — начале XX вв. // Там же.

Указанные задачи и приоритеты исследования определяют общий характер и структуру работы.

В первом очерке (автор — доктор исторических наук профессор М. Н. Барышников) история развития российского предпринимательства отображена сквозь призму эволюции институциональных составляющих этого процесса. Главное внимание уделяется новой постановке проблемы соотношения собственности и управления, а также характеру баланса и консолидации интересов взаимодействующих хозяйственных агентов. Автор приводит множество примеров из жизни столичных предприятий, показывает, как принимались на них решения по вопросам управления собственностью и распределения доходов, демонстрирует важность учета потенциальных рисков и неопределенности окружающей среды для обеспечения перспективы устойчивого развития корпорации. Значительное внимание в этой части исследования уделяется также институциональным характеристикам функционирования семейных фирм и проблеме сочетания индивидуальных и групповых интересов в деятельности некоторых известных корпораций (товарищество «Треугольник», «Общество Александро-Невской мануфактуры К. Я. Паль», Товарищество «Восседло и К^о», Акционерное общество постройки и эксплуатации автомобилей «Фрезе и К^о», «Товарищество для эксплуатации электричества М. М. Подобедов» и др.).

Второй очерк (автор — доктор исторических наук профессор Т. М. Китанина) посвящен изучению важнейших направлений хозяйственной активности крупнейшего российского концерна — финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина, — стремившегося к фактической монополизации многих сфер экономической жизни страны. Впервые раскрываются разные аспекты рыночной стратегии этого предприятия, его связей с банковской верхушкой, анализируются материалы революционных лет, раскрывающие представление руководителей концерна о перспективах взаимодействия частного и государственного предпринимательства. Данный очерк основан на ранней работе автора, значительно переработанной и дополненной⁷. Концерн Путилова—Стахеева—Батолина, сосредоточивал в своих руках огромные производственные мощности и влиятельнейшие банковские структуры. Исследуя малоизученные аспекты деятельности этой финансово-промышленной группы в области торгово-закупочных и сбытовых операций, особенности ее

⁷ Китанина Т. М. Военно-инфляционные концерны в России.

финансовой политики и действий по управлению важнейшими активами, автор раскрывает стратегию концерна, направленную на подчинение ряда приоритетных промышленных и сырьевых рынков. Помимо этого, в очерке представлена и проанализирована программа концерна по реформированию национальной экономической политики, исследованы усилия руководителей предприятия по приспособлению к той социально-экономической ситуации, которая складывалась в стране в 1917 г.

В третьем очерке (автор — кандидат экономических наук В. Ю. Гессен) анализируется развитие структуры управления таких весомых составляющих транспортной инфраструктуры страны, как пароходное общество «Кавказ и Меркурий» (знаменитый «Камво») и Восточное общество товарных складов, страхования и транспортирования товаров («Восточное общество» или «ВО»). При этом основное внимание уделено вопросам управления: структуре и составу органов управления, применявшимся ими методам организации. Очерчена общая структура управления обществами, а также происходившая в них трансформация управления активами, внешними связями и процессом технической модернизации. Автор исследует связи «Камво» и финансово-промышленной группы Гессена—Дёмкина и рисует картину деятельности общества на исходе его существования, в 1916—1917 гг.

В очерке собран и проанализирован значительный архивный материал, позволивший при раскрытии данной темы сосредоточиться на вопросах, которые, будучи чрезвычайно важны с точки зрения истории предпринимательства, обычно опускаются исследователями. Имеются в виду, в частности, следующие моменты: структурная политика в отношении состава акционеров, финансовая стратегия, управление внешними связями и техническими нововведениями. Ввиду ограниченности исходных баз данных и в силу наличия определенных технических трудностей по их интерпретации, эти вопросы не так часто привлекают внимание историков.

Последний очерк (авторы — доктор экономических наук профессор А. А. Семенов и кандидат экономических наук доцент А. Л. Дмитриев) затрагивает такую специфическую тему, как история распространения тейлористских идей в дореволюционной России. В этой части работы анализируются реакции научной общественности на распространение идей научного менеджмента в их американской оболочке, рассматриваются научные позиции наиболее видных отечественных приверженцев тейлоризма и их успехи в деле распростра-

нения новой доктрины. Авторами подобран совершенно новый, с точки зрения сегодняшних наших представлений, материал о степени и характере распространения тейлоризма и родственных ему течений на отечественной почве. В частности, ими продемонстрировано, что уже в довоенный период и теория, и практика научной организации труда были широко известны в нашем отечестве и вызывали вокруг себя оживленные дискуссии.

В заключительных разделах очерков, а также в приложениях представлены данные о составе акционерных обществ, о динамике дивидендных выплат, о распределении прибыли, приводятся документы, характеризующие программы деятельности отдельных концернов, структуру управления теми или иными обществами и финансово-промышленными группами, и другие материалы. Все эти данные вводятся в научный оборот впервые.

Книга предназначена для ученых, специалистов, а также аспирантов и студентов, занимающихся изучением истории управления и экономической истории России. Возможно ее использование в учебном процессе при чтении курсов «Экономическая история России», «История отечественного менеджмента», а также (в качестве источника кейсовых материалов) по курсу «История бизнеса». Книга может быть рекомендована в качестве элемента учебного комплекса и для слушателей курсов постбакалаврских программ Высшей школы менеджмента.

А. Л. Дмитриев, А. А. Семенов

О черк первый

РОССИЙСКИЕ ФИРМЫ в XIX — начале XX в.: СОБСТВЕННОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ, ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ И ГРУППОВЫЕ ИНТЕРЕСЫ

Глава 1

БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ В СТРУКТУРЕ СОБСТВЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ

Обращение к российской истории XIX — начала XX в. предполагает рассмотрение важнейшего с точки зрения перспектив развития экономики вопроса о месте и роли предпринимателя в хозяйственной жизни страны. Кем являлся промышленник и торговец — лицом, умело максимизирующим свою выгоду (прежде всего прибыль) на основе принятия оптимальных (т. е. рациональных — глубоко продуманных и логичных) решений, или человеком, вынужденным действовать в условиях неопределенности (сложности, порой непредсказуемости) социально-экономической и общественно-политической ситуации, высоких рисков и ограниченных по своему количественному и качественному содержанию информационным ресурсам? Применительно к первому случаю возникает еще один вопрос: могли ли индивид, ориентированный прежде всего на реализацию личных интересов, претендовать на сколько-нибудь значимое место в хозяйственной системе Российской империи, если данная система была основана на неформальных, традиционных нормах (в их социокультурном выражении) группового поведения? Думается, более реалистичным выглядит второй случай, когда учет потенциальных рисков

и неопределенности окружающей среды, в сочетании с относительной рациональностью поступков, а также возможным оппортунистическим (эгоистичным) поведением со стороны партнеров требовали от торговца или промышленника использовать имеющиеся или устанавливать новые ограничения — институты (правовые и неформальные) в качестве необходимого условия для реализации своих интересов¹. Последнее касалось, например, возможностей создания и дальнейшего успешного функционирования компаний. Как справедливо заметил Р. Коуз, представляется «делом невероятным, чтобы фирма возникла вне условий неопределенности»².

Опыт деятельности торговых домов и акционерных компаний в России в XIX — начале XX в. свидетельствовал о том, что институциональные ограничения интересов являлись одним из важнейших факторов, определявших эффективность операций фирм и проявлявшихся в оптимальном взаимодействии собственников и управленцев, точнее сказать — балансе имеющихся у них интересов³. *Под балансом интересов понимается такое соотношение последних, которое обеспечивает результативное функционирование компании в соответствии с согласованными и применяемыми на практике институциональными ограничениями индивидуального и группового поведения.* Используя формулировку Д. Норта, отметим, что подобный баланс включает «в себя все формы ограничений, созданных людьми для того, чтобы придать определенную структуру человеческим взаимоотношениям»⁴.

Определение форм, способов и механизмов реализации индивидуальных и групповых интересов применительно к целям хозяйственной деятельности (в том числе в сфере организации собственно-

¹ Стремление преодолеть неопределенность окружающей среды, пишет Д. Норт, с закономерностью ведет к принятию институциональных ограничений, определяющих характер взаимодействия людей. Эти ограничения складываются в течение длительного времени; в данном контексте культура общества — совокупная структура правил и норм (а также верования), которые мы наследуем из прошлого и которые формируют наше настоящее и влияют на наше будущее (*North D. C. Understanding the Process of Economic Change. Princeton; Oxford. 2005. P. 1–4.*)

² Коуз Р. Природа фирмы // Природа фирмы. М., 2001. С. 38.

³ Под интересами (от лат. interest — имеет значение, важно) понимаются исторически складывающиеся предпочтения индивидов, реализуемые в процессе удовлетворения ими своих потребностей в условиях ограниченности существующих ресурсов (возможностей).

⁴ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997. С. 18.

сти, управления и контроля в фирме), достигаемых в условиях имеющихся рисков, ограниченной рациональности и неопределенности окружающей среды, а также выявление факторов, благоприятствующих/препятствующих подобной реализации с точки зрения эффективности используемых неформальных и правовых институтов, являются важнейшими задачами историко-экономического исследования. К числу основных вопросов, требующих дополнительного освещения применительно к отечественной истории XIX — начала XX в., относятся: имелись ли институты, благоприятствовавшие развитию предпринимательства в России; насколько велика была способность (готовность, желание) хозяйствующих субъектов использовать существующие институты в целях повышения эффективности своих торговых или промышленных предприятий; в какой степени действовавшие институты соответствовали организационным процессам, происходившим в российском деловом мире (прежде всего в плане создания и функционирования фирм).

Отметим, что внутрифирменные интересы представляют прежде всего собственники, управляющие, работники. В число представителей внешних интересов наряду с клиентами, поставщиками и кредиторами входят государственные учреждения, профсоюзы, общественные объединения и другие организации, составляющие институциональное окружение. Косвенно фирма взаимодействует также с социокультурной и природной средой. Более высокий уровень отношений являет собой взаимодействие интересов фирмы с интересами других субъектов хозяйственной деятельности, а также представителей общественных и властных структур. Действующие в этой сфере институциональные ограничения имеют более сложную структуру, определяясь совокупностью целого ряда экономических, социальных, культурных и политических факторов. Здесь ответственность перед внешним миром несет не владелец индивидуального предприятия, а группа лиц, связанных друг с другом общностью интересов. Способность рационально ограничить последние означает, по сути, готовность достичь эффективного баланса интересов с институциональной средой, в которой этим лицам приходится действовать.

Важную роль для понимания условий, содержания и развития взаимодействия индивидов в обстановке непредсказуемых событий и, соответственно, складывания в рамках этой кооперации баланса интересов сыграли идеи американского экономиста Т. Веблена. Им впервые была обозначена проблема, касающаяся исторического места интересов в институциональной среде экономических отношений.

При этом было отмечено, что эволюционная экономика должна стать теорией культурного роста как процесса, определяемого экономическими интересами; иначе говоря, цель соответствующего научного познания — рассмотрение кумулятивного процесса формирования экономического интереса в контексте культурного развития.

«Экономический интерес, — писал Т. Веблен в 1898 г., — не изолирован, он лишь один из нескольких трудно поддающихся изоляции интересов, на которых основывается телеологическая деятельность индивида. В каждом случае индивид — лишь единичный агент, и он включается в каждый вид последовательной деятельности как целое, хотя отдельные цели, преследуемые при этом, могут достигаться на основе отдельных интересов, таких как экономический, эстетический, сексуальный, гуманитарный, религиозный. Поскольку каждый из этих интересов является гранью единого агента — человека с присущим ему комплексом способов мышления, выражение каждого из них находится под влиянием обычаев, сформированных с участием остальных. Поэтому существует ряд культурных явлений, которые не поддаются дроблению и могут быть четко обозначены как экономические институты, хотя категория “экономические институты” используется для обозначения тех институтов, в которых экономический интерес находит самое прямое и последовательное воплощение и экономическое происхождение которых проявляется наиболее непосредственно и с наименьшими ограничениями»⁵.

В другой своей работе, «Теория делового предприятия» (1906 г.), Т. Веблен приходит к выводу, что интересы руководства корпорации не обязательно должны совпадать с долговременными интересами самой корпорации, точно так же, как не всегда они совпадают и с заинтересованностью всего общества в эффективном управлении корпорацией как производственным предприятием⁶.

Достижение баланса интересов позволяло снизить издержки и, соответственно, цену, которую вынуждены платить индивиды за право реализовывать свои цели, потребности, устремления и т. д. При этом важное значение приобретала проблема справедливости данной цены в контексте распределения между индивидами неопределенности институциональной среды. В 1921 г. американский исследователь Ф. Найт писал по этому поводу: «В какой мере бремя неопределенности должно равномерно распределяться между

индивидами, а в какой — концентрироваться или специализироваться, зависит от индивидуального отношения к неопределенности и в особенности от того, насколько обостряется (ослабляется) испытываемое индивидом ощущение дискомфорта по мере увеличения (уменьшения) неопределенности, с которой он сталкивается. Чем круче растет кривая отрицательной полезности, тем больше мы должны приветствовать относительное рассредоточение этого бремени»⁷. Добавим в связи с этим, что переход от индивидуального предпринимательства к фирме являлся наиболее действенным средством рассредоточения неопределенности между индивидами (собственниками) и тем самым установления справедливой «цены», уплачиваемой ими за право реализации личных интересов.

В 1927 г., в работе советского историка И. Ф. Гиндина «Банки и промышленность в России до 1917 г.: К вопросу о финансовом капитале в России», был поставлен важнейший для понимания институциональной природы фирмы вопрос — «о личной заинтересованности (выделено мной. — М. Б.) руководителей финансово-капиталистических объединений». Мнение Гиндина было таково: «Если основные линии финансово-капиталистических связей являются производными глубоких сдвигов в народном хозяйстве, то детали финансово-капиталистических отношений не могут быть объяснены без выявления указанного момента. Полное доказательство этому утверждению может быть дано лишь в процессе анализа»⁸. Исследование на примере банковского дела общности индивидуальных/групповых интересов, а также связи последних с микроэкономическими процессами было выдвинуто Гиндиным в число наиболее значимых проблем, составляющих содержание институционального анализа структуры собственности и управления российской промышленной компании применительно к XIX — началу XX в. Вслед за Т. Вебленом советский историк обратился к сравнительному анализу интересов акционеров (как собственников финансово-кредитных организаций) и директоров банков, а также факторов кратковременной и длительной заинтересованности в поведении тех и других⁹.

Место интересов в структуре экономического взаимодействия рассматривал Дж. Коммонс в статье «Институциональная экономика» (1931 г.). Свобода человека, отмечал он, может сопровождаться

⁵ Веблен Т. Почему экономическая наука не является эволюционной дисциплиной? // Истоки: Из опыта изучения экономики как структуры и процесса. М., 2006. С. 28.

⁶ Веблен Т. Теория делового предприятия. М., 2007. С. 118.

⁷ Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. М., 2003. С. 329.

⁸ Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.) // Избранное. Очерки истории и типологии русских банков. М., 1997. С. 43.

⁹ Там же. С. 63–64.

потерей или выгодой для соответствующего индивидуума, и, таким образом, созданный экономический статус является предоставлением свободы другому. В связи с этим институциональная экономика предполагает не гармонию интересов, а присвоение прав собственности и свободы, проистекающее из конфликта интересов. Отсюда следует значимость достигаемого баланса интересов: коллективные действия, выраженные языком индивидуального поведения, требуют исполненности, терпеливости от отдельно взятых личностей; выраженные же языком результирующего экономического статуса индивидуумов они обеспечивают безопасность, согласованность и свободу¹⁰.

Эффективность существующих институтов во многом определяется наличием индивидуальных самоограничений. Последние фиксируют личностные предпочтения, касающиеся моральных, интеллектуальных и физических возможностей человека, времени, места, направленности и целей его хозяйственной деятельности, финансовых и материальных ресурсов, которые предполагается использовать, партнеров, организационных форм деловых операций и т. д. Принимаемые институциональные ограничения должны обеспечить максимальные возможности для реализации индивидуальных предпочтений в рамках существующего правового и неформального пространства внутри- и межгруппового взаимодействия.

Институты выступают в качестве созданных людьми ограничительных рамок, структурирующих и тем самым фиксирующих (соотносящих) человеческие взаимоотношения на определенном этапе общественного развития. Они включают в себя формальные (конституции, законодательные акты, договоры, уставы) и неформальные (обычаи, условности, моральные принципы) ограничения, а также механизмы, позволяющие контролировать их соблюдение. Наряду с институтами в экономике действуют организации (фирмы, предпринимательские объединения, профсоюзы и т. д.). Последние создаются для достижения конкретных целей благодаря тому, что существующий набор институциональных ограничений предоставляет необходимые возможности для их учреждения и последующего развития¹¹. В нобелевской лекции Дугласа Норта отмечалось, что институты функционируют в основном не для того, чтобы достичь наибольшей

¹⁰ См.: *Commons J.* Institutional Economics // *American Economic Review*. 1931. Vol. 21. P. 648–657 (русский перевод: http://institutional.boom.ru/history_method/Commons.htm).

¹¹ *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. С. 20.

социальной эффективности; почти всегда их назначение (по крайней мере, если говорить о формальных институтах) — служить интересам тех, чьи позиции на рынке достаточно сильны, чтобы устанавливать новые правила¹². При этом цена, которую вынужден платить индивид за право отстаивать свои интересы, значительно возрастает по мере усложнения рыночных, технико-технологических и административных требований к предпринимательской деятельности, а также роста амбиций, предпочтений и желаний самого индивида. В связи с этим наблюдается стремление снизить издержки, связанные с реализацией имущественных и управленческих отношений, за счет введения четких правовых и организационных требований к индивидуальному или групповому поведению.

Достижение баланса интересов предполагает готовность и умение индивида/группы лиц фиксировать (в правовом и неформальном отношении) свои предпочтения в целях более эффективного достижения поставленных целей. В связи с этим подчеркнем, что институциональные ограничения вовсе не препятствуют желанию индивидов выражать и отстаивать свои интересы; их предназначение — соотносить и тем самым согласовывать индивидуальные и групповые предпочтения (находя точку их равновесия) в соответствии с принимаемыми неформальными и правовыми нормами поведения. В результате, как справедливо замечает Дж. Ходжсон, институты одновременно и накладывают ограничения на поведение, и расширяют его возможности: «Вообще говоря, сам факт существования правил подразумевает ограничения. Однако благодаря ограничению могут открыться новые возможности, а именно могут появиться варианты выбора действий, которые при отсутствии данного ограничения не существовали бы... Институты не только зависят от деятельности индивидов, но и сдерживают и формируют ее, и наличие такой положительной связи способствует еще большему укреплению и увечиванию институтов»¹³.

Иначе говоря, цель внутрифирменных ограничений — фиксация индивидуальных и групповых интересов (в экономическом, этническом, конфессиональном, психологическом, семейном и прочем отношении), и в этом смысле определение их баланса на основе взаимоприемлемых неформальных предпочтений и в соответствии

¹² См. подробнее: *Норт Д.* Функционирование экономики во времени // Отечественные записки. 2004. № 6.

¹³ *Ходжсон Дж.* Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории. М., 2003. С. 12.

с принятыми (или предполагаемыми к заключению) соглашениями юридического характера (контрактами)¹⁴. От того, насколько индивиды готовы (способны) придерживаться в дальнейшем данных предпочтений и соглашений, зависит в конечном счете результативность их совместной деятельности, прежде всего в плане обеспечения прав собственности, создания эффективной структуры управления и выполнения заключенных договоров. При благоприятном развитии событий происходит институционализация прав собственности и правил, регулирующих конкуренцию и обмен, что облегчает установление стабильных отношений между субъектами экономической деятельности. На макроуровне это стимулирует, в свою очередь, инвестиции и хозяйственный рост.

Как уже отмечалось, под балансом интересов понимается такое их соотношение, которое обеспечивает результативное функционирование компании в соответствии с исторически сложившимися институциональными (неформальными и правовыми) ограничениями индивидуального и группового поведения. Усиливающееся взаимодействие в российском деловом мире, включающее в себя не только близость экономических предпочтений, но и готовность к большому сотрудничеству на уровне межэтнических и межконфессиональных связей, свидетельствовало о потребности в дополнительных социокультурных и политических ресурсах для поддержания баланса групповых интересов¹⁵. При этом речь идет не только о снижении трансак-

ционных издержек¹⁶ (как, например, в случае поиска оптимального баланса интересов во взаимоотношениях между отдельными предпринимателями и фирмами, а также собственниками, управленцами и работниками компаний), но и о достижении в целом институционального равновесия в структуре социально-экономических и политических отношений. В узком смысле слова структура баланса интересов включает в себя неформально или юридически согласованные и в дальнейшем реализуемые элементы семейно-родственных, дружеских, профессиональных, имущественных, управленческих, этнических, конфессиональных и политических связей, поддерживаемых в процессе индивидуального/группового взаимодействия, в том числе в его высшей организационной форме¹⁷.

В процессе создания и функционирования фирмы институты проявляют себя не просто в виде зафиксированных на бумаге тех или иных правил поведения, но и в виде факторов, оказывающих самое непосредственное влияние на формирование предпочтений и позволяющих обрести специфические ресурсы, в том числе интеллектуальные, при использовании которых осуществляется согласование индивидуальных и групповых целей. Возникает иерархическая организация совместной деятельности, покоящаяся на индивидуальных самоограничениях, правовых и неформальных правилах поведения. Данная организация предполагает функционирование соответствующего механизма управления, который, в свою очередь, позволяет с меньшими издержками получать, анализировать и использовать ценную для компании информацию. Следствием этой функции институтов становится эффективный обмен правами собственности при всех присущих окружающему миру социокультурных различиях, общественно-политических изменениях и хозяйственных рисках.

Используя положение о «кривой с отрицательным наклоном»¹⁸, отметим, что оптимальный баланс интересов позволяет снижать издержки и, соответственно, цену, которую вынужден платить ин-

¹⁴ В этом отношении можно говорить о складывании структуры «заинтересованных сторон» (stakeholder concept) (см.: *Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing. London, 1984; *Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, 2002, и др.). О значимости теории «заинтересованных сторон» см.: *Благов Ю. Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований // Российский журнал менеджмента*. 2003. № 2. С. 151–159; *Петров М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Сер. Менеджмент*. 2004. Вып. 2. С. 51–68.

¹⁵ Примечательным в этой связи являлось предложение в августе 1905 г. Совета съездов металлостроителей Северного и Прибалтийского районов руководству Петербургского общества заводчиков и фабрикантов об объединении сил и средств для достижения общих целей. В частности, высказывалась идея об издании «общепопулярной газеты»: «Обслуживая интересы торгово-промышленного класса в вопросах политических, экономических и бытовых и держа прогрессивного направления, газета должна проводить широкие взгляды, руководствуясь интересами всей вообще промышленности, а не узкопартийными интересами отдельных групп» (Российский государственный исторический архив (далее — РГИА). Ф. 150. Оп. 1. Д. 266. Л. 59).

¹⁶ Под трансакционными понимаются издержки, возникающие в процессе обмена правами собственности на рыночном и внутрифирменном уровне (прежде всего правами владения, пользования и управления вещью, а также получения соответствующего дохода).

¹⁷ *Барышников М. Н. Деловой мир дореволюционной России: Индивиды, организации, институты*. СПб., 2006. С. 7.

¹⁸ См. подробнее: *Nelson D., Silberberg E. Ideology and Legislator Shirking // Economic Inquiry*. 1987. N 25; *Нопм Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики*. С. 39.

дивид за право отстаивать свои цели, потребности, устремления и т. д. В свою очередь, чем ниже цена, тем большую роль для конкретного лица начинают играть его личные интересы. Возникает парадокс: институциональные ограничения интересов ведут в конечном итоге к росту значимости для индивида его собственных интересов. В этом кроется смысл создания фирмы как таковой (по крайней мере, с точки зрения успеха ее последующей деятельности): обеспечивая оптимальный баланс интересов путем их институционального ограничения, она способствует тем самым более рациональному использованию индивидуальных интересов с целью достижения общих для компании целей и задач экономической деятельности.

Подчеркнем, что определение баланса интересов в его институциональном содержании сопутствует принятию стратегических решений и предшествует выбору адекватных им организационных форм¹⁹. В связи с этим результативность деятельности компании в значительной мере определяется достигнутым балансом интересов в его неформальном и контрактном, т. е. юридическом, содержании, покоящемся, в свою очередь, на индивидуальных самоограничениях. При этом нарушение баланса интересов может проявляться не только в явном отказе соблюдать юридические договоренности (формально они могут сохраняться), но и в нежелании или неспособности придерживаться неформальных, доверительных норм отношений. Изучение последних приобретает в связи с этим особенно важное значение. Вопрос ставится об институциональной значимости индивидуального/группового взаимодействия и в этом отношении — о способности индивидов к самоограничениям и неформальным институтам к поддержке формальных правил «игры» (в их хозяйственном, социокультурном и общественно-политическом измерении), что обеспечивает формирование и реализацию соответствующего баланса интересов.

Институты выступают скорее в качестве внутреннего содержания социально-экономической жизни, нежели ее границ. В связи с этим совокупность интересов проявляет себя как своеобразная эндогенная среда, непосредственно влияющая на зарождение или изменение тех

¹⁹ Современные исследования свидетельствуют, что неоинституциональные интерпретации организации и поведения фирм позволили сделать их экономический анализ более реалистичным и потому более приемлемым для задач исследования стратегического управления. См.: *Каткало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб., 2006.

или иных институтов. Институциональные ограничения интересов позволяют с наименьшими трансакционными издержками (в сфере обмена правами собственности, управления и контроля) обеспечивать эффективное взаимодействие хозяйствующих субъектов в конкретных условиях социально-экономического и политического развития страны. Исторически процесс создания подобных ограничений включает в себя четыре основных этапа: а) использование индивидами (под влиянием изменений в личной жизни или окружающей среде) самоограничений в своей хозяйственной деятельности²⁰, б) складывание на этой основе неформальных институтов, т. е. традиций, обычаев, правил игры в сфере социально-экономического взаимодействия, в) юридически закрепляемый на их базе баланс интересов (в виде договоров, контрактов, уставов и т. д.), г) учреждаемые с учетом последнего те или иные коммерческие организации (фирмы). Подчеркнем, что использование организационных структур является наиболее совершенным средством в процессе достижения и реализации баланса интересов. В русле последнего складывается корпоративное управление, выступающее как набор механизмов поиска баланса интересов между заинтересованными сторонами в связи с использованием ограниченных ресурсов и в условиях распределенности прав собственности на фирму между различными группами акционеров²¹.

Следование неформальным и юридическим нормам поведения, несоблюдение которых вызывает дисбаланс групповых/общественных интересов, безусловно ограничивает возможности выбора для индивида, препятствуя реализации его стремления к рациональности. По мнению К. Эрроу, «важно признать, что рациональность ограничена». Способность собирать информацию и проводить расчеты несовершенна, поскольку подобное «поведение несовместимо с ограниченными возможностями человека, даже преумноженными при

²⁰ Соглашаясь с тем, что со временем возникают «конфликты между возможностями и вкусами человека» и что в результате «таких конфликтов человек порой находит желательным ограничить свою деятельность, связав себя обязательствами, которые впредь будут контролировать его поведение», Х. Демсец делает вывод: «Проблема агентских отношений присуща внутреннему миру каждого из нас в той же мере, как и взаимодействиям между нами» (*Демсец Х.* Еще раз о теории фирмы // *Природа фирмы*. М., 2001. С. 256–257).

²¹ См. подробнее: *Tirole J.* Corporate Governance // *Econometrica*. 2001. Vol. 69. N 1. P. 1–35; *Шаститко А. Е.* Корпоративное управление и перераспределение прав контроля в России // *Вестник Московского университета*. Сер. 6. Экономика. 2005. № 4. С. 22–44.

помощи использования искусственных вспомогательных инструментов»²². По своей сути стремление к согласованию интересов означает, что индивиды принимают модель поведения, которая лишь предполагает достижение рационального, равновесного и максимизирующего начала. В данном случае взаимодействие осуществляется скорее в условиях неопределенности, эмоциональных ожиданий и готовности пойти на некоторые уступки в своих индивидуальных предпочтениях. При этом личные интересы оказываются подвержены сильнейшему влиянию со стороны неформальных и правовых институтов, регламентирующих поведение человека в конкретных обстоятельствах его личной и общественной жизни.

О необходимости рассматривать действия индивида во взаимосвязи его индивидуальных интересов и институциональных норм поведения пишет Ю. Эльстер. При этом ставится вопрос о степени обусловленности существующих институтов индивидуальными предпочтениями. «Я считаю, — отмечает Эльстер, — что действия непосредственно обусловлены и нормами, и интересами. Выбор нормы, которой следует индивид, тоже до определенной степени объясним его личным интересом. Даже если приверженность норме носит вполне искренний характер, выбор одной нормы из многих, применимых к данной ситуации, подсознательно может диктоваться личной выгодой. Или индивид может следовать норме из страха перед санкциями, которые повлечет ее нарушение. Но я не считаю, что личный интерес исчерпывающе объясняет, почему люди соблюдают социальные нормы. Поиски факторов (X), проливающих свет на существование норм, должны идти дальше»²³.

Институциональные ограничения, в сравнении с самоограничениями индивида, являющиеся механизмом согласования интересов более высокого уровня²⁴, позволяют сузить спектр индивидуальных/

²² Эрроу К. Экономическая теория и гипотеза рациональности // Экономическая теория. М., 2004. С. 260.

²³ Эльстер Ю. Социальные нормы и экономическая теория // THESIS. 1993. Вып. 3. С. 89. Более радикальных взглядов придерживается А. Хиршман, полагающий, что «единственной определенной и предсказуемой характеристикой человеческих дел является их непредсказуемость, и бесполезно пытаться свести человеческое действие к единственному мотиву — такому, как, например, интерес» (Хиршман А. Интересы // Экономическая теория. М., 2004. С. 445).

²⁴ Данный факт по-своему признает Ю. Эльстер, поясняя, что «социальные нормы отличаются от индивидуальных норм, представляющих собой самоограничения, выработанные людьми, чтобы преодолеть собственное безволие» (Эльстер Ю. Социальные нормы и экономическая теория. С. 74).

групповых неформальных предпочтений конкретными, согласованными правовыми и организационными рамками. Тем самым в условиях ограниченной рациональности и возможного оппортунистического поведения партнеров обеспечивается наиболее эффективная реализация поставленных ими целей экономической деятельности. В этом смысле можно говорить о том, что само личностное самоопределение индивида объективно ведет его к осознанию и принятию самоограничений и, на этой основе, институциональных ограничений, позволяющих достичь баланса интересов во взаимоотношениях с внешней экономической, социокультурной и политической средой за счет снижения «стоимости» (и тем самым издержек) такого взаимодействия. В целом индивидуальные и институциональные ограничения, получившие соответствующее юридическое и организационное оформление, позволяют в наибольшей степени максимизировать результативность хозяйственной деятельности, будь то в плане увеличения объемов прибыли и дивидендов либо в отношении роста масштабов компании или доли рынка, которую она контролирует. По мнению Г. Б. Клейнера, само согласование интересов инвесторов, акционеров, управляющих и работников предприятия возможно только на базе создания институциональной системы сбалансированного представительства всех самостоятельных сил и факторов производства в системе принятия решений на предприятии²⁵.

Отметим, что еще на рубеже 1950–1960-х гг. в советской исторической науке был поставлен вопрос о соотношении интересов и перспектив эволюции организационных форм российских компаний. Предложение о выделении «общности интересов» как переходной формы к «классическим» трестам, при которой тесно связанные друг с другом по производственной линии предприятия, финансируемые одним и тем же банком (или группой дружественных банков), не теряют еще своей юридической самостоятельности²⁶, было поддержано К. Н. Тарновским. Он полагал, что «общность интересов» является «наиболее распространенным видом монополистических объединений высшего типа»²⁷. В. И. Бовыкин, в свою очередь, высказал мнение, что «общность интересов» как объединение крупно-

²⁵ Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 44.

²⁶ Мотылев В. Е. Финансовый капитал и его организационные формы. М., 1959. С. 32.

²⁷ Тарновский К. Н. Социально-экономическая история России. Начало XX в.: Советская историография середины 50–60-х годов. М., 1990. С. 40.

капиталистических предприятий относится скорее к сбытовым монополиям²⁸. К сожалению, рассматриваемая тематика не получила в дальнейшем должного рассмотрения в работах советских историков. Тем не менее проблема соотношения индивидуальных и групповых интересов в создании и функционировании фирмы как организационной и институциональной единицы не потеряла своей актуальности до сегодняшнего дня²⁹.

По своей сути фирма выступает как институциональное соглашение³⁰. Процесс ее складывания — это конструирование более эффективной модели индивидуального/группового взаимодействия, обеспечивающей в условиях достигнутого баланса интересов реализацию поставленных целей хозяйственной деятельности. В этом отношении принимаемые институциональные ограничения обеспечивают в условиях неопределенности внешней среды наиболее результативное (с точки зрения ориентации на рост прибыли) поведение индивидов³¹. Стремление к максимизации прибыли отражает скорее специфику периода первоначального накопления со свойственным ему индивидуальным, чаще всего неограниченным в формальном отношении, предпринимательством. Переход к разнообразным организационным формам деловых отношений, происходивший в России в XIX — начале XX в., означал готовность промышленников и торговцев принимать и реализовывать ограничения не только индивидуального, но и институционального характера. По своей сути этот переход означал стремление добиться результативных показателей на основе согласованного внутри- и межгруппового поведения, в рамках которого рост прибыли становился итогом реализованных институциональных ограничений в той или иной их организационной форме. В этом отношении прибыль переводилась (применительно к заклю-

ченным соглашениям) в значение реализованных ожиданий (ex post), в то время как достигнутый ранее баланс интересов имел, соответственно, значение ожидаемого результата (ex ante)³².

В условиях кризисной социально-экономической и политической ситуации в России в начале XX в. деловые отношения в большей степени регулировались неформальными правилами, стимулировавшими индивидуальное и групповое поведение, целью которого нередко становилось извлечение ренты. Многочисленность групп специальных интересов в среде собственников делала более привлекательным получение ренты в сравнении с ориентацией на высокие дивидендные выплаты. Данное обстоятельство могло иметь как негативный (например, потеря стратегического курса в развитии компании), так и положительный характер. В последнем случае имела место предсказуемость поведения, позволявшая, например, стабилизировать отношения с поставщиками и покупателями в условиях резкого сужения рынка сбыта. Следует также учитывать тот факт, что отличительной чертой российской модели акционерного общества являлось смешение открытых и закрытых форм организации компании, когда могли, например, одновременно использоваться именные и предъявительские акции. В данной ситуации максимизирующий эффект для собственников имел место только после формального согласования в их среде позиций отдельных заинтересованных лиц и групп, в том числе по вопросу об обязательном предложении другим собственникам фирмы выставляемых на продажу именных акций.

С точки зрения ориентации владельцев фирмы на отстаивание своих личных интересов следует, что для них особое значение имеет возможность присвоения вознаграждения в форме денежного и неденежного дохода. Однако в этих условиях нет гарантии того, что основным принципом, определяющим поведение фирмы, будет максимизация прибыли или минимизация расходов³³. По своей сути учреждаемая компания должна прежде всего структурировать и тем самым ограничивать, т. е. фиксировать, доходы собственника (например, определенным размером дивиденда). Соотнося в целом свои

²⁸ Бовыкин В. И. Зарождение финансового капитала в России. М., 1967. С. 163–164.

²⁹ Подробнее о теоретических аспектах проблемы соотношения индивидуальных и общественных интересов см.: Гринберг Р. С., Рубинштейн А. Я. Экономическая социодинамика. М., 2000; Некителов А. Д. Становление и функционирование экономических институтов: от «робинзонады» до рыночной экономики, основанной на индивидуальном предпринимательстве. М., 2006; Рубинштейн А. Группы и их интересы: Приглашение к дискуссии // Вопросы экономики. 2006. № 11. С. 81–94.

³⁰ Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория / Под общей ред. А. А. Аузана. М., 2006. С. 181.

³¹ По мнению А. Алчиана, там, «где прогноз оказывается неопределенным, максимизация прибыли как руководящий принцип действия лишена смысла» (Алчиан А. Неопределенность, эволюция и экономическая теория // Истоки. С. 34).

³² Приведем мнение о том, что первичной целью фирмы выступает не максимизация стоимости акций, а более широкий спектр целей, в котором принимаются во внимание предпочтения различных заинтересованных лиц (Стиглиц Дж. Quis custodiet ipsos custodes? Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку // Экономическая наука современной России. 2001. № 4. С. 121).

³³ Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. СПб., 2005. С. 416.

предпочтения с существующей институциональной средой, индивид определяет приемлемость (выгоду) для себя имеющихся правовых и неформальных ограничений. Таким образом, выявляется цена, которая должна быть уплачена за право реализации индивидуальных/ групповых интересов. Если эта цена слишком высока, может последовать отказ от использования существующих ограничений, или поиск их новой комбинации, или создание (привлечение) качественно новых институтов. В полной мере данный тезис относится к сфере взаимодействия акционеров, менеджеров и наемных работников, а также фирмы, общества и государства. При благоприятном варианте институциональные ограничения позволяют снижать уровень неопределенности и информационной несбалансированности во взаимоотношениях индивидов, групп лиц, организаций и учреждений и тем самым обеспечивать оптимизацию этих интересов в границах существующего в стране экономического, политико-правового и социокультурного пространства. Вместе с тем, как уже отмечалось, существующие ограничения могут выступать стимулом для поиска новых, более совершенных институтов, способных реализовывать частные и групповые интересы с наибольшей интенсивностью и продуктивностью, в том числе в плане получения более высокой прибыли, роста масштабов фирмы или увеличения доли рынка, контролируемого ею³⁴.

На практике поведение индивидов оказывается не всегда рациональным, отличается многообразием и вряд ли может быть объяснено с точки зрения формальных процедур. Значимость неформальных отношений, в том числе базирующихся на конкретных правовых основах (например, брачные союзы), выступает в этом смысле не менее важным фактором в процессе достижения конкретных соглашений. Можно сказать, что форма, содержание и перспективы реализации баланса интересов в значительной мере зависят от способа определения допустимых пределов адаптации к непредвиденным обстоятельствам, когда принятие решений в конкретных границах происходит на основе механизма, которому доверяют обе стороны. Частично этого можно достигнуть, — пишет О. Уильямсон, — за счет, во-первых, понимания того, что величина рисков оппортунистического (т. е. эгоистического по своей сущности. — М. Б.) поведения меняется в зависимости от типа предлагаемой адаптации, и, во-вторых, ограни-

³⁴ Данное положение вполне согласуется с неоклассическим подходом к экономическому анализу, ставящим во главу угла концепцию максимизации полезности, общего экономического равновесия и эффективности.

чения ее масштабов мероприятиями, обеспечивающими наименьшие из таких рисков³⁵. В этом отношении создание фирмы позволяло сблизить интересы сторон (собственников) и выработать наиболее эффективные способы согласования индивидуальных и групповых предпочтений применительно к существующей в Российской империи социально-экономической среде деловых операций. Наблюдавшуюся же в отечественных компаниях концентрацию собственности можно рассматривать, в частности, как своеобразную адаптацию к неформальным механизмам национальной модели акционерного дела.

Соотношение предпочтений предполагает, что индивиды стремятся к удовлетворению собственных субъективных интересов и максимизации полезности в условиях ограничений, накладываемых существующей институциональной средой. Из этого следует, что носитель индивидуального интереса, будь то акционер или директор компании, сам делает выбор, отстаивая при этом свои цели в тех пределах, которые допускаются имеющимися неформальными и правовыми институтами, а также организационными структурами. Не менее важное значение имеет и то обстоятельство, что предпочтения лиц, принимающих решения, могут быть неполными и подвергаться изменениям во времени. В данном случае тезис о несовершенной индивидуальной рациональности является узловым при анализе трансакционных издержек и их роли в определении баланса интересов. Оценку подобной ситуации дал еще Р. Коуз, констатирующий, что в хозяйственной жизни отдельные люди и организации, преследуя свои собственные интересы, нередко предпринимают действия, которые облегчают или затрудняют действия других³⁶.

Отметим, что важным аспектом функционирования акционерной/паевой компании выступает такая формальная норма, как публичная отчетность. Анализ баланса и отчета о прибылях и убытках позволяет выявить разнообразную информацию, характеризующую институциональный облик фирмы применительно к тому или иному историческому периоду³⁷. В данном отношении структура собственности отражает не только производственные и технологические затраты, но и трансакционные издержки, возникающие на внутрифир-

³⁵ Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб., 1996. С. 139.

³⁶ Коуз Р. Фирма, рынок и право. М., 1993. С. 28.

³⁷ Об информационной среде деятельности российских компаний в начале XX в. см., например: Голиков А. Г. Российские монополии в зеркале прессы (газеты как источник по истории монополизации промышленности). М., 1991.

менном уровне. В свою очередь, структура доходов и расходов содержит в себе информацию о внешней среде, в которой приходится действовать компании³⁸. Рассмотрение в этом контексте вопросов собственности, управления, производства и сбыта позволяет более полно и точно определить место институциональных ограничений в складывании баланса интересов применительно к той или иной организационной форме компании³⁹.

Переход от индивидуального предпринимательства к фирме предполагает использование широкого спектра формальных и неформальных ограничений, в том числе хозяйственного, правового, этнокультурного, религиозного, семейно-родственного, дружеского и психологического свойства, регулирующих процесс распределения капитала, а также принятия и реализации управленческих решений. Сохраняющаяся при этом «ориентация на личный интерес», как полагает О. Уильямсон, может иметь три уровня: «сильную форму» (или оппортунизм), «полусильную» (простое следование личным интересам) и «слабую» (послушание)⁴⁰. Успех деятельности фирмы в конечном счете зависит от способности отдельных индивидов и групп принимать оптимальную для них и их партнеров форму поведения, иначе говоря — от готовности жертвовать некоторыми из своих интересов ради достижения общих целей. При этом отметим, что подобная «жертва» отнюдь не обязательно должна возлагаться на всех равномерно. Другими словами, кто-то будет жертвовать больше, кто-то — меньше. Главным здесь являются, во-первых, готовность добровольно пойти на формальное ограничение своих интересов и, во-вторых, вытекающий отсюда результат: насколько подобное ограничение интересов позволяет решать поставленные экономические задачи.

Значимость институтов связана с их способностью формировать устойчивые ожидания в отношении предсказуемости поведения людей. В данном контексте следует признать, что эффективная эконо-

³⁸ Олейник А. Н. Институциональная экономика. М., 2007. С. 307.

³⁹ К началу XX в. информационная открытость акционерных обществ и товариществ на паях обеспечивалась публикацией уставов, а также балансовых показателей компаний, в том числе размеров основного капитала, стоимости имущества, сырья и готовых товаров, кредиторской и дебиторской задолженности, прибыли (в том числе чистой) или убытков, размеров дивидендных выплат и т. д. Доступными были данные о численности рабочих, ассортименте и объеме выпускаемой продукции. Вместе с тем практически отсутствовали сведения о собственниках фирмы, за исключением имен директоров, являвшихся, как правило, акционерами (пайщиками).

⁴⁰ Уильямсон О. Экономические институты капитализма. С. 97.

мическая организация базируется на сложных институтах, в том числе неформального характера. Значимость последних для развития экономики, как в положительном, так и в негативном плане, признавалась в отечественной деловой прессе еще в середине XIX в.: «Явственно, что в России образовательный путь промышленности должен был сложиться иначе, чем в Западной Европе: у нас господствовали совершенно иные нравы, обычаи, отношения и потребности народа»⁴¹. Выбор в пользу той или иной модели согласования индивидуальных и групповых интересов в сфере собственности и управления (учитывая, например, высокую концентрацию акционерного/паевого капитала и недостаточно развитый фондовый рынок в стране) определялся далеко не только соображениями максимизации прибыли, но и требовал учета групповых и индивидуальных интересов (предпочтений) в их институционально-историческом содержании. Современные исследования подтверждают тот факт, что культурные контексты и институциональные механизмы, в рамках которых осуществлялись такие процессы, как накопление капитала, возникновение предпринимательства, наем рабочей силы и организация производства, часто не имели аналогов вне России. Дж. Л. Уэст ссылается в связи с этим на работы Ю. М. Лотмана, исследования которого открывают «новые пути к пониманию того, каким образом взгляды и нормы поведения, определяемые как новаторские, возникают в крайне традиционалистской субкультуре, и заставляют предполагать, что эти новации несут на себе заметный отпечаток старого»⁴².

Не меньшее значение отводят роли, которую играют «прошлый опыт и предшествующее обучение в формировании экономического поведения», представители эволюционной экономической теории Ричард Нельсон и Сидней Уинтер: «И даже в бурлящей среде в поведении индивидов, фирм и экономических институтов, как правило, ощутимо проявляются элементы преемственности с прошлым. Это дает основание считать, что функционирование рыночной экономики в России нельзя адекватно понять, основываясь на поведенческих закономерностях, наблюдаемых в других индустриальных странах, и уж тем более на основе моделей, информационная база которых никак не связана с данными поведенческого характера».

⁴¹ Промышленная газета. 1865. 27 июня. № 11. С. 81.

⁴² Уэст Дж. Л. Старообрядцы и предпринимательская культура в царской России // Предпринимательство и городская культура в России. 1861–1914. М., 2002. С. 103, 104.

В связи с этим перед исследователями «стоит большая и трудная задача выявления и описания отличительных характеристик экономического поведения и организации в России на уровне индивида, фирмы и институциональной структуры»⁴³.

Эволюционный характер складывания и изменения неформальных институтов в XIX — начале XX в. являлся одной из обобщающих характеристик создания и деятельности российских фирм. Другими словами, такие ценности, как репутация собственника, профессионализм директоров, эффективность соотношения прав и обязанностей в структуре собственности и управления, результативность согласования индивидуальных и групповых интересов и т. д., закрепились в качестве положительного опыта (успешной модели поведения) при заданных формальных институциональных условиях. В этих условиях процесс индивидуального и группового взаимодействия в значительной степени был направлен на поддержание и воспроизводство имеющихся традиций коммерческого поведения, позволявших минимизировать трансакционные издержки и поддерживать на необходимом уровне доверия отношения в среде деловых партнеров. При этом значительная часть соглашений могла реализовываться между людьми, состоявшими в юридически фиксированных отношениях, другая их часть — между лицами, находившимися в неформальных отношениях разной степени близости. Переплетаясь и дополняя друг друга, эти отношения обеспечивали предсказуемость и стабильность ведения деловых операций на частном и ассоциированном уровне.

Глава 2

СЕМЕЙНАЯ ФИРМА В РОССИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

В начале XVIII в. Российское государство вступило в качественно новый этап своего развития, связанный с проведением масштабных институциональных реформ. Под воздействием петровских преобразований менялась институциональная сущность российской эко-

⁴³ Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М., 2002. С. 10.

номики — законы, правила игры, конкретные нормы поведения, типы отношений и связей. В свою очередь, процесс обновления формальных ограничений инициировал возникновение и развитие новых организационных структур (хозяйственных, сословных, властных).

Изменения в социально-экономических отношениях, культуре, политическом устройстве страны не могли не затронуть индивидуальные и групповые интересы предпринимателей. На протяжении XVIII в. происходил процесс обособления городской торговой верхушки от остальной части городского гражданства, сопровождавшийся осознанием общности ее интересов и устремлений⁴⁴. Важную роль здесь играло стремление состоятельных групп торговцев выделить и защитить свои групповые интересы путем преобразования соответствующих формальных институтов. Отчасти данные устремления нашли отражение в городской реформе 1720-х гг., положившей начало выделению из состава городского населения гильдейского купечества.

Актуальным в связи с этим представляется мнение Д. Норты, полагавшего, что если формальные правила можно изменить за одну ночь путем принятия политических или юридических решений, то неформальные ограничения, воплощенные в обычаях, традициях и кодексах поведения, гораздо менее восприимчивы к сознательным человеческим усилиям. Подобные «культурные ограничения не только связывают прошлое с настоящим и будущим, но и дают нам ключ к пониманию пути исторического развития»⁴⁵. На фоне сохраняющейся неопределенности социально-экономической и политической ситуации в Российской империи XVIII в. и неразвитости правовых институтов большое значение имели неформальные ограничения, в том числе в сфере купеческого предпринимательства. Торговцы и промышленники вынуждены были действовать в рамках общепринятых социокультурных норм (привычек, стереотипов) и воспроизводящихся во времени правил хозяйственной деятельности. В этих условиях модификация норм поведения в соответствии с меняющимся правовым пространством становилась длительным и сложным процессом, прежде всего для коммерческих предприятий с участием родственников, друзей и близко знакомых лиц, между которыми существовали тесные доверительные отношения.

⁴⁴ Козлова Н. В. Правовой статус купечества // История предпринимательства в России. Кн. 1. М., 2000. С. 214.

⁴⁵ Норта Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. С. 21.

Другими словами, при неразвитости формальных и организационных основ предпринимательства, а также усложнении параметров функционирования социально-экономической системы России семья оставалась оптимальной моделью согласования индивидуальных и групповых интересов. В условиях несовершенных правовых институтов только полный юридический контроль над торговым или промышленным делом мог обеспечить его владельцу необходимую защиту. Данное обстоятельство во многом объясняет преобладание в Российской империи фирм, имевших высококонцентрированную собственность. Крепкие, разветвленные семейно-родственные связи владельцев таких компаний обеспечивали единство социокультурного пространства деловых отношений, делали поведение хозяйствующих субъектов понятным и предсказуемым в глазах окружающих.

К числу организационных структур, формировавших и поддерживавших в Российской империи групповые интересы, относились прежде всего купеческие сословные объединения. Институционально закрепляя те или иные нормы поведения торговцев и промышленников, они определяли наиболее эффективные средства экономии ресурсов в рамках достижения наилучших способов хозяйственной деятельности. Таким образом, результативность деловых операций в России в значительной степени зависела от институциональной и организационной принадлежности к купеческому сословию. Эта принадлежность снижала неопределенность социально-экономического взаимодействия предпринимателей (вызываемую недостатком информации и ограниченными возможностями ее обработки и использования в условиях российской хозяйственной практики того времени) путем установления между ними доверительных отношений. Оформившийся в царствование Екатерины II институт гильдейского купечества был призван структурировать (в юридическом выражении) хозяйственное поведение и взаимодействие предпринимателей в соответствии с сословным балансом интересов и тем самым уменьшать количество возможных вариантов действий, с которым сталкивались владельцы промышленных и торговых предприятий в конкретных социально-экономических и политических условиях России XVIII в.

Принципы функционирования сословного предпринимательства были определены манифестом от 17 марта 1775 г. и окончательно закреплены «Жалованной грамотой городам» 1785 г. Последняя завершила формализацию структуры и характера деятельности купечества

в России. В соответствии с этим документом каждый, какого бы он ни был пола, возраста, рода, поколения, семьи, состояния, торгового промысла, рукоделия или ремесла, при условии объявления той или иной величины капитала мог записаться в 1, 2 или 3-ю гильдию. Принадлежность к первым двум гильдиям повышала социально-экономический статус купцов: они имели право на внутренний оптовый и розничный торг, на устройство заводов и фабрик, освобождались от казенных служб. При этом купцам 1-й гильдии разрешалось торговать не только в России, но и за ее пределами, для чего можно было иметь морские суда, члены 2-й гильдии могли располагать только речными. Сфера деятельности купцов 3-й гильдии ограничивалась мелочным торгом, содержанием трактиров, бань, постоялых дворов. Таким образом, вступление в купеческую гильдию, предполагавшее соблюдение ряда институциональных (юридических) норм, позволяло использовать в условиях неопределенности окружающей среды и ограниченной рациональности хозяйствующих субъектов наиболее эффективные с точки зрения индивидуального и группового поведения организационные формы экономического взаимодействия. Вместе с тем принадлежность к купеческому сословию облегчала доступ к наиболее ценной для предпринимателей информации (по рынкам сбыта, ценам, поставщикам и потребителям и т. д.), а также формировала навыки профессионального использования такой информации в коммерческих целях.

Вместе с тем формальные условия купеческого предпринимательства в стране, где большинство населения составляли бесправные крестьяне, сопровождалось крайне высокими транзакционными издержками. На протяжении XVIII в., в условиях быстрого роста деловой активности крестьян, для них сохранялся официальный запрет на самостоятельную торговлю в городах, за исключением мелочной продажи съестных припасов и своих «рукоделий». При этом разрешалась продажа своих товаров либо скупщикам в деревне, либо непосредственно в городские торговые ряды купцам. В связи с этим крупные предприниматели из крестьян были вынуждены торговать или по доверенности знакомых им купцов, или тайно, через купеческих приказчиков, что преследовалось законом. Нередко купцы входили с крестьянами в кредитные сделки, по завершении которых не могли востребовать долг в связи с особым сословным статусом партнеров: в этом случае за своих крестьян не отвечал и помещик. Иная картина могла складываться при кредитовании «капиталистами» крестьянами купцов: первые получали от вторых за-

конные векселя и имели все юридические возможности реализовать свое право на возвращение долга. При такой ситуации возможные риски в сочетании с высокими трансакционными издержками практически лишали смысла взаимодействие партнеров различного социального статуса.

Опираясь на теоретические положения Джона Коммонса⁴⁶, отметим, что формировавшийся в Российской империи экономический строй сопровождался поиском наиболее эффективного сочетания «активов и пассивов интересов», иначе говоря — процессом нахождения баланса последних. На смену слабоформализованному, в том числе и в сословном отношении, частным интересам, господствовавшим в российской деловой практике до 70-х гг. XVIII в., приходило осознанное стремление предпринимателей определять и фиксировать (и тем самым ограничивать) свои предпочтения с точки зрения заключаемых соглашений. На этом фоне постепенно осуществлялся переход к фирме как организации, призванной поддерживать и продвигать коллективные интересы своих членов. По мнению М. Олсона, назначение подобных организаций связано с появлением прежде всего групповых интересов. Хотя организации нередко служат чисто персональным интересам, их характеризующей и наиболее важной функцией являлось утверждение именно общих интересов «больших» или «малых» групп индивидов⁴⁷. Речь здесь шла не столько о преодолении «конфликта интересов», сколько о поиске наиболее приемлемого варианта взаимоотношений на фоне меняющейся социально-экономической и общественно-политической ситуации в стране, роста масштабов деловых операций и, соответственно, увеличения трансакционных издержек. В этом смысле движение от индивидуального предпринимательства к фирме являлось исторически закономерным, свидетельствуя о появлении новых требований к хозяйственной деятельности в условиях имеющихся ресурсных, временных и информационных ограничений. Эти требования предполагали ограничение частных интересов посредством надстраивания неформальных отношений юридическими соглашениями и четким организационным взаимодействием в сфере обмена правами собственности, управления и контроля⁴⁸.

⁴⁶ См.: *Commons J. Institutional Economics.*

⁴⁷ О значимости интересов «больших» и «малых» групп см.: *Олсон М. Логика коллективных действий: общественные блага и теория групп. М., 1995.*

⁴⁸ О правовых условиях предпринимательства в дореволюционный период см.: *Поткина И. В. Законодательное регулирование предпринимательской деятельности*

Наряду с этим учреждение и функционирование фирмы подразумевало учет и использование различных факторов, обеспечивающих успешное сочетание индивидуальных и групповых интересов. В числе подобных факторов выделялись семейные, дружеские, земляческие, этнические и религиозные отношения, непосредственно влиявшие на процесс организационного строительства компании, принятие в ней той или иной модели управления, контроля и распределения прибыли. Отбор российскими предпринимателями наиболее благоприятных организационных структур (в рамках собственности и управления фирмами) традиционно определялся способностью последних эффективно выявлять и фиксировать индивидуальные и групповые предпочтения, структурировавшие взаимоотношения членов семьи и их родственников в виде базовой группы интересов⁴⁹. В этом смысле институт семьи по своей природе выступал не столько консервирующей (хотя и это качество по-своему играло положительную роль), сколько консолидирующей силой, обеспечивающей устойчивость *первоначального* организационного каркаса партнерских отношений в среде собственников. В рамках данной группы осуществлялась не только координация хозяйственных операций, но также обмен информацией и профессиональная оценка заключаемых контрактов. Большую роль при этом играла неформальная подготовка решений. Обсуждение наиболее важных вопросов развития фирмы осуществлялось в ходе частных внутрисемейных встреч и неформальных совещаний крупнейших собственников группы.

Понимание того, как функционировала российская хозяйственная система на рубеже XVIII—XIX вв., требует учета очень сложных взаимосвязей между отдельными элементами общества и экономики того времени. Взаимоотношения между отдельными сторонами (например, предпринимателями различной этнической и конфессиональной принадлежности) зависели от набора конкретных институциональных ограничений, которые, в свою очередь, определяли способ функционирования самой хозяйственной системы. Иначе говоря, институты (правовые и неформальные) являются ключом к пониманию взаимоотношений между обществом и экономикой и влияния этих

в России // *История предпринимательства в России. Кн. 2. Вторая половина XIX — начало XX века. М., 2000. С. 15–76.*

⁴⁹ Подробнее об исторических формах семейного бизнеса см.: *Colli A. The History of Family Business. 1850–2000. Cambridge University Press. The Economic History Society. 2003.*

взаимоотношений на экономический рост (или стагнацию и упадок) в стране. В конкретных условиях имперской России институты (например, благоприятные политико-правовые условия) могли выступать фундаментальными факторами функционирования торговых и промышленных предприятий в долгосрочной перспективе, обеспечивая в рамках неформальных соглашений соблюдение достигнутого в среде собственников баланса интересов. Это представляется тем более важным, если учесть, что модель национального предпринимательства формировалась в XVIII в. не столько законодательными рамками, сколько процессами неформального взаимодействия и рыночного самоограничения (в том числе в рамках партнерства отечественных и иностранных коммерсантов), которые обеспечивали эффективность торговой и промышленной деятельности и ее сочетание с зарубежными институтами делового поведения.

К началу XIX в. семейное дело оставалось основной формой не только торговой, но и промышленной деятельности в России. Создаваемые в этот период фирмы являлись чаще всего семейным бизнесом, осуществляемым на средства семьи, управленческие и технические знания для которого также предоставлялись через семейный опыт и родственные связи. Более того, семья являлась эффективной моделью частного предприятия (в том числе для складывания и закрепления предпринимательских навыков) в условиях запоздалого развития капитализма в России. Вместе с тем в этих условиях возникла проблема, связанная с необходимостью освоения новых институциональных механизмов, которые позволили бы формализовать отношения между собственниками, являвшимися родственниками или близкими по своим коммерческим интересам компаньонами. Первым шагом на этом пути стал манифест от 1 января 1807 г. «О даровании купечеству новых выгод, отличиях, преимуществах и новых способах к распространению и усилению торговых предприятий». Этим документом в стране вводились два рода фирм (торговых домов), которые должны были действовать на основе особых договоров между товарищами, а именно товарищество полное и товарищество на вере. Первое представляло собой объединение собственников, действовавших совместно с солидарной ответственностью по делам предприятия всем своим имуществом. Отсюда следовало, что участник одного торгового дома не мог одновременно участвовать в другом. Для товарищей на вере было характерно участие в деле с привлечением одного или нескольких вкладчиков со стороны. Последние, в отличие от первых, должны были отвечать за дей-

ствия торгового дома лишь суммой своих взносов. В целом обе формы торгового дома благоприятствовали развитию деловых начинаний, созданных ранее в виде семейных коммерческих предприятий. В этом случае за собственником (в лице одного или нескольких полных товарищей, связанных родственными узами) сохранялась возможность принимать решения, основываясь прежде всего на личном разумении и интересах. Партнерские же решения, характерные для более высокой, акционерной, формы предпринимательства, требовали обязательного согласования интересов внешних собственников (акционеров, пайщиков). Для последнего случая императорский манифест предусматривал возможность создания акционерных компаний как таковых (в форме товариществ по участкам), правда, лишь как исключение, с разрешения верховной власти.

Создание торгового дома позволяло снизить уровень неопределенности институциональной среды (в ее неформальном и юридическом содержании), в которой предстояло действовать купцу. Ограничив возможные предпочтения и способы действий, фирма тем самым координировала его поведение в соответствии с ситуацией, которая описывалась условиями использования соответствующих положений манифеста. По существу, обе формы торгового дома юридически закрепляли организационное строение фирм как семейных предприятий с ранее сложившимся в них балансом интересов⁵⁰. При этом интересы дела (фирмы) впервые формально выделялись из сферы интересов членов купеческой семьи как собственников этого дела. Заметим, что создание торговых домов в рамках существовавших ранее семейных предприятий вряд ли свидетельствовало о стремлении родственников максимизировать таким образом прибыль. Последнее скорее являлось производным от желания найти оптимальную организационную форму, позволявшую более эффективно поддерживать доверие (определенное равновесие интересов) в среде собственников в условиях либо роста прибыльности дела, либо, наоборот, усложнения целей и задач экономической деятельности, появления непредвиденных ранее проблем, трудностей.

Преимущества торговых домов были связаны с объединением ресурсов, что смягчало финансовые ограничения и позволяло полу-

⁵⁰ О семейных фирмах в банкирском деле, создаваемых в форме торговых домов, см.: *Ананьич Б. В.* Банкирские дома в России. 1860–1914 гг.: Очерки истории частного предпринимательства. Л., 1991 (2-е изд.: СПб., 2006).

чить экономию на масштабе производства. Кроме того, в товариществах снижались издержки принятия риска, поскольку товарищ на вере мог вложить в фирму только часть своего богатства, рамками которого определялись объемы его возможных потерь. Таким образом, соотношение индивидуальных (неформальных) интересов полных товарищей, а также полных товарищей и товарищей на вере обретало специфические правовые и организационные границы, формируя тем самым институциональную основу для создания и функционирования фирмы как таковой. В этих условиях достигнутый баланс интересов означал, по сути, выход в новое пространство доверительных отношений, сопровождавшийся меньшей неопределенностью положения собственника, с одной стороны, и возможностью выбора фирмой (в лице ее управляющих — полных товарищей) того или иного способа действий — с другой.

Важным этапом в складывании формальных основ, способствовавших достижению баланса интересов собственников и управляющих, стало принятие в 1836 г. Положения о товариществах по участкам или компаниях на акциях. Этот закон предусматривал концессионный (разрешительный) принцип образования компаний (в виде товариществ на паях или акционерных обществ) — с утверждением устава каждой из них в качестве сепаратного законодательного акта⁵¹. При этом дозволялись лишь именные акции, что формально подтверждало значимость действовавшей в России индивидуально ориентированной системы определения и защиты интересов собственников. Только с 1870-х гг., на фоне масштабных экономических изменений в стране и, соответственно, быстро увеличивающихся расходов, связанных с подготовкой, заключением и контролем осуществляемых сделок («транзакций»), правительство отказалось от запрещения выпуска безымянных (предъявительских) акций⁵², что позволило перейти к определению баланса интересов с учетом внешних институциональных и организационных факторов. В частности, появилась возможность значительно расширить социальную базу акционерного дела, обеспечить более тесное взаимодействие с зарубежными инвесторами, отечественными банковскими, биржевыми

⁵¹ Поскольку до 1905 г. «высочайшая воля» признавалась единственным источником законодательства и все исходившее от этой воли признавалось имеющим силу закона, устав акционерной компании, утверждаемый императором, также приобретал характер специального закона.

⁵² Отечественная история с древнейших времен до 1917 года: Энциклопедия. М., 1994. Т. 1. С. 50.

и страховыми структурами и т. д.⁵³ Иначе говоря, возрастающая величина транзакционных издержек обуславливала растущий спрос на институциональное и организационное регулирование, одним из системообразующих элементов которого являлось достижение оптимального баланса интересов.

Важнейшим правовым институтом, регулировавшим деятельность акционерного общества/товарищества на паях, являлся устав фирмы. «Положение» 1836 г. устанавливало пределы прав и обязанностей компании и возможные формы их организации, в то время как уставы должны были точно определить все это применительно к каждой из них. В дальнейшем уставы приобрели еще большее значение, поскольку в них стали допускаться отклонения от прямых требований закона, стеснявших развитие акционерного дела⁵⁴. Включаемые в устав требования отражали следующие формальные позиции: характер и цель учреждаемой компании, учредители, их права и обязанности, порядок составления и размер уставного (основного) капитала, способ приобретения акций, возможные привилегии от государства, права и обязанности правления, отчетность, распределение прибыли и выдача дивиденда, полномочия общего собрания акционеров, механизмы разрешения споров по делам фирмы, ее ответственность и порядок прекращения деятельности. Кроме того, в устав могли быть внесены «все прочие условия, какие по особому свойству предприятия будут нужны»⁵⁵.

Преимущества акционерно-паевой формы организации заключались прежде всего в ограниченной ответственности акционеров (пайщиков), что являлось важным стимулом для мобилизации крупных сумм ассоциированного капитала в условиях роста цены, которую платил индивид за право реализовывать свои интересы. В этом смысле переход от торгового дома к акционерной компании Ф. Х. Найт объяснял необходимостью консолидации интересов: «У товарищества, когда оно достигает значительного размера, организация перестает быть эффективной, уже не удается обеспечить действенное единство интересов, и в результате резко возрастает субъективный риск, что в свою очередь препятствует дальнейшему расширению предприятия

⁵³ См., например, о функционировании семейного дела Морозовых в форме товарищества на вере: Поткина И. В. На Олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых. 1797–1917. М., 2004.

⁵⁴ Шепелёв Л. Е. Акционерные компании в России: XIX — начало XX века. СПб., 2006. С. 69.

⁵⁵ Свод законов Российской империи. М., 1910. Т. X. Ч. 1. Гл. 6. № 2191.

и приводит к замене товарищества акционерной формой организации». Корпорации удавалось добиться намного большего в «эффективной консолидации интересов»⁵⁶. Говоря о значимости «общности интересов» в организационной эволюции фирмы, Найт подтверждал тем самым значимость их юридической (формальной) фиксации, т. е. ограничения на индивидуальном и групповом уровне.

Вместе с тем следует отметить широкую распространенность в Российской империи торговых домов, что отчасти было вызвано несоответствием формальных (правовых) институтов неформальным нормам индивидуального и группового поведения. Дело в том, что в условиях сохраняющегося в российском обществе негативного отношения к быстро (а потому несправедливо) нажитым богатствам, торговый дом, со свойственным ему сокрытием информации о доходах, становился наиболее удобной организационной формой ведения коммерческих дел. Существовавшее общественное мнение, с характерным для него неприятием буржуазных ценностей, не просто препятствовало раскрытию информации о прибылях, но и увеличивало склонность купечества к неформальным деловым отношениям. Таким образом, прозрачность и адекватные механизмы вознаграждения за инициативу и способности потенциально вступали в противоречие с неформальными институтами, регулировавшими индивидуальное и групповое взаимодействие вплоть до 1917 г.

На протяжении первой половины XIX в., в условиях масштабных изменений в экономической жизни России, трансакционные издержки претерпевали значительные изменения, обуславливая различия в соотношении формальных и неформальных усилий в деле обретения и защиты прав собственности. Насколько успешно институты решали задачу координации поведения собственника, зависело от масштабов предпринимательства (индивидуального и ассоциированного), сложности социально-экономической ситуации в стране, а также от способности и желания «игроков» соблюдать условия соглашений⁵⁷. В свою очередь, сами институты устойчиво поддерживали память индивида, формируя его восприятие действительности соответственно тем отношениям, которые они регламен-

⁵⁶ Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. М., 2003. С. 243.

⁵⁷ В. В. Морозан, рассматривая процесс формирования банковского дела в крепостной России, отмечает в частности, что сложившаяся в этот период кредитная система обеспечивала «баланс интересов» как государства, так и населения (Морозан В. В. История банковского дела в России (вторая половина XVIII — первая половина XIX в.). СПб., 2001. С. 373).

тировали. Г. Беккер по этому поводу писал: «Дело в том, что привычки, традиции и другие предпочтения, которые непосредственно обуславливаются прошлым выбором, частично регулируют наше будущее поведение и, следовательно, вводят его в предсказуемое русло. Действительно, привычки и т. п. могут быть отличными субститутами долгосрочных контрактов и других механизмов, связанных с принятием явных обязательств»⁵⁸.

В дореформенной России господствовал тип деловых операций, отличавшийся ярко выраженными персонифицированными отношениями сторон. Подобные операции характеризовались крепкими родственными и клановыми (купеческими) связями, этнокультурной и религиозной гомогенностью (наличием общего набора ценностей), господством семейного типа фирм, переплетением в них функций собственника и управленца. В этих условиях трансакционные издержки были сравнительно невысоки, а такие черты поведения, как честность, неподкупность и поддержание высокой репутации, давали реальный выигрыш в строгих рамках модели максимизации личной выгоды⁵⁹. Родственные связи, преданность семье, принадлежность к клану (купеческой гильдии, земляческой или этнической общности) — все это создавало такие условия, которые делали выгодным соблюдение соглашений. Кроме того, в целом ряде случаев важную роль играли давние дружеские и партнерские отношения, требовавшие от предпринимателей элементарной честности по отношению друг к другу. На практике именно адаптивные свойства институциональной системы (как формальные, правовые, так и неформальные правила, в том числе семейно-родственные) поддерживали в России ту экономическую среду, которая способствовала эффективной деятельности предпринимателей, стимулировала поиск ими новых сфер приложения своих талантов и капиталов, совершенствование способов и механизма ведения деловых операций.

Личная, персональная репутация являлась определяющим фактором в складывании неформальных отношений в предпринимательской среде. В качестве примера обратимся к истории взаимоотношений двух петербургских купцов — Е. Т. Полилова и А. И. Жукова. В глазах других коммерсантов их тесные дружественные и деловые

⁵⁸ Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход: Избранные труды по экономической теории. М., 2003. С. 573.

⁵⁹ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. С. 63.

связи служили своего рода гарантом безупречности выполнения взятых на себя обязательств каждым из них. Нередко первый рекомендовал своего партнера иностранным торговцам, и последние, как отмечал современник, «слепо веря его словам, давали задаточные деньги вперед Жукову». Подобные доверительные отношения могли продолжаться многие годы, определяясь благоприятной ситуацией на рынке и в отношениях между самими коммерсантами. Однако в данном случае последовали непредвиденные проблемы. В 1840 г. А. Жуков, получив под свои деловые операции около 70 тыс. руб., неожиданно исчез. «Ропот и негодование против Жукова, а равно и против Егора Тихоновича продолжали расти, и однажды, во время биржи, к нему (Полилову. — М. Б.) подошли несколько англичан-экспортеров и в присутствии многочисленных биржевых посетителей громко заявили: “Мистер Полилов, мы все до сих пор считали Вас за честного человека, за джентельмена, теперь же мы переменяем мнение о Вас”. Эта фраза, произнесенная в публичном месте, в присутствии других торговцев, вызвала у русского купца сердечный приступ. С этого злосчастного дня все из его иностранных биржевых клиентов отшатнулись от Егора Тихоновича, работать он сам не мог, ввиду своего болезненного состояния никуда не выезжал, ни на биржу, ни в иностранные конторы, и заработок сократился до минимума, а дело перешло к другим комиссионерам и браковщикам. Часть его русских клиентов, видя подобное охлаждение покупателей-экспортеров к делу, передала свои комиссии другим лицам»⁶⁰.

Таким образом, слабая информационная обеспеченность деловых операций (отсутствие сведений о купце Жукове), высокая значимость персонифицированных отношений и кланового (в данном случае в среде биржевых торговцев-экспортеров) статуса предпринимателей, подтвержденные (или подвергнутые сомнению) публичным образом, обернулись в конечном итоге для Полилова «бесчестьем», потерей доверия со стороны других предпринимателей. Здесь неформальные отношения явились основным инструментом решения вопроса о доверии, при том что с формальной (юридической) стороны факт криминального поведения Жукова, и тем более причастности к нему Полилова, доказан не был. Лишь спустя несколько месяцев выяснилось, что деньги у Жукова были похищены (причем его жена и сын были убиты). Получив известие об этой трагедии, английские ком-

мерсанты явились к Полилову. Приведенные мемуаристом слова, с которыми гости обратились к русскому купцу, представляют по своему яркую характеристику неформальных отношений в торговой среде: «Мы все пришли сюда к тебе, честный старец, чтобы принести наше искреннее, хотя позднее, увы, извинение и сожаление. Мы глубоко виноваты перед Вами, Егор Тихонович, мы сомневались в вас, но теперь сознаемся открыто, что вины Вашей здесь не было, а виноваты мы сами перед Вами. Чтобы заглавить нашу вину хотя отчасти, все дело, которое Вы для нас работали, мы передаем Вашему сыну, Тихону Егоровичу, которому будем так же, как Вам, верить»⁶¹. Видно, что публичность признания своей неправоты, а также готовность распространить свое доверие на наследника купца, явились наиболее четким выражением поддержки Полилова как честного предпринимателя.

Проблема приспособления к непредвиденным изменениям, а также обеспечения надежности исполнения принятых обязательств особенно остро встала перед российскими предпринимателями с середины XIX в. Чтобы успешно решать ее, промышленники и торговцы вынуждены были идти на значительные издержки, сопровождавшие заключение договоров (контрактов). В частности, росла потребность в гарантиях, которые, во-первых, облегчали бы адаптацию к непредвиденным событиям в течение срока действия этого договора и, во-вторых, обеспечивали бы его защиту от оппортунистического поведения (следования эгоистическому интересу) партнера. Используемые с этой целью механизмы, побуждавшие к исполнению договорных обязательств, непосредственно покоились на достигнутом ранее балансе интересов.

Социально-экономические преобразования в России в 1860–1870-х гг., сопровождавшиеся глубокими изменениями в хозяйственном строе империи (в том числе развитием акционерного дела), активным вовлечением в предпринимательскую деятельность представителей различных групп населения и, соответственно, заметным усложнением самого характера деловых отношений, обусловили быстрый рост издержек в сфере подготовки контрактов, их заключения и обеспечения исполнения договорных обязательств. Возрастающие издержки были вызваны тем, что индивидам приходилось нести дополнительные расходы, в том числе на рекламу, сбор информации (например, о поставщиках или ценах), поиск и организацию встреч

⁶⁰ Полилов (Северцев) Г. Т. Быт петербургского купечества в 1820–1840-х годах // Петербургское купечество в XIX веке. СПб., 2003. С. 111.

⁶¹ Там же. С. 112.

с новыми партнерами, поддержание коммуникативных связей (почтовые расходы), организацию проверки качества товара и т. п. На этом фоне особое значение приобретало наличие квалифицированных управленцев, способных взять на себя, за сравнительно высокое вознаграждение, дополнительные усилия по административному обеспечению возрастающей промышленной, торговой или кредитной деятельности.

На практике институционализация семейных интересов сопровождалась как внутрифирменным, так и межфирменным характером их согласования. Главным здесь являлся уровень индивидуализации этих интересов, готовность и желание родственников действовать самостоятельно. Потребность в таких действиях объяснялась также существующей институциональной средой, поощряющей или, наоборот, сдерживающей процессы делового самоопределения. Рассмотрим в связи с этим историю торговых и промышленных начинаний Погребовых, являвшихся в XIX в. одними из влиятельнейших фигур в составе петербургского купечества.

Родоначальниками династии были кашинские купцы Алексей и Тимофей Тимофеевичи Погребовы, открывшие в царствование Екатерины II торговлю шелковыми товарами в Петербурге. В начале XIX в. семейное дело продолжали их сыновья Павел и Николай Алексеевичи, Александр, Алексей, Дмитрий, Иван и Константин Тимофеевичи, а в середине века — внуки Николай Иванович, Петр, Иван и Николай Дмитриевичи Погребовы⁶². Широкой благотворительностью стал известен, в частности, Н. А. Погребов. Им были пожертвованы 20 000 руб. 5-й Петербургской гимназии, 15 000 руб. — богадельне при Петербургском купеческом обществе, 10 000 руб. — городскому училищу для глухонемых, по 5 000 руб. — 1-й Петербургской гимназии и Духовной академии. Семейное дело П. А. Погребова продолжил с 1862 г. его сын, купец 2-й гильдии Алексей Павлович, проживавший на Бассейной улице, 16, с сыновьями Павлом (в начале XX в. он возглавит торговое предприятие) и Василием, дочерьми Марией, Параскевой и Аполлиной. Ему принадлежал дом на Бассейной улице и три лавки в Гостином Дворе.

В середине XIX в. собственные семейные предприятия возглавляли Иван Петрович, Александр и Николай Ивановичи Погребовы.

⁶² Использованы материалы: Саитов В. И. Петербургский некрополь. СПб., 1912. Т. 3. С. 436–437.

Купец 2-й гильдии, потомственный почетный гражданин И. П. Погребов содержал с 1859 г. бумаготкацкую фабрику на Шлиссельбургской дороге. Здесь действовали 200 ткацких станков и паровая машина при 170 рабочих (140 женщин и 30 мужчин). Производительность предприятия достигала 160 тыс. руб. в год⁶³. К концу 1860-х гг., при сокращении численности рабочих до 156 человек, объемы выпускаемой продукции были увеличены владельцем до 251 315 руб.⁶⁴

Видным представителем петербургских деловых кругов являлся Александр Иванович Погребов. На рубеже 1850–1860-х гг. он входил в число крупных петербургских купцов, специализировавшихся на импортных операциях через столичный порт (им ввозилось продукции более чем на 300 тыс. руб. в год.)⁶⁵. Однако наибольшую известность обрел своей предпринимательской и общественной деятельностью его брат Николай Иванович (1817–1879). Его деловые операции свидетельствовали о стремлении выйти за рамки фамильного дела, найти новые сферы применения индивидуальных сил, средств и способностей.

В середине XIX в. Н. И. Погребов торговал, как и его отец, суровским товаром в Гостином Дворе⁶⁶. Впрочем, большую известность принесла ему деятельность на посту главы городского самоуправления Петербурга. Впервые вступив в должность городского головы в 1860 г., еще при действии Городового положения 1846 г., он занимал этот пост непрерывно в течение 18 лет⁶⁷. В 1878 г., уходя с этого поста, Н. И. Погребов выслушивал в свой адрес хвалебные речи со стороны гласных Думы: «Вы содействовали учреждению двух обществ, имеющих весьма важное экономическое значение для обывателей столицы: Санкт-Петербургского кредитного общества и Санкт-Петербургского общества взаимного от огня страхования. Под вашим руководством введено в действие Положение о преобразовании трактирного промысла»⁶⁸. В последнем случае речь шла о принятом в 1860 г. новом

⁶³ Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. СПб., 1862. С. 44; Адресная книга С.-Петербургского биржевого купечества. СПб., 1852. С. 14.

⁶⁴ Фабрики и заводы в С.-Петербургской губернии в 1867 г. СПб., 1868. Вып. 6. С. 25.

⁶⁵ Коммерческая газета. 1860. 18 января.

⁶⁶ Книга адресов всего С.-Петербургского купечества и иностранных гостей. СПб., 1858. С. 11.

⁶⁷ См. подробнее: Нардова В. А. Городские головы Санкт-Петербурга (1873–1903 годы) // Отечественная история. 2003. № 3. С. 21–23.

⁶⁸ Биржевая газета. 1878. 22 декабря.

Положении о трактирных заведениях, вступившем в силу с 1863 г. (со времени введения нового положения о питейном сборе)⁶⁹.

Помимо подготовки положения, Н. И. Погребов участвовал в учреждении Санкт-Петербургского городского кредитного общества — одного из первых и крупнейших в России банков частного ипотечного кредита. Основанное в 1861 г., за 50 лет своей последующей деятельности оно выпустило облигации на сумму свыше 600 млн руб. В 1860-е гг. выдавались ссуды 5%-ными облигациями под земельные участки и каменные дома на 26 лет и 9 месяцев (при этом взимались 2%-ные ежегодные погашения) и под деревянные здания (соответственно на 14 лет и 6 месяцев под 5%). В 1870-е гг., под руководством Н. И. Погребова, деятельность компании оказалась особенно успешной в связи со «строительной горячкой» в Петербурге. Однако в 1880-х гг. общество понесло огромные убытки (7,5 млн руб.) из-за резкого падения цен на недвижимость, что неблагоприятно сказалось на деловой репутации Н. И. Погребова. Существовало мнение, что он пустился в разного рода «финансовые махинации»⁷⁰, пытаясь поправить пошатнувшееся положение компании. С 1886 г., при новом руководстве, кредитное учреждение действовало по новым правилам залога земель и каменных домов (ссуды давались на 36 лет с ежегодным 1%-ным погашением) и деревянных домов (соответственно на 19 лет и 11 месяцев с ежегодным 3%-ным погашением). К 1909 г. имелся уже запасной капитал в 8 852 000 руб. На 1 января 1910 г. общество имело в обращении облигации на 303 591 500 руб. Стоимость его активов составила на 1 января 1913 г. 434 млн руб., прибыль за 1912 г. — 1 953 864 руб.

Еще одно направление в деятельности Н. И. Погребова — создание в 1865 г. Санкт-Петербургского общества взаимного от огня страхования. Для его учреждения была создана специальная комиссия, в которую вошли известные в столичном обществе лица: И. М. Алонкин, В. А. Алферовский, И. И. Глазунов, И. В. Жуковский, А. П. Заблоцкий-Десятовский, А. А. Кусов, С. С. Лихонин, Е. А. Матисен, П. А. Миллер, гр. М. Я. Ростовцев, С. Ф. Соловьев. Сам Н. И. Погребов взял на себя «идейное обоснование» целей и задач деятельности общества. «Настоящее общественное дело, — пояснял он, — как и кредитное общество, представляется таким учреждением, в котором

⁶⁹ Османов А. И. Петербургское купечество в последней четверти XVIII — начале XX века. С. 253—255.

⁷⁰ Михневич В. Наши знакомые: Фельетонный словарь современников. 1000 характеристик. СПб., 1884. С. 172.

участники являются не просто заемщиками или страхователями, но и хозяевами дела, в котором члены с известными обязанностями пользуются и соответственными этим обязанностям правами, причем им предоставляется право, в высшей степени важное, не только следить и контролировать все действия учреждения, но и вводить преобразование, могущие служить к его пользе»⁷¹.

В 1867 г. Н. И. Погребов участвовал в создании Общества для содействия русской промышленности и торговле. Впоследствии причины создания этой организации объяснялись необходимостью защиты интересов русской торговли и промышленности, пришедших в «столкновение с западноевропейскими интересами». В феврале 1868 г. в зале городской Думы Петербурга был избран первый председатель комитета общества. Им стал столичный городской голова Погребов. В глазах своих последователей он был «чисто русский человек, разносторонне образованный, пользовавшийся высоким уважением торгово-промышленного класса и любовью петербургского населения»⁷².

По масштабам своей деятельности Н. И. Погребов являлся в 1860—1870-е гг. одним из крупных и видных представителей столичных купеческих кругов, сумевшим дать новое направление развитию не только фамильного предприятия, но и целого ряда петербургских промышленных и торговых фирм. Однако личная драма (в 1872 г. скончался его наследник, «купеческий сын» Александр Николаевич) ускорила уход из жизни этого человека. Его вдова Софья Ивановна, не обладавшая соответствующими деловыми способностями, не смогла продолжить семейное предприятие в его прежней институциональной, организационной и хозяйственной структуре.

История деловых начинаний Н. И. Погребова, как успешных, так и неудачных, свидетельствовала о росте затрат, сопровождавших взаимодействие заинтересованных сторон по условиям заключаемых и реализуемых договоров. Эта деятельность требовала в пореформенный период не только большего времени, но и во многих случаях квалифицированной, а потому и дорогостоящей деловой и юридической экспертизы. При имеющейся же информационной ограниченности (когда стороны, участвовавшие в коммерческом предприятии, владели частичной информацией) возникала реальная опасность получения неэффективного результата. Следовало также учитывать

⁷¹ Биржевые ведомости. 1865. 5 февраля.

⁷² Цит. по: Куприянова Л. В. Буржуазия и проблема протекционизма в России, 1860—1880-е годы // История предпринимательства в России. Кн. 2. С. 182, 183.

тот факт, что любую собранную информацию требовалось охранять от конкурентов, сделал вместе с тем ее доступной для близких лиц и компаньонов. В целом высокая затратность договорных отношений оказалась прямо связана с ростом конкуренции и дифференциацией интересов в экономической жизни пореформенной России.

Не меньшее значение имело и то обстоятельство, что дополнительные издержки возникали из-за необходимости усиления контроля над соблюдением установленного срока поставок, измерения качества и объемов произведенной продукции и т. д. Возрастало внимание к оценке качественных характеристик продукта, защите прав, а также обеспечению исполнения условий соглашений. В связи с этим обращение к важнейшей проблеме индивидуального/группового выбора применительно ко второй половине XIX в. — осуществлялись ли те или иные виды экономической деятельности главным образом при посредничестве рынка, или же с активным использованием потенциала фирм — предполагает использование институционального анализа при рассмотрении индивидуального поведения, семейно-родственных связей и других проявлений неформальных отношений. Выявляя роль институтов в построении сложных долгосрочных связей, транзакционный подход к контрактным соглашениям проливает свет на распределение ресурсов внутри семьи и вокруг нее⁷³. Важнейшей в этом смысле является способность членов семьи обеспечить в условиях неопределенности институциональной среды единство и преемственность дела, минимизируя возможные издержки, связанные с субъективными предпочтениями жизненных целей, интересов, настроений и т. д.

Следует также учитывать то обстоятельство, что в пореформенной России наиболее распространенной оставалась инсайдерская модель компаний (с преобладанием внутренней собственности и контроля), предполагавшая прямое представительство различных групп интересов в ее управлении. В этом случае сравнительная легкость согласования интересов, объема полномочий и меры ответственности собственников повышала эффективность применяемых методов управления семейным делом. В сочетании с высокой концентрацией паевой/акционерной собственности и закрытостью информации о совладельцах данная модель позволяла поддерживать необходимый для успешного функционирования компании баланс индивидуаль-

⁷³ Поллак Р. Транзакционный подход к изучению семьи и домашнего хозяйства // THESIS. 1994. Вып. 6. С. 54–55.

ных и групповых интересов. Вместе с тем подобный тип фирмы слабо зависел от ситуации на фондовом рынке (еще только формирувавшемся в России⁷⁴), а потому не опасался прямого понижения своей рыночной стоимости под влиянием негативных новостей. В связи с этим к особенностям отечественных компаний относилось то, что в них наблюдалась тенденция стремиться не столько к максимальной цене акции, сколько к более высоким темпам экономического роста. Подчеркнем также, что в процессе принятия решений в подобных фирмах рыночные способы представительства общественных интересов практически отсутствовали.

Наличие семейной, концентрированной собственности (в рамках торговых домов и товариществ на паях) во многом определяло общественно-политические настроения владельцев таких фирм. Они, как правило, избегали активных, самостоятельных выступлений против властей. Зачастую это объяснялось тем, что купцов как мажоритарных собственников легче было «ставить на место» под угрозой лишения семейных дел, используя для этого правовые или неформальные средства давления. Иным выглядело положение многочисленных собственников (в том числе «сиятельных» лиц) акционерных обществ, попытка преследования которых могла получить большой и крайне неблагоприятный для властных структур общественный резонанс.

Во второй половине XIX в. серьезной проблемой оставалась практика переноса индивидуальных и семейных норм ведения деловых операций на руководство крупными акционерными или паевыми компаниями. Крах ряда известных предпринимателей (П. И. Губонина, В. А. Кокорева, С. И. Мамонтова, Н. И. Путилова), возглавлявших промышленные и транспортные фирмы, подтверждал значимость разработки новых институциональных критериев, которые должны были определять взаимоотношения собственников и высших должностных лиц (председателей правлений, директоров-распорядителей, членов правлений). Важность данного подхода проявилась по-своему в судьбе деловых начинаний петербургского купца Филиппа Тимофеевича Эйлера. В 1893 г. будучи видным столичным предпри-

⁷⁴ В середине XIX в. на самой крупной в стране Петербургской бирже количество ценных бумаг не превышало 350 наименований, в то время как на Лондонской бирже их число достигало 2500. К 1 января 1897 г. не более 10% отечественных торговых и промышленных компаний отмечалось в курсовых бюллетенях российских бирж (Лизунов П. В. Санкт-Петербургская биржа и российский рынок ценных бумаг (1703–1917 гг.). СПб., 2004. С. 272–273).

нимателем, он учредил, совместно с О. И. Пастором, Товарищество Петербургского вагоностроительного завода с уставным капиталом 500 тыс. руб. (500 именных паев по 1 тыс. руб.). В последующие 6 лет компания переживала мощный экономический рост: в 1897 г. капитал увеличился до 1 250 000 руб. (помимо дополнительных 500 именных паев были выпущены 3 000 предъявительских по 250 руб.), а в 1899 г. последовал выпуск еще 5 000 паев по 250 руб. За первые три года деятельности дивидендные выплаты увеличились с 4 до 10%. В 1898 г. стоимость паев первого выпуска достигла на Петербургской бирже 1 800 руб., второго и третьего — 425 руб.⁷⁵

Однако, как показали дальнейшие события, организационная и хозяйственная структура товарищества была в большей мере привязана к интересам крупных собственников, чем к потребностям развития отечественного машиностроения. Уже в 1899 г., при первых признаках надвигающегося промышленного кризиса в России, позиции компании начинают быстро слабеть. Биржевая цена паев первого выпуска снизилась до 800 руб. (в 1901 г. — до 300 руб.), второго и третьего — до 200 руб. (в 1902 г. — до 80 руб.). После 1899 г. были прекращены выплаты дивидендов. В ситуации роста экономической нестабильности в стране Ф. Т. Эйлер, имевший наряду с корпоративными широкие частные деловые интересы, оказался на грани банкротства. В январе 1900 г. он был объявлен несостоятельным должником. Общая сумма предъявленных ему претензий составила 363 774 руб., в том числе Калинкинское товарищество дрожжевого и винокурного заводов претендовало на 59 226 руб., И. Г. Вавельберг — 50 040 руб., Ф. К. Шифлер — 32 100 руб., С.-Петербургское общество взаимного кредита — 24 276 руб., А. Альванг — 20 472 руб., Г. Г. Кирштен — 17 948 руб., С.-Петербургский частный коммерческий банк — 16 270 руб., Штауф и К^о — 15 100 руб., С.-Петербургский учетный и ссудный банк — 14 343 руб., А. Семенов и К^о — 12 350 руб. и т. д.⁷⁶ Имея ранее высокую репутацию в столичных деловых кругах, Ф. Т. Эйлер сумел добиться лишь того, что в ходе судебного разбирательства его оставили на свободе⁷⁷. Можно сказать, что использование эф-

⁷⁵ Использованы материалы: Статистика акционерного дела в России. Вып. 3 / Сост. и изд. Н. Е. Пушкин. СПб., 1897. С. 276; Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов / Под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб., 1905. Т. 1. С. 1184–1186.

⁷⁶ Промышленный мир. 1900. 15 января. № 9.

⁷⁷ Заметим, что судьба Товарищества Петербургского вагоностроительного завода оказалась более благополучной: за период «оздоровительных» мер в 1904–1914 гг.

фективных методов управления (или их отсутствие) было прямо связано со стратегией товарищества, прежде всего с представлениями владельцев компании о направленности ее производственной и коммерческой экспансии в ближайшей перспективе.

Доминирование в пореформенный период семейных форм организации и ведения промышленного или торгового дела во многом объяснялось благоприятной экономической ситуацией с характерной для нее низкой потребностью фирм во внешнем финансировании. Следствием этого становилась и низкая вероятность размывания семейной, мажоритарной по своей сути структуры собственности. Иная ситуация складывалась в начале XX в., когда в России происходили масштабные социально-экономические и общественно-политические потрясения. На этом фоне наблюдался рост долгового финансирования, что в значительной мере повысило влияние банков в хозяйственной жизни страны. При высокой неопределенности внешней среды российские компании менее активно обращались к фондовому рынку как источнику инвестиций, предпочитая банковское кредитование, поскольку в этом случае транзакционные издержки на привлечение долгового финансирования оказывались ниже (в том числе на уровне доверительных, нередко дружеских или родственных связей), а условия привлечения — привлекательнее⁷⁸.

Во второй половине XIX в. одним из важных источников предпринимательского дохода для крупных купеческих фирм оставалась рента, получаемая за счет существовавших в империи институциональных ограничений: политических, экономических, социальных. Речь идет о преимуществах, приобретаемых за счет имеющихся связей, опыта и информированности, принадлежности к первогильдейскому купечеству или влиятельной этноконфессиональной группе, способности использовать те или иные правила игры, обычаи или нормы поведения. На этом фоне переход, например, от оптовой торговли к промышленной деятельности становится довольно устойчивой тенденцией в развитии деловых начинаний иностранных

уставной капитал компании вырос с 2,5 до 7,75 млн руб., активы — с 5 408 200 до 11 838 000 руб., прибыль — с 102 до 520 тыс. руб. При этом дивиденд сохранял фиксированный характер — на уровне 6% (Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 178–179).

⁷⁸ На этом фоне происходило складывание информационных каналов, обеспечивавших доверительность взаимоотношений между банком и его клиентом (*Саломатина С. А.* Модели коммерческих банков в Петербурге и Москве // Кредит и банки в России до начала XX века: Санкт-Петербург и Москва. СПб., 2005. С. 340–341).

предпринимателей в Петербурге. Главная роль, которую институты (учитывая их правила поведения на рынке) играли для этой группы предпринимателей, заключалась в уменьшении неопределенности их положения путем поиска более стабильных и прибыльных сфер вложения способностей и капиталов. Эта особенность проявилась, например, в складывании семейных фирм английских предпринимателей.

Рассмотрим историю становления и развития промышленного дела купцов Торнтонов, являвшихся с середины XIX в. одними из крупнейших в юго-восточной части Петербурга фабрикантов. В 1840 г. великобританский подданный, купец 2-й гильдии Джемс Торнтон открыл суконную фабрику на Шлиссельбургском участке Петербурга (на правом берегу Невы) и оптовый склад шерстяных изделий в Гостином Дворе. Предприятие производило байковые одеяла, фланели, женские платки. К началу 1860-х гг. на производстве было занято 450 рабочих, выпускавших разнообразную продукцию (сукно, трико, драп, фланель, платки и одеяла) на 200 тыс. руб. в год⁷⁹. В 1866 г. Джемс Торнтон, с участием сыновей Джона и Чарльза, преобразовал семейное дело в товарищество шерстяных изделий «Торнтон» с капиталом 2 млн руб. (2 тыс. именных паев по 1 тыс. руб.). Устав компании отражал преимущественно инсайдерские черты структуры собственности и управления: директора избирались исключительно из лиц, «участвующих в предприятии и имеющих на своем имени не менее 20 паев». Правление получало широкие права по расходованию дополнительных (помимо утвержденных общим собранием пайщиков) сумм; ревизионная комиссия избиралась исключительно из числа собственников фирмы, а ее создание не являлось обязательным и т. д. Кроме того, устав не предусматривал, скорее всего с целью поддержания баланса интересов во взаимоотношениях отца и сыновей, должность председателя (или директора-распорядителя) правления. В общем собрании владелец паев имел право участвовать лично или через доверенного, при этом последним мог быть «только тот, кто сам пайщик, и одно лицо не могло иметь более двух доверенностей». Новый собственник получал право голоса не ранее 6 месяцев со времени приобретения им паев⁸⁰.

⁷⁹ Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. СПб., 1862. С. 51.

⁸⁰ Устав Товарищества шерстяных изделий «Торнтон» в Санкт-Петербурге. СПб., 1887. С. 3–14.

К 1867 г. на предприятии, крупнейшем в своей отрасли в Петербургском уезде, уже трудился 831 рабочий, ежегодно выпускалось продукции на 500 тыс. руб.⁸¹ В 1878 г. фирма была награждена золотой медалью на Всемирной выставке в Париже, в 1882 г. получила право изображения государственного герба, в 1885 г. удостоена диплома на выставке в Антверпене. Своим внешним обликом фабрика заметно выделялась на общем индустриальном фоне Петербурга: современникам она напоминала Вавилонскую башню⁸².

К концу XIX в. число рабочих достигло 2 тыс. человек, на фабрике было задействовано 41 716 веретен и 635 ткацких станков. Годовая производительность составляла 4 967 000 руб., главным образом пряжи и шерстяных изделий. Транспортировка продукции и рабочих осуществлялась на двух собственных пароходах. Фирму отличали сравнительно высокие дивиденды, не имевшие, однако, стабильного уровня выплат. В 1884 г. они составили 18%, 1886 — 66%, 1889 — 40%, 1893 — 10%, 1896 — 22%⁸³.

В 1900 г. уставный капитал товарищества был увеличен до 4 000 000 руб.; из 4 000 именных паев 3 587 принадлежали представителям второго и третьего поколений этой семьи, насчитывавших 20 человек. Среди крупнейших пайщиков значились Бэтман (446 паев), Вильям (368), а также Вальтер, Эдгар, Лили (по 366) и Джемс (242) Торнтоны⁸⁴. Товарищество представляло собой типичный пример инсайдерской компании, в которой права владения, управления и контроля были сосредоточены в руках близких родственников. Директорами товарищества являлись подданные Великобритании Альфред Перси Джемсович (состоял также членом ревизионной комиссии Сибирского торгового банка) и Бэтман Данилович (брат Джемса; занимал до 1914 г. пост председателя совета Сибирского торгового банка и члена совета Петербургского общества заводчиков и фабрикантов) Торнтоны, Эдмунд Яковлевич Прен, Артур Яков Джемсович Торнтон (состоял также директором и членом учетного комитета Русского торгово-промышленного банка).

В это же время собственную деловую активность проявлял А. Я. Торнтон. В 1899 г., совместно с Д. Р. Карром и А. И. Грубе, он учредил акционерное общество Балтийской бумагопрядильной и

⁸¹ Фабрики и заводы в Санкт-Петербургской губернии в 1867 г. СПб., 1868. Вып. 6. С. 25.

⁸² Михневич Вл. Наши знакомые. С. 223.

⁸³ Статистика акционерного дела в России. Вып. 3. С. 404.

⁸⁴ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 572. Л. 33.

ткацкой мануфактуры⁸⁵. Еще один представитель семьи, Гарольд Яковлевич Торнтон, стал в начале XX в. (наряду с потомственным дворянином Е. И. Гейлером) учредителем товарищества на вере «Гейлер, Полих и К^о» с капиталом 600 тыс. руб. Торговому дому принадлежала фабрика по производству искусственного мрамора на Васильевском острове. Кроме того, совместно с тем же Е. И. Гейлером Г. Я. Торнтон выступил в 1905 г. основателем Российско-Американского товарищества для изготовления обуви механическим способом. Состав его собственников был определен заранее, когда учредители настояли на включении в название компании слова «американский» «ввиду того, что пайщики, желающие принять участие в сем Товариществе, — американцы, и машины для сего предприятия будут тоже американского происхождения»⁸⁶.

1900 г. стал для семьи тяжелейшим по убыткам: прибыли товарищества шерстяных изделий «Торнтон» сократились с 417 142 руб. (1899 г.) до 44 957 руб.⁸⁷ По решению общего собрания пайщиков в 1901 г. уставный капитал вновь увеличивался — до 8 млн руб. (8 000 именных паев по 1 000 руб.). В этом же году, на фоне сохраняющихся трудностей в российской экономике, Торнтонам удалось не только остановить, но и в значительной степени увеличить прибыль — до 280 тыс. руб. В 1903 г. при балансовой стоимости активов в 14 783 500 руб. (в том числе движимое и недвижимое имущество — 4 347 100 руб., товары и сырье — 5 921 900 руб.) кредиторская задолженность составляла 2 049 800 руб. Дивиденды за предшествующее трехлетие поддерживались на уровне 3,5%⁸⁸.

В последующие годы, в условиях ухудшающейся социальной и политической обстановки в России, товарищество продолжало нести убытки: в 1904 г. они составили 155,3 тыс. руб., в 1905 и 1906 гг. — более 30 тыс. руб. (прежде всего по причине простоев фабрики во время забастовок рабочих). Только в 1907 г. ситуация для компании стала постепенно выправляться: прибыль впервые выросла до 394 500 руб. В 1911 г., при стоимости активов 13 141 000 руб. (в том числе движи-

⁸⁵ Промышленный мир. 1899. 25 января.

⁸⁶ РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 76. Л. 25.

⁸⁷ Там же. Л. 67, 68.

⁸⁸ В начале XX в., в условиях резкого ухудшения социально-экономической обстановки в России, многие компании обеспечивали баланс интересов в среде собственников путем определения размера дивиденда как стабильного процента от номинальной стоимости акции (пая), а не от прибыли. Это явление можно проследить, например, при анализе балансовых показателей деятельности фирм.

мого и недвижимого имущества — 4 404 000 руб.), ее прибыль составила 447 тыс. руб., дивидендные выплаты — 3,9%⁸⁹.

Нормализация внутренней обстановки в стране способствовала принятию Торнтонами важных для перспектив развития товарищества решений. Речь шла о постепенном переходе к открытому типу компании, подразумевавшему свободное рыночное обращение ее паев. Отчасти такой взгляд на будущее фамильного дела был вызван смертью в 1908 г. одного из крупнейших собственников фирмы — Джемса Торнтонна, оставившего после себя многочисленных наследников⁹⁰. 27 марта 1908 г. на общем собрании пайщиков было решено, «ввиду наследственного перехода некоторых паев товарищества в другие руки и необходимости придать этим паям большей легкости в обращении», переформировать часть паев из именных в предъявительские⁹¹. Достигнутый в этом случае баланс интересов менял саму стратегию развития семейного промышленного дела, обеспечив путем обновления структуры собственности большую институциональную привлекательность компании.

Важный аспект трансакционных издержек заключается в том, что их величина непосредственно зависит от структуры собственности. Например, издержки защиты прав собственности в семейной фирме, имевшей концентрированную собственность, объективно и субъективно снижались (в последнем случае в связи с традиционно поддерживаемым в среде родственников приоритетом интересов главы семьи или рода). В этом случае права собственности не подвергались сомнению, а в самой семье царил единообразное представление о том, каким образом должно происходить разрешение конфликтов. Тем самым поддерживалась взаимосвязь между интересами индивида, доверием на уровне группы, деловой моралью и институциональной средой. Этот же результат позволял минимизировать трансакционные издержки, обеспечивая, помимо прочего, большую привлекательность компании — с точки зрения стабильности и предсказуемости ее поведения. Речь идет о снижении издержек, связанных с поиском информации о фирме, ведением переговоров, защитой прав собственности или так называемым оппортунистическим поведением персонала. Как полагал московский купец П. А. Бурьшкин, «хорошей» в России считали фирму «лишь тогда, когда служащие

⁸⁹ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб. 1911. С. 23.

⁹⁰ РГИА. Ф. 1102. Оп. 3. Д. 788. Л. 43–47.

⁹¹ Там же. Ф. 23. Оп. 12. Д. 76. Л. 73.

знали, что их положение лучше, чем в других предприятиях, и стремились остаться на службе, покидая ее только при желании начать свое собственное дело». «Фирмы, — отмечал далее Бурышкин, — где служащие из-за плохого к ним обращения часто сменялись и состав их был текучий, уважением не пользовались. Их презрительно называли “проходной двор”»⁹². Крепкие профессиональные, дружеские и семейно-родственные связи, следование принципу личной преданности, признание приоритета деловых интересов над личными — все это создавало в конечном итоге такие условия, которые должны были обеспечить оптимальный баланс интересов на внутрифирменном уровне, а также во взаимоотношениях с внешними партнерами по бизнесу.

Практика деловых отношений в России свидетельствовала, что созданные в качестве инсайдерских, с наличием мажоритарного собственника, семейные фирмы могли эволюционировать в направлении компаний с распыленной собственностью, совладельцами которой становились служащие предприятия. Такой путь прошло, в частности, фамильное дело Алексея Сергеевича Суворина (1834–1912). В 1876 г. он приобрел в Петербурге газету «Новое время», ставшую в начале XX в. одной из влиятельнейших в общественно-политических кругах России (ежедневный тираж составлял 60 тыс. экземпляров)⁹³. Одновременно были открыты типография и книжный магазин на Невском проспекте. В 1880-х гг. Суворин приступил к изданию серии «Дешевая библиотека» (произведения русских и иностранных писателей), принесшей ему значительный доход. Выпускал также научно-популярную литературу, иллюстрированные подарочные издания, справочные издания (в том числе «Весь Петербург», «Вся Россия» и др.), журналы «Древняя и новая Россия», «Исторический вестник» и др. В 1895 г. на Всероссийской выставке печатного дела книгоиздательская деятельность Суворина была удостоена большой золотой медали, в 1896 г. на Всероссийской выставке в Нижнем Новгороде — диплома первой степени, в 1900 г. на Международной выставке в Париже — золотой медали. К 1910 г. газета «Новое время» приносила своему владельцу 449,9 тыс. руб. прибыли, «Весь Петербург» — 16,5 тыс. руб. (убыточным оставалось лишь издание «Вся Москва»). Суворину принадлежали в Петербурге два дома по Эртелеву переулку (№ 11 и 13; в последнем размещалась

типография «Нового времени»), стоимость которых составляла, соответственно, 250 и 249,8 тыс. руб.⁹⁴

В июне 1910 г. А. С. Суворин принял решение создать на базе издательско-книготоргового дела товарищество на паях с капиталом 4 млн руб. В объяснительной записке к уставу была изложена позиция учредителя в отношении будущей структуры собственности фирмы: «Превращение имущества в пай значительно облегчает задачу распределения его между наследниками учредителя, сохраняя в неприкосновенности навсегда главный источник дохода — газету “Новое время”». В связи с этим подчеркивалось, что товарищество «будет иметь почти исключительно семейный характер, ибо большая часть паев (около 600) остается за учредителем и около 100 раздается А. С. Сувориным его ближайшим сотрудникам и родственникам. В продажу предполагается пустить от ста до ста пятидесяти паев, не более, причем выбор пайщиков будет сделан А. С. Сувориным из весьма ограниченного круга лиц». По мнению будущего главы компании, реальная стоимость «Нового времени» составляла около 10 млн руб.⁹⁵

В июле 1910 г. последовало официальное разрешение на открытие товарищества на паях «Новое время — товарищество А. С. Суворина» с капиталом 4 млн руб. Структура собственности компании подтверждала ее исключительно инсайдерский и мажоритарный характер. Из 800 именных паев (по 5 тыс. руб.) в руках главы фирмы оказалось 643; сам Суворин занял пожизненный пост председателя совета. Еще 4 пая принадлежали его сыновьям Михаилу и Борису. В соответствии с уставом компании Суворины в любом случае оставляли за собой последнее слово при определении стратегии фирмы. Для действительности общих собраний пайщиков требовалось присутствие лиц, представлявших $\frac{1}{5}$ часть уставного капитала; постановления собраний приобретали обязательную силу, если принимались большинством — $\frac{3}{4}$ голосов⁹⁶. Еще одним важным формальным положением являлось то, что А. С. Суворин получал право приглашать пайщиков компании «по своему усмотрению». При последующих выпусках паев преимущественное право на приобретение их имели владельцы паев предыдущих выпусков, соответственно числу находившихся в их собственности⁹⁷.

⁹⁴ РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 556. Л. 46.

⁹⁵ Там же. Л. 27.

⁹⁶ Устав Товарищества А. С. Суворина «Новое время». СПб., 1916. С. 21.

⁹⁷ Личные взгляды учредителя на состав собственников фирмы нашел отражение в § 20 устава. Здесь подчеркивалось, что пай «не могут быть продаваемы и передаваемы».

⁹² Бурышкин П. А. Москва купеческая. М., 1991. С. 115.

⁹³ См. подробнее: Динерштейн Е. А. А. С. Суворин: Человек, сделавший карьеру. М., 1998.

Стратегия компании, очерченная консервативными взглядами А. С. Суворина, по-своему точно была раскрыта чиновниками Министерства торговли и промышленности. По их мнению, «основная задача образования Товарищества заключается, как это видно из объяснительной записки, в желании учредителя упрочить будущее положение газеты “Новое время” и сохранить за ней то влияние и то руководящее значение, которые газета имела и имеет теперь. Исключительность передаваемого А. С. Сувориным предприятия вызвала введение в проект устава и некоторых особенных постановлений. Такими являются § 16, 17, 18 и 19, трактующие о переходе паев из одних рук в другие⁹⁸. Введение вышеозначенных §§ в устав, по заявлению учредителя, положительно необходимо ввиду политического значения газеты “Новое время” и безусловной нежелательности возможного перехода ее во власть политической партии или иностранной группы, враждебной национальному направлению газеты. А что такое желание может легко возникнуть, — служат доказательством факты из не особенно далекого прошлого “Нового времени”: именно были три предложения купить “Новое время”. Одно из этих предложений шло из Парижа, причем покупателем являлся весьма солидный банкирский еврейский дом, предлагавший вполне обоснованно 20 000 000 франков. Поэтому учредитель обратил особое внимание на переход и продажу паев, ибо только §§ 18 и 19 дают известную гарантию, что паи не могут попасть в опасные для газеты руки. Проект устава придает особое значение главному редактору газеты “Новое время” — § 26, 32, 37 и 61⁹⁹. Это объясняется выдающейся ролью этого лица. Главный редактор газеты есть главный руководитель ее направления, и от него именно зависит в очень большой степени значение газеты в обществе, ее распространение, а следовательно и доход. Особенности представляет также примечание к § 47, устанавливающее неприкосновен-

мы евреям и иностранным подданным и вообще каким бы то ни было способом переходить в их владение» (этот текст печатался на паях) (Устав Товарищества А. С. Суворина... С. 7).

⁹⁸ В частности, продажа паев посторонним лицам разрешалась только с согласия совета товарищества. Последний имел также преимущественное право на выкуп паев, в том числе в случае их перехода по наследству или использования для обеспечения долговых обязательств.

⁹⁹ Его пребывание членом совета товарищества (после избрания общим собранием пайщиков) являлось бессрочным. Остальные члены совета избирались на три года.

ность навсегда §§ 20 и 70¹⁰⁰. Согласно этому примечанию, общее собрание пайщиков не может изменить или упразднить вышеозначенные §§. Примечание это сделано с целью: 1) категорического исключения евреев из числа пайщиков «Нового времени» и 2) для того, чтобы побудить пайщиков и должностных лиц Товарищества более осторожно и серьезно относиться к газете “Новое время”, как к единственному объекту, ради сохранения и упрочения которого и учреждается настоящее Товарищество¹⁰¹.

В число собственников товарищества, обладавших небольшими пакетами паев (миноритарии), вошли: Николай Петрович Шубинский (член праволиберальной партии «Союз 17 октября», депутат III и IV Государственных дум) — 25 паев, Буренин Виктор Петрович (сотрудник Суворина) — 15 паев, Морозов Сергей Тимофеевич (глава одной из крупнейших текстильных фирм России — Товарищества Никольской мануфактуры) — 12, Гучков Александр Иванович (председатель III Государственной думы, лидер «Союза 17 октября») — 10, Эммануэль Людвигович Нобель (председатель правления нефтяной компании «Братья Нобель») — 6, а также Б. В. Гей (12) и Волжско-Камский банк (10)¹⁰². По составу собственников наблюдались идейная близость многих из них (выражавшаяся в организационных и неформальных взаимоотношениях) к партии «Союз 17 октября»¹⁰³.

На учредительном собрании товарищества главным редактором был избран М. А. Суворин, членами совета — В. П. Буренин, Б. В. Гей, Н. П. Шубинский, П. Л. Барк, Б. А. Суворин и Н. В. Снегсарев (последний являлся одновременно заведующим делопроизводством и

¹⁰⁰ Речь идет о запрете перехода паев в руки евреев и иностранных подданных, а также об обязательном прекращении деятельности товарищества в случае закрытия газеты «Новое время».

¹⁰¹ Об учреждении «Товарищества А. С. Суворина “Новое время”». Устав Товарищества. СПб., 1910. С. 3–4.

¹⁰² РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 556. Л. 113.

¹⁰³ Еще 27 августа 1906 г. в «Новом времени» появилось известное интервью А. И. Гучкова, в котором он одобрил как предполагаемые П. А. Столыпиним реформы, так и введение военно-полевых судов для борьбы с революционным движением в стране. 28 августа в письме к А. С. Суворину Гучков попытался развеять пессимистические взгляды последнего на перспективы политической жизни России: «Ваше настроение знакомо мне, как часто и у меня опускались руки! А иногда все же закрадывается надежда». Поясняя далее свою мысль, Гучков сослался на идеи В. И. Герье (теоретика либерального консерватизма и близкого к Союзу 17 октября общественного деятеля), поскольку «именно он — характерный показатель того политического течения, которое одно в состоянии вынести нас на безопасный берег» (См.: Барышников М. Н. Деловой мир дореволюционной России. С. 377).

бухгалтерией фирмы)¹⁰⁴. После смерти в 1912 г. А. С. Суворина в составе руководства компании произошли заметные изменения: председателем совета избирается В. П. Буренин, членами — М. Меньшиков, Б. В. Гей, М. Иванов, Н. П. Шубинский и А. И. Гучков. В состав совета, по должности главного редактора «Нового времени», вошел также старший сын умершего — Михаил Алексеевич. Присутствие последнего становилось в большей мере символическим, учитывая, что решения совета принимались простым большинством голосов (при равенстве голосов мнение председателя становилось решающим)¹⁰⁵. Скорее всего при определении перспектив развития компании сохранение ее инсайдерского и мажоритарного характера не виделось другим собственникам бесспорным преимуществом. В этом плане сыновья учредителя должны были стать первыми из равных, а их имена — в большей степени олицетворять издательскую марку товарищества. Последнее обстоятельство было закреплено еще при основании компании: под заголовком газеты «Новое время» «навсегда» должна была остаться надпись «Основатель А. С. Суворин». Готовность братьев зафиксировать свои предпочтения в новом балансе интересов нашла вскоре формальное закрепление: Михаил Алексеевич занял по совместительству пост директора акционерного общества Российской писчебумажной фабрики, Борис Алексеевич стал редактором газеты «Вечернее время», Алексей Алексеевич возглавил газету «Русь» и издательство «Новый человек».

Изменения в структуре собственности и управления товарищества не сопровождались возникновением дополнительных проблем производственного или коммерческого характера. Более того, в 1913—1915 гг. компания демонстрировала значительные успехи в своей деятельности. Отказ от высококонцентрированной собственности не стал серьезным препятствием для дальнейшего развития издательского и торгового дела. В 1913 г. стоимость активов достигла внушительной суммы — 6 242 960 руб., прибыль — 381 000 руб.¹⁰⁶ Доходы от издания газеты «Новое время» составили 483 902 руб., работы типографии — 28 601 руб., книжного издательства — 24 272 руб., издания «Весь Петербург» — 21 659 руб. Фирме принадлежали 6 специализированных книжных магазинов, доходность которых определялась

¹⁰⁴ Глинский Б. Б. «Новое время» (1876—1916): Исторический очерк. Пг., 1916. С. 180.

¹⁰⁵ Устав Товарищества А. С. Суворина... С. 1.

¹⁰⁶ Сборник сведений о действующих в империи акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 126—127.

следующими цифрами: петербургского — 103 264 руб., московского — 38 696, одесского — 37 840, харьковского — 33 224, ростовского — 18 801, саратовского — 13 125. Дивидендные выплаты поддерживались на уровне 6%¹⁰⁷. С началом Первой мировой войны последовало некоторое снижение показателей: к весне 1915 г. прибыль товарищества составила 324 480 руб. Но уже к весне 1916 г. соответствующий показатель возрос до 385 626 руб.¹⁰⁸

К осени 1916 г. состав собственников в полной мере отражал миноритарный характер компании. В число наиболее крупных пайщиков входили: А. А. Мясоедова-Иванова (89 паев), А. И. Суворина (84), Б. А. Суворин (73), Б. К. Полежаев (61), Е. И. Суворина (50), М. А. Суворин (48), А. И. Грамматиков (31), Д. И. Дёмкин (29), А. А. Коломнин (29), Н. П. Шубинский (25), А. И. Гучков (21), В. В. Хвощинский (18), Э. Л. Нобель (16), М. М. Ланской (16), В. П. Буренин (15), С. Т. Морозов (12), Русско-Французский банк (11), Волжско-Камский банк (10). В ноябре 1916 г. на общем собрании пайщиков было принято решение об увеличении уставного капитала фирмы до 5 млн руб. При этом подчеркивалось, что принципиально важно при распространении новых паев «принять во внимание интересы мелких пайщиков и, в частности, сотрудников газеты Товарищества, состоящих пайщиками»¹⁰⁹.

Можно сказать, что наличие в составе собственников мужского потомства (вышеотмеченные сыновья А. С. Суворина) способствовало, при имеющихся необходимых знаниях и опыте, укреплению семейной фирмы, но не определяло с закономерностью успех и продолжительность деловых начинаний. Участие в торговом, промышленном или банкирском предприятии наследников (братьев, племянников и т. д.) обеспечивало прежде всего стабильность дела и сохранение капиталов в семье. Вместе с тем на практике те же функции могли быть свойственны деятельности женщин (жен, дочерей, невесток и т. д.). Включение их в число владельцев торговых домов, чаще всего в роли вкладчиц (порой с символическими суммами), обеспечивало в случае непредвиденных ситуаций, например смерти мужа, возможность сохранить предприятие и в дальнейшем передать его детям. При наличии других наследников (со стороны мужа) жена/мать выступала своеобразным «центром притяжения» семейных интересов, а также гарантом соблюдения внутрисемейных отношений

¹⁰⁷ РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 556. Л. 143.

¹⁰⁸ Там же. Л. 218, 264.

¹⁰⁹ Там же. Л. 287, 289.

в их межличностном проявлении. На этом фоне наблюдалось снижение внутрифирменных транзакционных издержек, повышались доверие и взаимопонимание среди совладельцев («товарищей»), их способность действовать открыто и напористо, без опасений встретить оппозицию (или зависть, равнодушие, бездействие) со стороны компаньонов. Особое значение семейный фактор приобретал при организации фирм на основе единоличного торгового или промышленного дела.

Следует также подчеркнуть наличие у крупных российских компаний такой важной особенности, как совмещение в одном лице собственника и управленца высшего звена (директора, директора-распорядителя, председателя правления). Возможная напряженность во взаимоотношениях собственника и управляющего в этом случае не являлась главной, снимаясь семейным характером ведения дела. Вместе с тем возникала проблема отношений между мажоритарными собственниками-инсайдерами в лице членов семьи, обладающих существенными преимуществами, обусловленными как их имущественными правами, так и особым положением в системе управления, и внешними собственниками (например, банками). В данном случае возможности бесконтрольного поведения для собственников-управленцев повышались в той же степени, с которой возрастали издержки внешних собственников, связанные с контролем за директорами-родственниками. Что касается взаимоотношений внутренних мажоритарных собственников и приглашенных управленцев, то в российских условиях они нередко строились путем превращения последних в миноритарных собственников, лишенных, как правило, возможности влияния на принятие стратегических решений (контрольные функции оставались в руках членов «семьи»). В этом случае внутренние собственники располагали гораздо большими возможностями, чем внешние пайщики/акционеры, контролировать деятельность таких управленцев и устанавливать с ними «особые» отношения, нередко наносившие ущерб остальным собственникам.

Семейный характер фирмы мог определяться не только наличием близких родственников, владевших торговым или промышленным предприятием на протяжении нескольких поколений. Такой же характер носили компании, находившиеся в собственности и управлении нескольких семей (их представители не обязательно являлись мажоритарными акционерами), объединенных не родственными, а деловыми интересами. В данном случае пакеты акций/паев и директорские посты передавались по наследству и служили своего рода

результатом достигнутого баланса индивидуальных и групповых предпочтений. В качестве примера можно привести Ф. А. и Ц. Ф. Флекингеров, состоявших директорами-распорядителями пивоваренной компании «Бавария» на протяжении 1860—1890-х гг.

Институциональная роль семьи в развитии фамильного предприятия проявлялась уже при заключении брака и рождении ребенка. Выбор супруги (супруга), а также приглашение того или иного лица в качестве «восприемника» (крестного отца или матери¹¹⁰) позволяли расширить и закрепить коммерческие, родственные и дружеские отношения в торгово-промышленной и банкирской среде, получить необходимую помощь и совет в ходе будущих деловых операций. При сохраняющейся значимости персонифицированных отношений родственные связи позволяли отчасти сглаживать затруднения, связанные с контрактной формой отношений (проблемами ведения переговоров, составления договоров, слежения за тем, как они превращаются в жизнь, принуждения партнеров к их выполнению и т. д.). Проблема доверительных отношений снималась семейной, этнической и религиозной близостью, гарантировавшей выполнение тех или иных соглашений под страхом быть заподозренным в ненадежности (нечестности). В связи с этим нередко выстраивались крепкие семейно-родственные цепочки, связывавшие собственников на протяжении нескольких поколений.

Примеры успешного функционирования крупных промышленных фирм, основанных на семейной форме собственности и управления, подтверждали тот факт, что эффективная реализация прав собственности должна сопровождаться максимизацией уровня полезности индивида при имеющихся институциональных ограничениях его интересов. Соответственно деятельность компании оценивалась на основе сравнительного анализа того, насколько она позволяла достичь желаемых результатов, с точки зрения собственников, при минимальных расходах по защите их интересов. В свою очередь, институциональные ограничения интересов выступали в качестве инструмента эффективного распределения риска между индивидами, при этом прибыль рассматривалась в качестве вознаграждения за готовность принять общие для группы правила «игры».

Для деловой жизни России в XIX — начале XX в. более типичным стало создание компаний с доминированием нескольких крупных

¹¹⁰ Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка: В 4 т. М., 1999. Т. 1. С. 250.

акционеров/пайщиков. При такой ситуации не фондовый рынок, а банки обеспечивали крупным фирмам внешнее финансирование. В связи с этим наличие четко определенных прав частной собственности являлось одним из важнейших предварительных условий, делающих возможной эффективную реализацию баланса интересов в среде внешних и внутренних инвесторов. На этом фоне семейно-родственные отношения не только не теряли своей значимости в сфере предпринимательства, но, напротив, имели тенденцию к распространению на новые организационные структуры (не только в малом и среднем, но и в крупном бизнесе). Семейное начало вплелось во внутрифирменные и межфирменные связи, определяло статус собственника (в его формальном и неформальном проявлении), плавно эволюционировало от индивидуального предприятия к торговому дому (партнерству, отличающемуся множественностью владельцев) и акционерной компании (закрытого (паевого) или открытого типа, находившимся в собственности инвесторов). Данное обстоятельство подтверждало тот факт, что изменение структуры собственности отнюдь не влечет за собой повсеместного утверждения обязательств, внушающих доверие. В целом российская историческая практика XIX в. не подтверждает тезис (имеющий хождение до настоящего времени) о том, что по мере распространения ассоциированных форм капитала значимость индивидуально-семейных норм ведения бизнеса снижается. Здесь скорее следует говорить о видоизменении подобных норм в связи с появлением и развитием новых организационных основ, требовавших перераспределения прав и полномочий, прежде всего в сфере собственности и контроля.

Вряд ли в этом смысле можно оценивать экономическое поведение родственников как результат главным образом устойчивых семейных обычаев и привычек. Само создание семейных предприятий и их последующая организационная трансформация объяснялись тем, что существовавший в России набор институциональных ограничений стимулировал, при соответствующей рыночной ситуации, продуктивную деятельность подобного рода фирм.

В начале XX в. российская деловая практика продолжала носить ярко выраженный персонифицированный, личностный характер. Важное значение сохраняли неформальные ограничения торгово-промышленной инициативы, в том числе семейно-родственные связи, давние дружеские и партнерские контакты, этническая и религиозная общность, близость культурных запросов, компактность проживания и т. д. В этом отношении институциональное простран-

ство делового взаимодействия включало в себя те или иные нормы поведения, принимавшиеся в качестве общепризнанных (например, складывавшиеся на протяжении длительного времени внутрисемейные и родственные отношения, подчеркнуто уважительное отношение к женщине как матери или супруге и т. д.)¹¹¹. В целом данные нормы обеспечивали сохранение доверительных отношений в процессе управления фирмами, имевшими в своей основе семейный характер происхождения.

Для эффективной организации дела большое значение приобретали правила, стимулировавшие развитие и использование накопленного в купеческой семье делового опыта и творческих предпринимательских способностей. На практике именно адаптивные свойства институциональной системы (как формальные (законодательные), так и неформальные правила, в том числе семейно-родственные) создали к началу XX в. в России ту экономическую среду, которая вознаграждала продуктивную деятельность предпринимателей, стимулировала поиск ими новых сфер приложения своих талантов и капиталов, совершенствование способов и механизма ведения деловых операций.

Значимая роль семьи в развитии отечественного предпринимательства в немалой степени определялась особым местом женщины в российском деловом мире. Уже в XIX в. обычной практикой, соответствующей действующему законодательству, становится владение женщиной (или группой женщин) единоличным предприятием или торговым домом, а также ее нахождение на посту члена правления или директора-распорядителя акционерной компании. В условиях жесткой сословно-иерархической структуры российского общества сфера предпринимательства становится для женщины одной из немногих областей относительно равных возможностей с мужчиной. В большей мере это относилось к женщинам из средних и низших слоев населения, получившим реальную возможность не только самостоятельно заниматься мелкой торговлей, но и открывать довольно крупные промышленные, транспортные и посреднические фирмы, передавая их затем по наследству детям. По мнению П. А. Бурьшкина, и «фабрики, и торговые фирмы оставались зачастую собственностью той семьи, члены которой дело создали, сами им руководили и передавали его по наследству членам своей же фамилии»¹¹². Предприятия

¹¹¹ Подробнее см.: *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики.

¹¹² *Бурьшкин П. А.* Москва купеческая. С. 79.

могли иметь форму товариществ на паях, но на деле это была лишь юридическая видимость. Чаще всего пай оставались в руках одной семьи, и в уставы включался параграф, который затруднял возможность продать пай «на сторону».

Отметим, что правовое положение женщин — глав купеческих семей имело ряд особенностей. Женщины — «начальники купеческого семейства», так же как и мужчины, могли заниматься предпринимательской деятельностью в тех рамках, которые предполагала принадлежность к 1-й или 2-й гильдии. Законодательство Российской империи не запрещало каждому из супругов выбирать отдельное купеческое свидетельство на свое имя. Однако если женщина выходила замуж и продолжала выбирать гильдейское свидетельство на свое имя, то она не имела права причислить в состав своего семейства и, соответственно, в состав сословия своего мужа. При матери в одно с ней свидетельство могли быть внесены сыновья, незамужние дочери, усыновленные лица, а также внуки. Однако последние причислялись в случае, если их отцы не занимались самостоятельной коммерческой деятельностью. Разрешалось также вписывать незамужних сестер в гильдейское свидетельство их брата, «начальника семейства»¹¹³. Не меньшее значение имело право женщины самостоятельно распоряжаться своей долей семейного имущества. Приданое или имущество, приобретенное женой самостоятельно, считалось ее собственностью. Более того, супруги могли вступать друг с другом в сделки и обязательства как самостоятельные партнеры. Возникающие при этом конфликтные ситуации улаживались обычно в кругу семьи, чтобы не подорвать репутацию семейного предприятия¹¹⁴. В случае смерти супруга вдова и ее наследники могли самостоятельно управлять компанией, привлекая чаще всего компаньонов из числа близких людей. Такой путь прошло, например, транспортное дело Конецких. Появление товарищества судоходства и пароходства «И. И. Конецкий» являлось одним из вариантов становления крупной фирмы, связанного с определением баланса интересов между родителями и детьми.

Семейное дело было основано в Петербурге в 1857 г. купцом 2-й гильдии Григорием Ивановичем Конецким (1831—1869). После его смерти перешло к брату Ивану Ивановичу Конецкому (1834—1889),

¹¹³ О купечестве // Свод законов Российской империи. М., 1910. Т. 9. Разд. 3. Ст. 537.

¹¹⁴ Гончаров Ю. М. Купеческая семья второй половины XIX — начала XX в. М., 1999. С. 199.

имевшего жену Ираиду Матвеевну (1848—1905), сыновей Григория, Ивана, Сергея, Евгения, Леонида, дочерей Александру, Таисию, Юлию и Ираиду. Под его опекой находились также племянники Иван и Петр, племянницы Екатерина и Мария Григорьевны. С 1890 г., после смерти мужа, транспортное предприятие возглавила вдова И. М. Конецкая. Именно с ней было связано успешное поддержание баланса интересов между многочисленными наследниками двух умерших братьев. Прежде всего это касалось организационной формы семейного дела. В 1900 г. Конецкая учредила товарищество на паях с капиталом 800 000 руб. (160 именных паев по 5 000 руб., распределенных между наследниками). Она же заняла пост директора-распорядителя фирмы; в состав правления вошли ее сыновья Иван и Сергей, а также племянник Иван Григорьевич. Как показали дальнейшие события, это стало лучшим вариантом согласования интересов в среде близких родственников.

Ведущая роль купеческой вдовы в складывании структуры собственности и управления была закреплена в уставе компании: ее учреждение объяснялось необходимостью «продолжения и развития принадлежащих с.-петербургской 1-й гильдии купчихе Ираиде Матвеевне Конецкой: 1. судоходства по р. Волге с притоками, по Мариинской и Тихвинской системе; 2. буксирного пароходства по р. Неве, Шексне и Волге с притоками; торговли хлебными товарами»¹¹⁵. В неформальном плане место Конецкой как главы компании определялось прежде всего ее деятельностью по регулированию поведения ближайших родственников (с целью недопущения конфликтов между ними), поддержанию сложившихся традиций ведения семейного дела (в том числе сохранению имеющихся связей с партнерами), а также организации процесса передачи наследникам опыта, иначе говоря — их обучения коммерческому делу. Следует учитывать тот факт, что купчихи играли важную роль в домашнем воспитании и образовании детей¹¹⁶, оказывая в этом отношении серьезное влияние на становление их деловых способностей.

В начале XX в. фирма владела 14 пассажирскими и буксирными (колесными и винтовыми) пароходами, 220 баржами, пристанями, доками в Петербурге, Нижнем Новгороде и Рыбинске, 2 лавками на Старо-Александровском рынке в Северной столице. В 1903 г. балан-

¹¹⁵ Устав Товарищества судоходства и пароходства «И. И. Конецкий». СПб., 1900. С. 1.

¹¹⁶ Брянецев М. В. Культура русского купечества (воспитание и образование). Брянск, 1999. С. 66.

совая стоимость активов составила 1 605 500 руб., в том числе пароходов и барж — 757,6 тыс. руб. Операции товарищества характеризовались в первые годы XX в. следующими показателями (табл. 1)¹¹⁷:

Таблица 1

Финансовые показатели деятельности товарищества судоходства и пароходства «И. И. Конецкий»

Год	Выручка от перевозок грузов, тыс. руб.	Выручка от буксировки судов, тыс. руб.	Прибыль, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.
1901	739,7	263,6	285,1	49,6
1902	711,9	232,6	282,4	64,3
1903	850,5	244	341,9	91,2

По решению совладельцев товарищества дивиденды выплачивались на уровне 10%. Примечательно, что заседания правления компании проходили в доме жительства И. М. Конецкой на Невском проспекте, 173. После ее смерти в 1905 г. дело возглавили Иван Григорьевич, Иван, Сергей и Евгений Ивановичи Конецкие, продолжавшие сохранять между собой тесные, доверительные отношения. Выбранная ими финансовая политика товарищества определялась прежде всего увеличением числа строящихся или приобретаемых судов¹¹⁸. Так, если к 1911 г. активы компании составили 2 519 000 руб. (в том числе имущество, включая пароходы и баржи, — 1 676 000 руб.); прибыль — 244 тыс. руб., дивиденд — 7%, то в 1913 г. соответствующие показатели включали: 3 157 000 руб. (2 219 000 руб.), 197 тыс. руб., 3%¹¹⁹. Накануне Первой мировой войны значительные средства направлялись на строительство и закупку новых судов: к этому времени флот товарищества включал уже свыше 40 пароходов (колесных и винтовых) и 250 барж. Фирма специализировалась на грузовых перевозках на линии: Петербург—Рыбинск—Ярославль—Нижний Новгород—Казань. В 1914 г., при уставном капитале в 1 200 000 руб. (240 акций по 5 000 руб.), стоимость активов достигла 3 942 124 руб.

¹¹⁷ Использованы материалы: Статистика акционерного дела в России. СПб., 1901. Вып. 4; Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов. СПб., 1905. Т. 1. С. 1362–1363.

¹¹⁸ См.: Отчет Товарищества судоходства и пароходства «И. И. Конецкий». СПб., 1908.

¹¹⁹ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1911. С. 189; Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 291.

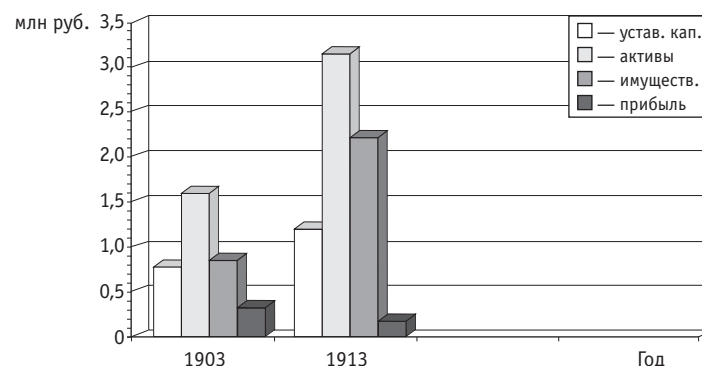


Рис. 1. Показатели деятельности товарищества судоходства и пароходства «И. И. Конецкий»

Пост председателя правления занимал купец 2-й гильдии, коммерции советник Иван Григорьевич Конецкий, проживавший в фамильном особняке на Невском проспекте с женой Анной Ивановной, сыновьями Николаем, Владимиром, Вячеславом, Романом и дочерью Антониной. Его лидерство в семейном деле объяснялось не только значительными деловыми и административными способностями, но и широкой известностью в качестве общественного деятеля. Он состоял членом ревизионной комиссии Русского торгово-промышленного банка, членом правления Петербургского общества взаимного кредита, выборным от петербургского купеческого сословия (с 1896 г.), гильдейским старостой Петербургской купеческой управы (в 1896–1906 гг.), товарищем председателя попечительского совета Петровского училища Петербургского купеческого общества¹²⁰.

Другой вариант развития промышленной фирмы — ее появление в качестве семейного предприятия с последующим наследованием близкими людьми (не обязательно родственниками) или продажей партнерам. В этом русле нередко происходило формирование стабильных и перспективных по характеру своего функционирования компаний. Примером тому стала открытая в 1851 г. коммерческая деятельность великобританского подданного, купца 3-й гильдии Джона Шау, заложившая основы для создания нескольких самостоятельных предприятий.

¹²⁰ Барышников М. Н. Деловой мир Петербурга: Исторический справочник. СПб., 2000. С. 229–230.

В 1858 г. Д. Шау учредил на 6-й версте Петергофской дороги миталево-ткацкую фабрику. Спустя 10 лет ее производительность достигла 180 тыс. руб. при 141 рабочем¹²¹. В 1870-х гг. предприятие приобрел генерал-лейтенант Николай Васильевич Болдырев, а в 1883 г. оно было преобразовано в акционерное общество Триумфальной бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры. В начале 1900-х гг. при уставном капитале 500 тыс. руб. (500 именных акций по 1 000 руб.) балансовая стоимость активов компании составила 1 577 200 руб. Директорами состояли Филадельф Геннадиевич Бажанов (председатель), Иван Геннадиевич Бажанов и Карл Яковлевич Паль (затем вместо него — В. П. Попов)¹²². К 1912 г. численность рабочих на предприятии достигла 350 человек, количество прядильных веретен — 27 000, прибыль компании — 44 482 руб. В 1916 г. фабрика была куплена с торгов Петербургским частным коммерческим банком.

В 1859 г. Д. Шау учредил еще одно предприятие — по производству хлопчатобумажных тканей — на Большом Сампсониевском проспекте, 36, под названием Товарищество Ново-Сампсониевской мануфактуры бумажных изделий¹²³. С 1869 г. фабрика находилась в собственности купца 2-й гильдии Джозефа Шау; с 1874 г. в промышленном деле участвовали также Джон Шау и Карл (Иванович) Шау. После крупного пожара в 1893 г. предприятие было перестроено и модернизировано¹²⁴. В начале XX в. здесь трудилось 700 рабочих. Одновременно произошла смена состава собственников и директоров компании. В начале XX в. в состав правления вошли Иван Гаврилович Кухнов (председатель правления), директорами Владимир Михайлович Вонлярлярский и Иван Петрович Джонсон. В 1903 г. при уставном капитале 500 тыс. руб. (500 именных паев по 1 000 руб.) балансовая стоимость активов составляла 1 275 400 руб. В это же вре-

¹²¹ Фабрики и заводы в Санкт-Петербургской губернии в 1867 г. Вып. 6. С. 25

¹²² Примечательно, что в это же время (1903 г.) Ф. Г. Бажанов учредил торгово-промышленное товарищество на паях «Бажанов Ф. Г. и Чувалдина А. П.» с капиталом 1,5 млн руб. (1 500 паев по 1 000 руб.). Он же занял пост директора-распорядителя фирмы. В состав правления были избраны также его теща А. П. Чувалдина и жена Е. В. Бажанова. Все трое стали владельцами абсолютного большинства паев фирмы. Большой интерес для Чувалдиной и Бажанова представляли открывающиеся при этом перспективы деятельности, связанные не только с торговлей «разными волокнистыми веществами и товарами», но и с «содержанием промышленных заведений для обработки их, причем под промышленными заведениями понимаются фабрики, заводы и мастерские» (РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 391. Л. 14).

¹²³ Журнал для акционеров. 1859. 13 августа.

¹²⁴ Журнал для акционеров. 1893. № 8.

мя К. И. Шау открыл в Петербурге еще одну фабрику — по производству чулочных изделий; ему же принадлежал магазин, специализировавшийся на продаже суровского товара.

Можно сказать, что поиск разумного соотношения формальных и неформальных ограничений (освещавшихся, в том числе, семейными традициями) оказывал самое непосредственное влияние на эффективность коммерческой деятельности, создавал такую структуру стимулов, которая обеспечила в перспективе привлекательность и рентабельность ведения деловых операций при существующих социально-экономических и политических порядках в стране. В этом отношении организационная эволюция российского предпринимательства в XIX — начале XX в. может рассматриваться как процесс оформления прав собственности, которые обменивались и закреплялись долгосрочными соглашениями при активном использовании институтов семейно-родственных характера. При таком анализе появляется возможность определить, какая форма собственности (единоличное дело, торговый дом или акционерная компания) и в каких условиях (в том числе внутрисемейных, семейно-родственных, корпоративных, этнических и конфессиональных) позволяла в большей степени обеспечивать снижение трансакционных издержек. Под последними, в частности, понимаются издержки, возникающие в связи с созданием, совершенствованием и развитием внутрифирменной структуры (затраты на управление и координацию деятельности отдельных подразделений компании), а также предпринимаемыми мерами по повышению эффективности деятельности компаний на том или ином этапе их функционирования¹²⁵. Фиксация и преодоление подобных издержек, в том числе за счет расширения хозяйственного и социокультурного взаимодействия в среде собственников и управленцев акционерных обществ и товариществ на паях, позволяли решать вопросы не только о форме и размере организации, а также способах управления ею, но и о внутренней структуре капитала, направленности и результативности его использования в конкретных условиях экономической и политической жизни России в XIX — начале XX в.¹²⁶

¹²⁵ Важно подчеркнуть, что общим направлением в развитии семейных фирм в России в начале XX в. являлось обретение ими большей открытости, прежде всего путем перехода от именных к предъявительским акциям (паям), уменьшения их номинальной стоимости, увеличения числа мелких, а также внешних собственников, приглашение «независимых» директоров.

¹²⁶ Немалое значение имели в этом отношении институциональные и организационные факторы, обеспечивавшие политическое представительство интересов соб-

Глава 3

ПРОМЫШЛЕННЫЕ КОМПАНИИ: ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ/ГРУППОВЫЕ ИНТЕРЕСЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Товарищество Российско-Американской резиновой мануфактуры «Треугольник»

История учреждения и деятельности Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры («Треугольник») подтверждает тот факт, что выбор структуры собственности и управления фирмы в значительной мере определяется правовым и неформальным балансом индивидуальных и групповых предпочтений, позволяющим минимизировать трансакционные издержки и обеспечить в конечном счете стратегический успех в конкурентной борьбе. Создание и результативное функционирование этой компании оказалось связано с эффективным согласованием индивидуальных интересов, перспектив развития промышленного предприятия и существующих в России институциональных условий хозяйствования. Точный выбор отраслевой спецификации (в плане долгосрочной прибыльности), а также ориентация на конкретный сегмент рынка при поддержании отличительной черты своего продукта (изготовление для городского населения галош под маркой «Треугольник») позволили обеспечить лидерство фирмы в отечественной резиновой промышленности к началу XX в.

Как уже отмечалось, с 1836 г., со времени издания Положения о товариществах по участкам или компаниях на акциях, в России действовали две организационно-правовые формы акционерных ком-

паний и директоров крупнейших российских фирм. В частности, обрисованные в данном очерке судьбы Р. Р. Антропова (общество «Бавария»), Г. Л. Гейзе (товарищество «Треугольник»), К. Я. Паля (Общество Александро-Невской мануфактуры) и С. И. Конецкого (товарищество «И. И. Конецкий») самым тесным образом переплелись в октябре 1905 г., когда они стали учредителями одной из первых в стране политических партий предпринимателей — Прогрессивной экономической партии. Спустя полтора года И. Г. Конецкий, Я. И. Утин (С.-Петербургский учетный и ссудный банк), К. Я. Паль, Г. Л. Гейзе и Р. Р. Антропов будут выдвинуты кандидатами в выборщики от партии «Союз 17 октября» по Петербургу в ходе избирательной кампании во II Государственную думу (Листки «Союза 17 октября». 1907. 1 февраля).

паний: товарищества на паях и акционерные общества. К началу XX в. те и другие могли иметь паи/акции как именные, так и на предъявителя. Решающим фактором выбора организационно-правовой формы предприятия являлось, помимо прочего, наличие уже сложившихся в среде собственников групп интересов, определявших структуру собственности и управления фирмы. При наличии таких групп, имевших обычно не только деловой (партнерский), но и ярко выраженный семейно-родственный, этнический и конфессиональный характер, происходило, как правило, создание товариществ на паях.

В 1859 г. между купцами Л. Гейзе, Х. Дирсенем, Л. Шмитом (также упоминаемым в документах как Смит) и гамбургским гражданином Ф. Краузкопфом было заключено соглашение об открытии в Петербурге фабрики «гуттаперчевых и резиновых изделий»¹²⁷. Достигнутый в этом случае баланс интересов определялся взаимоотношениями двух групп собственников в среде учредителей. Первую представляли Л. Гейзе и Х. Дирсен, имевшие к тому времени в Петербурге широкую известность в качестве предпринимателей (в середине XIX в. они владели ситцевым предприятием, позднее оформленным в Товарищество Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры¹²⁸; кроме того, Гейзе состоял пайщиком Петербургской коммерческой компании морского, речного и сухопутного страхования «Надежда»). Принадлежавшие им заводские и складские помещения располагались вблизи торгового порта, на территории набережной Обводного канала, арендуемой у братьев Циммерман — владельцев шляпной мануфактуры. Именно это имущество было положено в основу создаваемой фабрики, а спустя два года, в феврале 1861 г., был выкуплен и земельный участок под предприятием. В целом Л. Гейзе и Х. Дирсен курировали имущественное и административное обеспечение деятельности планируемой фирмы.

Во вторую группу входили Ф. Краузкопф и Л. Смит, а также американский гражданин Р. Стори, участие которого в создании предприятия, помимо учредителей, было специально оговорено в уставе компании¹²⁹. Ведущую роль в этой группе играл гамбургский гражданин, затем швейцарский гражданин (в начале XX в. — германский подданный) Фердинанд Краузкопф. Ранее он состоял агентом одной из немецких фирм, закупавшей в Северной Америке изделия из ре-

¹²⁷ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 5.

¹²⁸ *Барышников М. Н.* Деловой мир Петербурга. С. 488.

¹²⁹ Устав Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры. СПб., 1859. С. 2.

зины и поставлявшей их в другие страны, в том числе в Россию. В период своей коммерческой деятельности установил тесные контакты с рядом петербургских предпринимателей, гарантировав им предоставление необходимого технического и технологического обеспечения совместного промышленного дела. Зафиксированные в дальнейшем социально-экономические предпочтения собственников, прежде всего путем принятия ими российского подданства, приобретение статуса купцов и почетных граждан, а также обзаведение семьями и постоянным местожительством в Петербурге, наряду с юридическим оформлением предприятия в соответствии с осуществляемыми изменениями в уставе, завершили процесс институционализации интересов учредителей одной из крупнейших в империи компаний.

Таким образом, помимо акционерных (имущественных) инструментов контроля над создаваемой фирмой, координация хозяйственных решений двух групп собственников должна была одновременно осуществляться на неимущественной основе, с использованием имеющихся в среде учредителей умений и навыков предпринимательской и инженерно-технической деятельности, способностей осуществлять контроль над поставками основных ресурсов, технологическим обеспечением производства, а также каналами сбыта конечной продукции. Особенно важную роль здесь играло то обстоятельство, что собственники компании (они же ее директора) отличались большими профессиональными способностями и в силу этого были ориентированы прежде всего на технологические нововведения и использование современных для того времени образцов машин и оборудования. Достигнутые соглашения покоились, кроме того, на тесных, доверительных межличностных отношениях, а также готовности соблюдать индивидуальные самоограничения и неформальные договоренности, выступавшие в качестве важнейшего условия последующей юридической фиксации интересов сторон. Осуществляемая на этой основе формализация предпочтений непосредственно влияла на количество групп (2–3 по составу мажоритарных собственников) и их величину (представители 2–3 семей в каждой из них), степень внутригрупповой взаимозависимости, сплоченности и однородности (прежде всего по деловым, этноконфессиональным и родственным связям), готовности их членов использовать неформальные связи, продолжительность функционирования групп, их открытость для приема новых членов, а также персональное представительство в руководстве компаний.

Уже в 1860 г., одновременно с введением в строй фабрики на Обводном канале, паевое Товарищество Российско-Американской резиновой мануфактуры (ТРАМ) официально открыло свою деятельность¹³⁰. К этому времени была осуществлена спецификация ресурсов компании по следующим позициям:

- 1) Готовность учредителей интегрироваться в хозяйственную, правовую и социокультурную систему Российской империи;
- 2) Межличностные и сложившиеся на этой основе групповые предпочтения в среде собственников (покоившиеся, в свою очередь, на близости коммерческих, этнокультурных, родственных и дружеских отношений);
- 3) Техничко-технологические преимущества (с использованием соответствующих активов интеллектуального и материального характера);
- 4) Территориальные показатели (выгодное расположение предприятия в Петербурге, удовлетворительные финансовые ресурсы, коммуникации, рабочая сила, партнерский и потребительский рынок);
- 5) Организационные (прежде всего в сфере распределения прав собственности и управления) параметры.

Используя формулировку О. Уильямсона, отметим, что специфичность ресурсов относится к инвестициям в долгосрочные активы, которые осуществляются для поддержания конкретных транзакций¹³¹ (в данном случае сделок, связанных с производством и продажей изделий из резины). Данная специфичность заставляет собственников вступать друг с другом, а также с внешними партнерами в долгосрочные отношения для осуществления производства. Главная задача при этом — достижение баланса интересов, в том числе с целью предотвращения оппортунизма со стороны контрагентов, сохранения и увеличения стоимости своей собственности. Таким образом, соответствие интересов участников сделки друг другу имело особое значение, поскольку постоянство их взаимоотношений приобретало для компании самостоятельную ценность. Отсюда следует вывод о том, что в поддержку такого типа транзакций должны были вводиться определенные контрактные гарантии. Последние определялись достигнутым участниками сделки соглашением, покоившимся, в свою очередь, на добровольно принимаемых ими институциональных ограничениях индивидуальных или групповых интересов.

¹³⁰ Ежегодник Министерства финансов. СПб., 1874. С. 473.

¹³¹ Уильямсон О. Экономические институты капитализма. С. 109.

Рассмотрим подробнее организационную форму достигнутого баланса интересов. В соответствии с уставом компании основной капитал определялся в 300 тыс. руб. (300 именных паев по 1 тыс. руб.), поделенных между учредителями и принимавшим участие в предприятии американским гражданином Р. Стори (курировал технико-технологические работы). Таким образом, ТРАРМ приобретало статус «закрытой» компании. Выбор в пользу данной организационной формы объяснялся, во-первых, преобладанием в российском деловом мире индивидуально-семейных традиций ведения дел; во-вторых, структурой владения предприятием с доминирующим влиянием инсайдеров (внутренних собственников); в-третьих, стремлением пайщиков к организационной закрытости в условиях неразвитости рынка капиталов и управленческих услуг; в-четвертых, низким для того времени спросом на капитал. Подобная закрытая форма подразумевала, что любой собственник фирмы, намеренный продать свои паи третьему лицу, обязан был письменно известить об этом других собственников с указанием цены и прочих условий продажи паев и мог заключить договор о продаже паев только в том случае, если другие собственники компании не воспользуются преимущественным правом на приобретение предлагаемых ценных бумаг.

Правление товарищества формировалось из трех директоров, избравшихся общим собранием на три года из числа лиц, постоянно проживавших в Петербурге и владевших на свое имя не менее 10 паями. Иначе говоря, данное требование означало занятие директорских постов исключительно пайщиками товарищества. В этих условиях главной задачей достигаемого баланса интересов являлось в перспективе не обеспечение эффективного контроля за управленцами высшего звена (директорами) со стороны собственников, а выстраивание результативных отношений между крупными (мажоритарными) и мелкими (миноритарными) пайщиками.

Стремлением сохранить сложившийся при учреждении фирмы баланс интересов можно объяснить отсутствие в уставе должности председателя (или директора-распорядителя) правления. Скорее всего, коллегиальная форма управления должна была предотвращать возможные столкновения между собственниками по принципиальным вопросам развития компании. § 3 устава четко фиксировал, что без разрешения общего собрания, т. е. все тех же пяти собственников, правление могло производить расходы только в пределах 50 тыс. руб. Большие суммы подлежали обязательному одобрению собранием

пайщиков¹³². Сами решения правления, как отмечалось в § 17, должны были приводиться в исполнение в соответствии с большинством голосов директоров. Т. е. речь шла о большинстве в два голоса из трех. Однако в этом же параграфе пояснялось, что при наличии различных мнений (по сути, при существовании все того же одного голоса «против») спорный вопрос должен был переноситься на обсуждение общего собрания¹³³. На практике это положение, призванное защитить интересы «меньшинства», крайне запутывало и усложняло принятие решений¹³⁴.

Еще одним важнейшим вопросом для учредителей стало место их возможных наследников (или представителей семейных интересов) в составе собственников и руководителей компании. Здесь явно просматривалось общее мнение пайщиков, что родственные отношения не должны подменять интересы ТРАРМ. В § 25 подчеркивалось, что «наследники или представители владельцев паев не имеют права ни под каким предлогом требовать наложения запрещения на имущество Товарищества или вмешиваться в управление делами оной, но подчиняются в отношении прав своих, наряду с прочими владельцами паев, отчетам по товариществу и постановлениям общего собрания»¹³⁵.

Представляются своеобразными некоторые из процессуальных особенностей работы общих собраний ТРАРМ. В частности, в уставе ничего не говорилось о численности пайщиков, присутствие которых являлось необходимым для открытия собрания. Кроме того, вводилось неравенство по праву голоса: владельцы 5 паев получали 1 голос, 20 — 2 голоса, 50 и более — 3 голоса¹³⁶. В данном случае «внешние» директора (обычно специалисты технического или коммерческого профиля, приглашаемые в ТРАРМ со стороны), получавшие право на приобретение 10 паев, вряд ли могли рассчитывать при имеющемся у них одном голосе на сколько-нибудь серьезное влияние на процесс принятия решений.

Решение общего собрания считалось законным, если за него проголосовали не менее $\frac{3}{4}$ пайщиков. Отсутствовавшие пайщики счи-

¹³² Устав Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры. С. 3.

¹³³ Там же. С. 4.

¹³⁴ Отметим, что в дальнейшем противоречивость данного положения была снята путем введения должности председателя правления, обладавшего правом «решающего» голоса при принятии решений (Устав Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры. С. 7).

¹³⁵ Устав Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры. С. 5–6.

¹³⁶ Там же. С. 6.

тались согласившимися с этим решением. «Все споры и недоразумения» подлежали прежде всего решению общим собранием или, при отсутствии консенсуса, — третейским судом¹³⁷.

В период 60–90-х гг. XIX в. ТРАРМ демонстрировало значительные успехи в производственной и коммерческой деятельности. Если спустя год после своего основания компания производила товаров на 200 тыс. руб. при 180 рабочих¹³⁸, то в 1867 г. насчитывалось уже 456 рабочих, выпускавших продукции на 712 тыс. руб.¹³⁹ Эмиссионные операции товарищества, носившие закрытый характер, позволили к концу XIX в. увеличить уставный капитал с 300 тыс. до 4,5 млн руб. (вып. 2 в 1863 г. — на 200 тыс. руб., вып. 3 в 1870 г. — 1 млн руб., вып. 4 в 1880 г. — 500 тыс. руб., вып. 5 в 1885 г. — 1 млн руб., вып. 6 в 1895 г. — 1,5 млн руб.)¹⁴⁰. К этому времени компания смогла опередить своих конкурентов на российском рынке не только по размерам уставного капитала и объемам производства, но также по прибыльности и дивидендным выплатам. В 1896 г. дивиденды ТРАРМ составили 41,5%, в то время как соответствующие выплаты в Товариществе ткацко-резиновой фабрики Б. Лерхе в Москве (создано в 1882 г., уставный капитал — 400 тыс. руб.) — 10%, Товариществе русско-французских заводов резинового, гуттаперчевого и телеграфного производства, под названием «Проводник» в Риге (1888 г., 2,5 млн руб.) — 3%, Московском товариществе резинового мануфактуры (1887 г., 2 млн руб.) — отсутствовали¹⁴¹.

Размеры дивидендов, выплачиваемые пайщикам ТРАРМ в 1860–1890-е гг., имели следующую динамику¹⁴² (рис. 2–5).

В начале XX в. численность рабочих и служащих ТРАРМ достигла 6 тыс. человек. В это время изготавливалось до 100 тыс. пар галош (в том числе первые и столь нужные для России утепленные галоши, имевшие красную байковую подкладку); производилась также разнообразная продукция из резины технического и бытового назначения. Из общего объема выпускаемой продукции 1/5 часть шла на

экспорт (главным образом при посредничестве фирмы «Л. Нейшеллер»)¹⁴³.

Устойчивые конкурентные преимущества фирмы определялись прежде всего растущей отдачей от масштаба выпуска галош: если начальные издержки их производства были достаточно велики, то по мере удовлетворения растущего спроса, когда данный товар стал приобретать качество общего стандарта используемой потребителями обуви, произошло своеобразное «замыкание» рынка на этом изделии. Это было связано с тем, что в природно-климатических условиях и коммуникационной ситуации в России покупатели быстро привыкали к конкретному продукту; кроме того, на него стали ориентироваться производители качественной, дорогой обуви, которая

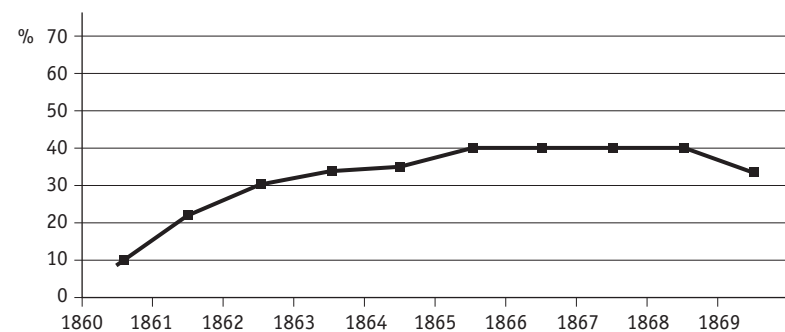


Рис. 2. Дивидендные выплаты ТРАРМ за 1860–1869 гг.

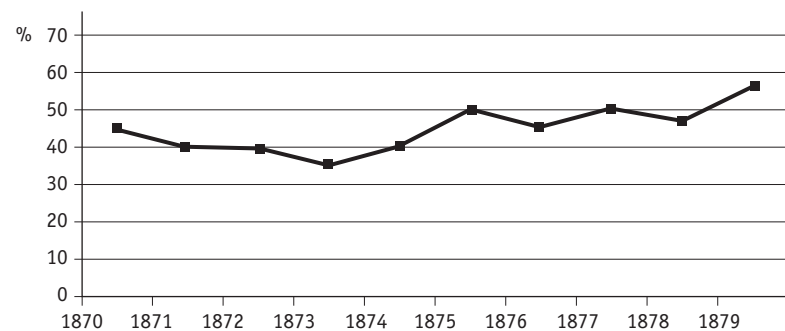


Рис. 3. Дивидендные выплаты ТРАРМ за 1870–1879 гг.

¹³⁷ Там же. С. 7.

¹³⁸ Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. СПб., 1862. С. 96.

¹³⁹ Фабрики и заводы в С.-Петербургской губернии в 1867 г. Вып. 6. С. 8.

¹⁴⁰ Статистика акционерного дела в России. Вып. 1 / Сост. и изд. Н. Е. Пушкин. СПб., 1897. С. 214.

¹⁴¹ Статистика акционерного дела в России. Вып. 3. С. 328.

¹⁴² Там же. С. 330.

¹⁴³ Статистика акционерного дела в России. Вып. 4 / Сост. и изд. Н. Е. Пушкин. СПб., 1901. С. 266–267.

Таблица 2

Объемы производства ТРАРМ за 1891–1899 гг.

Изделия, млн руб.	Год				
	1891	1893	1895	1897	1899
Галоши	7,60	8,83	11,79	13,00	15,40
Прочие товары	1,80	2,28	2,75	3,50	3,80

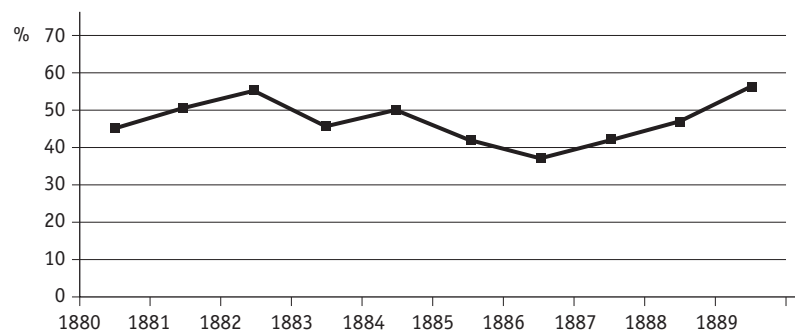


Рис. 4. Дивидендные выплаты ТРАРМ за 1880–1888 гг.

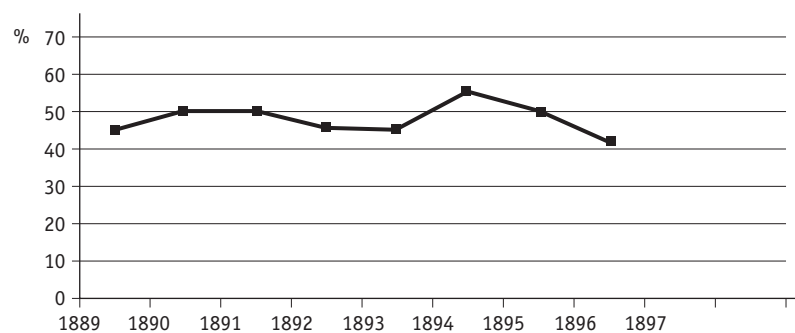


Рис. 5. Дивидендные выплаты ТРАРМ за 1889–1896 гг.

особенно болезненно реагировала на ненастную погоду. Прибыль от продажи галош, ношение которых становилось символом обеспеченности и «культурности», росла с продажей каждой дополнительной пары, поскольку издержки ее тиражирования становились минимальными. Происходило оформление начальных высоких капитальных затрат, осуществленных в условиях высоких рисков и неопределенности потребительского рынка, во вполне определенные низкие издержки единицы продукции.

Рост объемов производства компании характеризовался в последнее десятилетие XIX в. следующими показателями¹⁴⁴ (табл. 2).

¹⁴⁴ Статистика акционерного дела в России. Вып. 4 / Сост. и изд. Н. Е. Пушкин. СПб., 1901. С. 266–267.

К прочим товарам относились изделия технического (приводные ремни, рукава, прокладки, клапаны для насосов, буфера и т. д.) и медицинского назначения, игрушки, галантерейная продукция, непромокаемые ткани, коврики, конторские и туалетные принадлежности, шины для колес.

С 1888 г. на изделиях появился фабричный знак в виде треугольника с начальными буквами фирмы внутри него¹⁴⁵, а еще через 20 лет название «Треугольник» было официально прибавлено к прежнему (в 1908 г. произошло слияние ТРАРМ и английского акционерного общества «Макинтош», предприятие которого также размещалось на Обводном канале)¹⁴⁶. В 1898 г. чистая прибыль компании достигла 3 945 222 руб., из которых в дивиденд было направлено 2,25 млн руб., т. е. 50% на уставный капитал в 4,5 млн руб.; в 1899 г. из прибыли в 2 941 906 руб. в дивиденд было отчислено 1 575 000 руб., т. е. 35%¹⁴⁷. В 1903 г. (при уставном капитале в 6,5 млн руб.), крайне сложной социально-экономической ситуации в стране, чистая прибыль товарищества снизилась до 2,486 млн руб. В это же время дивидендные выплаты увеличились до 40%¹⁴⁸. Подобный результат был возможен при сохранении высокой концентрации собственности: в этих условиях большая часть выплат поступала в распоряжение мажоритарных собственников. Данный факт свидетельствовал об имевшейся среди крупных пайщиков договоренности, в соответствии с которой размер дивидендов компании не должен был жестко привязываться к размерам ее текущих доходов. Кроме того, собственников компании не

¹⁴⁵ Здесь имел место удачный маркетинговый ход: по мнению членов правления ТРАРМ, в «знаке фирмы треугольник — главное, бросающееся и неграмотному покупателю в глаза» (Стрельцова А. Л. Красный треугольник. Л., 1978. С. 42).

¹⁴⁶ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 5.

¹⁴⁷ Промышленный мир. 1900. 4 июня. № 29.

¹⁴⁸ Использованы материалы: Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов / Под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб., 1905. Т. 1; Барышников М. Н. Деловой мир Петербурга. С. 438.

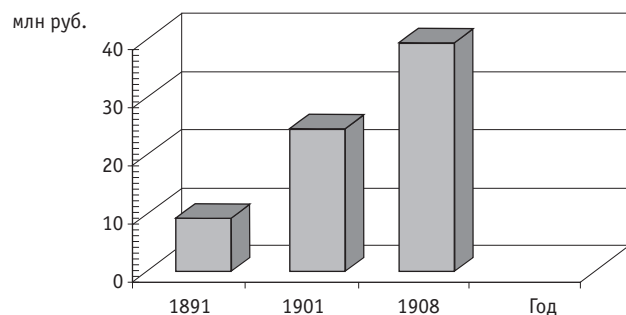


Рис. 6. Обороты Товарищества «Треугольник» в 1891–1908 гг.

покидала уверенность в скором изменении ситуации к лучшему. Действительно, к 1911 г. производство продукции возросло более чем в два раза — до 38 953 000 руб. (при 7 157 рабочих)¹⁴⁹.

Причины результативной деятельности товарищества трудно понять без анализа складывавшегося в рамках его организационной структуры баланса интересов. Наиболее значимым в этом отношении стал период 1880–1890-х гг., когда в составе собственников компании возникли новые (не только делового, но и этнического, религиозного и родственного характера) объединения пайщиков с характерными для них индивидуальными и групповыми интересами. Последние в составе правления имели в конце XIX в. следующую структуру: Фердинанд Фердинандович Краузкопф (председатель), потомственный почетный гражданин Густав Логинович Гейзе (вице-председатель, управляющий коммерческой частью); директора: петербургский купец 1-й гильдии Генрих Генрихович Кирштен, петербургский 2-й гильдии купец Иван Иванович Шмидт и коллежский асессор Франц Францевич Утеман. Самостоятельное место в руководстве ТРАРМ (вне состава правления) занимал Борис Альбертович Кемпе — управляющий технической частью компании. Среди перечисленных лиц особенно влиятельную роль на рубеже XIX–XX вв. играли петербургские предприниматели Нейшеллеры и Кирштены. Вхождение в компанию представителей этих семей не только в роли пайщиков, но и в роли внешних, независимых директоров значительно укрепило позиции ТРАРМ на российском рынке, обеспечило необходимое информационное пространство его операций, а также рост доверия к товариществу со стороны потенциальных поставщиков и покупателей.

¹⁴⁹ Список фабрик и заводов Российской империи. СПб., 1912. С. 286.

Вместе с тем расширение состава собственников повлекло за собой дальнейшую фиксацию и, соответственно, ограничение (формальное и неформальное) групповых и индивидуальных интересов. Последнее достигалось в рамках соглашений, регулировавших распределение паев / прибыли, управленческих должностей, контрольных функций, прав по выработке стратегии и тактики компании, полномочий по внешним связям (например, при представительстве интересов ТРАРМ в предпринимательских организациях или властных структурах) и т. д. Особенно значимым стало решение о создании *совета* товарищества, функциями которого являлось определение перспективных планов развития компании. За *правлением* были сохранены полномочия по решению вопросов текущего административного и технико-технологического характера. Одновременно были введены, помимо именных, паи на предъявителя, а также уменьшена их номинальная стоимость. Данный подход значительно расширял доступ компании к российскому и зарубежному рынкам капитала, создавал механизм использования акций в качестве замены наличных денег при совершении возможных сделок в сфере слияний или поглощений. Таким образом, на рубеже XIX–XX вв. ТРАРМ, заинтересованное в привлечении инвестиций, предпринимало заметные усилия по совершенствованию структуры внутрифирменного управления. Крупнейшие собственники постепенно отходили от непосредственного управления активами, концентрируясь на функциях стратегического руководства и контроля. Мажоритарные пайщики с должностей директоров перемещались на позиции членов совета товарищества и представителей интересов компании во властных и общественных структурах (последний сюжет будет подробнее рассмотрен ниже).

Предпринятые действия позволили более четко определить сферу интересов собственников, администраторов и инженерного персонала компании и тем самым существенно снизить цену (в виде возможных рисков, издержек временного и психологического свойства и т. д.), уплачиваемую ими за право реализации своих индивидуальных/групповых предпочтений. В свою очередь, подобное снижение цены обернулось ростом личной заинтересованности членов совета и правления в решении стоявших перед ТРАРМ производственных и управленческих задач.

Обращаясь к проблеме результативности согласования интересов в среде собственников фирмы, отметим, что функционирование группы из нескольких крупных владельцев может быть более эффек-

тивным, чем деятельность одного крупнейшего держателя собственности¹⁵⁰. Видную роль в процессе складывания баланса интересов в группе крупнейших собственников ТРАРМ сыграл выходец из Германии, потомственный почетный гражданин Иоганн Леопольд (Федорович) Нейшеллер (1823—1889). Еще в середине 1850-х гг. он открыл импортные операции через Петербургский порт. В 1859 г., накануне учреждения резиновой мануфактуры, стоимость ввезенных им заграничных товаров была 42,3 тыс. руб.¹⁵¹ Спустя 10 лет обороты принадлежавшего ему Торгового дома составили уже более 1 млн руб., что в значительной мере объяснялось возрастающим участием Нейшеллера в делах ТРАРМ. Он не только вошел в число крупнейших пайщиков резиновой мануфактуры, но и стал совладельцем старейшей в Петербурге акционерной компании — Общества приготовления искусственных минеральных вод (в 1867 г. это предприятие при 100 рабочих произвело продукцию на 187 075 руб.¹⁵²). При его поддержке ТРАРМ развернуло широкие экспортно-импортные операции, в том числе по поставкам в Западную Европу резиновых изделий и закупкам там же современного промышленного оборудования. Л. Нейшеллер как мажоритарный собственник и внешний директор выступал в роли противовеса другому крупному пайщику и внутреннему директору резиновой мануфактуры — Ф. Краузкопфу.

Нейшеллер стал известен также как крупный домовладелец: ему принадлежали виллы в Ницце и под Туринном, а также каменный дом и дача в Петербурге¹⁵³. Последние годы жизни он провел за границей.

¹⁵⁰ По мнению Р. И. Капелюшникова, объясняется это тем, что «коалиция из участников, обладающих сопоставимыми пакетами акций, способна успешнее ограничивать экспроприирующее поведение друг друга. Другое потенциальное преимущество подобной конфигурации собственности состоит во взаимодополняемости опыта, компетенции и социального капитала, имеющихся у членов коалиции. Говоря иначе, при определенных условиях коалиция из нескольких крупных собственников может становиться оптимальной, позволяя минимизировать совокупные издержки, связанные с оппортунизмом как наемных менеджеров, так и мажоритарных собственников. Она оказывается способна обеспечить эффективный мониторинг за поведением, с одной стороны, менеджеров и, с другой стороны, собственных членов. В результате такая более сбалансированная, менее асимметричная конфигурация собственности может способствовать максимизации рыночной стоимости компании» (*Капелюшников Р. И. Концентрация собственности и корпоративное управление. Препринт WP1/2005/03. Сер. WP1. Институциональные проблемы российской экономики. М., 2005. С. 35*).

¹⁵¹ Коммерческая газета. 1860. 17 февраля.

¹⁵² Фабрики и заводы в Санкт-Петербургской губернии в 1867 г. Вып. 6. С. 19.

¹⁵³ После кончины Л. Нейшеллера принадлежавшая ему недвижимость в Италии и Франции перешла к вдове Марии Ивановне (рожд. Бассо) Нейшеллер; первой

На собственные средства он содержал детский приют в Рива Росса под Туринном; крупные суммы жертвовались также Дому призрения и ремесленного образования бедных детей в Петербурге. В конце 1880-х гг. деловые операции в Петербурге, в том числе представительство интересов в ТРАРМ, осуществлял от его имени «долголетний сотрудник и товарищ по торговле»¹⁵⁴ нидерландский подданный Генрих (Генрихович) Гильзе ван дер Пальс (состоявший с ним в семейном родстве). Последний, имея статус мажоритарного собственника ТРАРМ, в начале XX в. являлся директором 1-го Российского страхового общества и членом правления Общества Боровичского завода (бывшего «К. Вахтер и К^о»), а также членом совета Петербургского учетного и ссудного банка¹⁵⁵.

Со смертью Л. Нейшеллера произошли заметные изменения в структуре собственности компании. Его пай в ТРАРМ наследовали: пасынок, швейцарский подданный, купец 1-й гильдии Максимилиан Иосиф (Леопольдович) Отмар-Нейшеллер (владел 250 именными и 21 880 на предъявителя паями) и упомянутый Г. Г. Гильзе ван дер Пальс (250 именных и 22 522 на предъявителя)¹⁵⁶. Вместе с Ф. Ф. Краузкопфом к 1914 г. они занимали три места из шести в составе совета компании. Четвертым здесь был близкий к Краузкопфу Ф. Ф. Утеман, пятым и шестым — К. И. Стендер и А. А. Краак, представлявшие менее состоятельных собственников ТРАРМ.

Оформившаяся в рамках деловых и родственных связей М. Л. Отмар-Нейшеллера и Г. Г. Гильзе ван дер Пальса группа интересов становится в 1914 г. (особенно с началом Первой мировой войны, когда из состава пайщиков и директоров был вынужден выйти германский

супруге Марии Леопольдовне (рожд. Ортман, в первом замужестве Отмар) был определен капитал в размере 80 тыс. руб. Кроме того, 100 тыс. руб. были завещаны на филантропические цели в Северной столице, распоряжаться которыми было поручено Г. Г. Гильзе ван дер Пальсу. Примечательно, что последний получил широкую популярность в российской столице благодаря собственной благотворительной деятельности. Крупные суммы им жертвовались, в частности, Императорскому Русскому музыкальному обществу и Обществу вечеров современной музыки, а также на помощь нуждающимся студентам Петербургского университета (Центральный государственный исторический архив Санкт-Петербурга (далее ЦГИА СПб). Ф. 1485. Оп. 1. Д. 3. Л. 218—219, 350).

¹⁵⁴ РГИА. Ф. 1102. Оп. 2. Д. 1356. Л. 2.

¹⁵⁵ Люси Юрьевна Гильзе ван дер Пальс (рожд. Иогансон), жена Г. Г. Гильзе ван дер Пальса, состояла патронессой Александринского приюта для женщин в Петербурге.

¹⁵⁶ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 11.

подданный Ф. Ф Краузкопф) крупнейшей и влиятельнейшей в ТРАРМ. Тесные отношения этих людей подкреплялись и таким неформальным институтом, как близость проживания: Г. Г. Гильзе ван дер Пальс владел в Петербурге домами № 8 и 10 по Английскому проспекту. В первом из них проживал один из представителей семьи Отмар-Нейшеллер — Жан-Леопольд.

По соседству с Г. Г. Гильзе ван дер Пальсом владели домами по Английскому проспекту (№ 4 и 6) представители другой группы собственников и членов правления ТРАРМ — Кирштены. Они являлись владельцами одного из старейших в Петербурге предприятий по производству резиновых изделий, что в значительной мере определило их особое место в составе пайщиков товарищества. Своими успехами семейное дело было обязано гражданину Франкфуртана-Майне Генриху (Генриховичу) Кирштену (1835—1912). Он окончил в Петербурге реальное училище Видемана, затем в 1860-х гг. унаследовал от матери Каролины Кирштен фабрику резиновых и гуттаперчевых изделий на Петербургской стороне (существовала с 1832 г.¹⁵⁷; другое предприятие Кирштен, на набережной Обводного канала, было куплено ТРАРМ еще в 1862 г.). В наследство им было получено предприятие, на котором трудились 2 мастера, 82 рабочих, 22 работницы и 6 подростков (5 мальчиков и 1 девочка); ежегодно выпускалось 120 тыс. пар обуви на 300 тыс. руб.¹⁵⁸ Одновременно в 1870—1880-х гг. в звании купца 1-й гильдии Г. Кирштен разворачивает широкую торговую деятельность: открывает магазин резиновых изделий на Гороховой улице, а также склад готовой продукции в Гостином Дворе (здесь же была представлена в широком ассортименте продукция ТРАРМ). Одновременно завязываются его тесные деловые отношения с Л. Нейшеллером — в то время одним из крупнейших петербургских экспортеров и промышленников.

С 1890-х гг. получивший потомственное дворянство Кирштен состоял директором Товарищества Российско-американской резиновой мануфактуры «Треугольник» и владельцем магазина резиновых изделий на Адмиралтейском проспекте¹⁵⁹. В сфере его интересов находились оптово-розничные операции ТРАРМ на территории Рос-

сийской империи (зарубежные оставались в ведении Нейшеллера)¹⁶⁰, а также координация производственной деятельности семейной фирмы и «Треугольника». После смерти Кирштена наследники (сыновья, германские подданные Эдуард Карл Гейнрих, Артур Александр и Персиваль Гейнрих, внуки и внучки Борис Эдуардович, Элеонора и Эмма Матильда Эмилия Эдуардовны) заключили договор о создании (в форме товарищества на вере) торгового дома Генри Кирштена наследники с капиталом 349 тыс. руб.¹⁶¹ Кроме того, братья Кирштены продолжали сохранять позиции мажоритарных внешних пайщиков ТРАРМ. К 1914 г. Персиваль Генрихович имел 5413 паев, Артур Генрихович — 3770 и Эдуард Генрихович — 1409, Альма и Ирма Эдуардовны — по 1494, Арно и Курт Эдуардовичи (последний являлся также членом ревизионной комиссии ТРАРМ) — по 1493, Борис Эдуардович, Эллен и Эмми Эдуардовны — по 1409 паев¹⁶².

Вплоть до 1914 года одним из крупнейших пайщиков ТРАРМ являлся гамбургский, а затем швейцарский гражданин (в начале XX в. — германский подданный) барон Фердинанд Фердинандович Краузкопф (сын одного из учредителей компании — Ф. Краузкопфа, скончавшегося в 1875 г.)¹⁶³. В 1880—1890-х гг. он состоял директором, в начале XX в. — директором-распорядителем, затем председателем совета товарищества. В 1913 г. при его посредничестве у акционерного общества Российской бумагопрядильной мануфактуры за 310,4 тыс. руб. был куплен участок земли, ограниченный Обводным каналом, Курляндской улицей (д. 30) и Петергофским проспектом (д. 21)¹⁶⁴. Это приобретение должно было обеспечить значительное расширение складских территорий ТРАРМ. В начале XX в. Краузкопфу принадлежало 15 000 паев товарищества. Пайщиками состояли также его сестры: баронесса Матильда Фердинандовна Краузкопф (409 паев), Клара Фердинандовна (замужем за статским советником Л. Г. Вучиховским; 905 паев), графиня Леони Фердинандовна (в замужестве Рекс; 408 паев) и Эмми Фердинандовна (в замужестве Фроммель; 408 паев)¹⁶⁵. Примечательно, что в отличие от группы Нейшеллеров—Кирштен, предпочитавших оперировать паями на предьявителя, Краузкопфы владели главным образом именными

¹⁵⁷ Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. С. 92.

¹⁵⁸ Статистические сведения о фабриках и заводах в С.-Петербурге за 1862 г. СПб., 1863. С. 33.

¹⁵⁹ ЦГИА СПб. Ф. 1179. Оп. 34. Д. 53. Л. 365.

¹⁶⁰ Статистика акционерного дела в России. Вып. 4. С. 267.

¹⁶¹ РГИА. Ф. 1102. Оп. 2. Д. 1356. Л. 1.

¹⁶² Там же. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 11.

¹⁶³ ЦГИА СПб. Ф. 1179. Оп. 34. Д. 53. Л. 365.

¹⁶⁴ РГИА. Ф. 1425. Оп. 2. Д. 346. Л. 36.

¹⁶⁵ Там же. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 12.

паями. Данное обстоятельство, объяснимое более глубокими внутрисемейными связями в среде последних (для Нейшеллеров—Кирштенев были характерны скорее межклановые, тяготевшие к деловым принципам, отношения), обернется для Краузкопфов крупными проблемами при попытках сохранить свою собственность и в конечном итоге — выходом из состава пайщиков ТРАРМ с началом Первой мировой войны.

К началу XX в. близким Ф. Ф. Краузкопфу лицом, состоявшим крупным собственником ТРАРМ, являлся действительный статский советник Франц Францевич Утеман (находившийся с ним в семейном родстве¹⁶⁶). Ему принадлежали пост члена совета компании, а также 200 именных и 15 900 на предъявителя паев¹⁶⁷. Кроме того, он состоял владельцем семейной фирмы «Ф. Утеман», членом совета Санкт-Петербургского учетного и ссудного банка, председателем правления Российско-Баварского пивоваренного общества «Бавария» и членом правления Товарищества Санкт-Петербургского механического производства обуви «Скорород». Накануне мировой войны при непосредственной поддержке Краузкопфа и прямом посредничестве Ф. Ф. Утемана был образован русско-французский синдикат во главе с Петербургским учетным и ссудным банком, при содействии которого уставный капитал ТРАРМ был увеличен с 18 до 21 млн руб. (210 тыс. паев по 100 руб.), при этом часть именных паев была обращена в предъявительские (в частности, за счет «русских и французских групп» приобретались 32 000 паев с целью ввести их на котировку Парижской биржи)¹⁶⁸. Общность деловых интересов отличала также взаимоотношения Краузкопфа и Утемана в сфере операций с недвижимостью: в их совместной собственности находились дома на Каменноостровском пр. и в Вяземском пер. в Петербурге.

В докладной записке министру торговли и промышленности, направленной от лица совета товарищества в конце 1914 г., отмечалось, что «вплоть до последних лет оно оставалось собственностью все тех же нескольких семейств, с той лишь разницей, что постепенно вымирали отцы — иностранные подданные и их сменяли дети, уже родившиеся в России и принявшие русское подданство»¹⁶⁹. Каким же было реальное соотношение российских и иностранных граждан

в структуре собственности и управления ТРАРМ? Состав лиц, участвовавших в работе общего собрания 14 мая 1914 г., позволяет ответить на этот вопрос следующим образом: 68 280 паев находились в руках российских подданных, 30 768 — германских, 23 006 — нидерландских, 22 830 — швейцарских, 990 — великобританских, 10 — шведских¹⁷⁰. На 1 января 1914 г. в совет товарищества¹⁷¹ входили: Ф. Ф. Краузкопф (германский подданный), Ф. Ф. Утеман (российский), М. Л. Отмар-Нейшеллер (швейцарский), Г. Г. Гильзе ван дер Пальс (нидерландский), К. И. Стендер (российский), А. А. Краак (российский)¹⁷². Членами правления состояли внутренние (исполнительные) директора, владевшие достаточно крупными пакетами паев (обычно от 500 до 1 000): Э. Э. Шуберт (российский подданный; он же представлял интересы компании в совете Петербургского общества заводчиков и фабрикантов), Ю. М. Кетниц (российский), О. Э. Наук (германский) и Я. Б. Цулауф (швейцарский). Ревизионная комиссия включала следующих лиц: Г. Г. Гетцер (германский подданный), К. Э. Кирштен (германский), А. И. Грубе (российский), В. В. Риттер (германский), А. Э. Штритер (российский)¹⁷³.

Совет ТРАРМ, определявший стратегию компании, состоял из трех групп интересов: мажоритарные внутренние собственники (инсайдеры), мажоритарные внешние собственники (аутсайдеры), а также миноритарные (мелкие) собственники. Первые имели в совете двух представителей — Ф. Ф. Краузкопфа и М. Л. Отмар-Нейшеллера. В свою очередь, каждый из них, как уже отмечалось, отстаивал интересы собственных семейно-родственных групп. Внешние мажоритарные собственники были представлены Ф. Ф. Утеманом и Г. Г. Гильзе ван дер Пальсом. При этом первый из них был близок к Краузкопфу, второй — к Отмар-Нейшеллеру. Обе группы были заинтересованы в максимизации долговременной ценности компании,

¹⁷⁰ Там же. Л. 9.

¹⁷¹ В справочном издании «Акционерно-паевые предприятия России» (М., 1913. С. 388) члены совета ТРАРМ ошибочно причислены к членам правления. Впрочем, с учетом особой роли совета в деятельности компании, а также малой известности подобной структуры в среде отечественных компаний данная ошибка представляется по-своему объяснимой.

¹⁷² Имела место и совместная меценатская деятельность собственников компании. В частности, М. Л. Нейшеллер, Г. Гильзе ван дер Пальс и Г. Л. Гейзе субсидировали в начале XX в. симфонические концерты А. И. Зилоти (См. подробнее: *Оссовский А. С. В. Рахманинов // Воспоминания о Рахманинове. М., 1967. Т. 1*), композитором являлся и сын Генриха Генриховича Гильзе ван дер Пальса — Леопольд Генрихович.

¹⁷³ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 9.

¹⁶⁶ Zenker A. Geschäftiges Russland — nach Briefen von 1926 / Hrsg. und kommentiert von Wolfgang Sartor. SPb., 2004. S. 58.

¹⁶⁷ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 11.

¹⁶⁸ Там же. Л. 12, 19.

¹⁶⁹ Там же. Л. 18.

в том числе путем перераспределения прибыли на расширение производства. Наконец, позиции третьей группы интересов отражали К. И. Стендер (владел 571 именованным паем) и А. А. Краак (466 паями на предьявителя), по характеру своего положения больше тяготевшие к статусу «независимых» членов совета, призванные отстаивать интересы мелких собственников, прежде всего по вопросу о величине дивидендов. Их роль должна была также определяться «стабилизирующими» функциями в случае возможного соперничества мажоритарных собственников.

В свою очередь, состав правления товарищества комплектовался за счет специалистов, обладавших высокими организационными способностями и технико-технологическими знаниями. В отличие от многих других российских компаний директора ТРАРМ не совмещали функции мажоритарных собственников и управленцев высшего звена. Не были представлены крупные собственники и в составе ревизионной комиссии (за исключением К. Э. Киштеня, имевшего многопрофильные интересы), членами которой обычно выступали владельцы мелких пакетов паев. Таким образом, для достижения высокой результативности деятельности компании важным становилось не столько наличие или отсутствие мажоритарных собственников, сколько отсутствие конфликтов интересов на внутрифирменном или внешнем, рыночном, уровне, наличие эффективных управленческих механизмов, позволяющие судить о степени сбалансированности интересов индивидуального и группового характера.

Приведенные данные свидетельствуют о сложившемся к началу XX в. в среде пайщиков и управленческого персонала компании балансе интересов, имевшем в своей основе разветвленные деловые, семейно-родственные и этнические связи. В этом смысле товарищество выступало как коалиция составляющих ее групп со своими интересами, представленными как на внутрифирменном, так и на внешнем, институциональном и организационном, уровнях. В свою очередь, высокая степень однородности собственников по социокультурным признакам явилась стабильной основой для поддержания в их среде тесных меж- и внутригрупповых связей (в форме участия и личных уний). Данное обстоятельство позволило владельцам компании прийти к выводу о том, что к 1914 г. «предприятие переросло форму именных паев, как лет за 20 перед этим оно переросло свою первую форму, а именно форму семейного дела»¹⁷⁴. Сфор-

¹⁷⁴ Там же. Л. 21.

мированная структура собственности и управления позволяла достаточно результативно использовать в производственном процессе современные для своего периода технико-технологические достижения, а также эффективно обслуживать рыночные и внутрифирменные трансакции по горизонтальному принципу. Важное значение в этом плане имело наличие открытых и устойчивых каналов обмена информацией между членами групп, обеспечивавших своевременное и точное выполнение поставленных перед фирмой задач. По мнению И. Ф. Гиндина, товарищество представляло собой «одно из самых крепких в финансовом отношении русских промышленных предприятий»¹⁷⁵.

ТРАРМ, «Л. Нейшеллер», «Г. Киштен» и «Ф. Утеман» в начале XX в. выступали как межфирменное объединение, обеспечивавшее высокую конкурентоспособность в условиях борьбы за отечественный и зарубежный рынок резиновых изделий, увеличения объемов выпуска и продаж, ускорения процессов обновления технологий. Немалую роль в этой ситуации играл также учет возрастающей социально-экономической и общественно-политической неопределенности в России, требовавшей нетрадиционных методов адаптации к ней. Оформившаяся коалиция собственников, большинство из которых составляли аутсайдеры, характеризовалась устойчивыми связями между формально самостоятельными фирмами, в значительной мере опиравшимися на неформальные отношения их владельцев. При такой системе управленческие функции в ТРАРМ поочередно или совместно выполнялись всеми участниками объединения. Тем самым создавались предпосылки для доверительных отношений между совладельцами головной компании и достижения с их помощью необходимого делового взаимодействия. Наряду с минимизацией трансакционных издержек важное значение приобретали оптимизация отношений с поставщиками и потребителями, объединение ресурсов и обмен достоверной информацией в рамках головной организации — «Треугольника». Складывалась, таким образом, структура концерна¹⁷⁶, в рамках которой совет ТРАРМ координировал производственную и сбытовую деятельность фирм, не претендуя при этом на их юридическую самостоятельность.

¹⁷⁵ Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX вв.). С. 186.

¹⁷⁶ В данном случае концерн сложился на базе нескольких самостоятельных фирм, объединившихся вокруг ведущей компании (ТРАРМ) для проведения совместной деятельности — производства и реализации изделий из резины.

Составные части корпорации оставались юридически независимы и взаимодействовали с головной компанией — «Треугольником» прежде всего по финансовым вопросам. При этом взаимоотношения собственников фирм определялись достигнутым балансом интересов, главным образом по разработке стратегии ТРАРМ и распределению полученной прибыли. Вместе с тем, помимо приумножения прибыли, первоочередной считалась задача увеличения доли рынка, контролируемой товариществом. Цель — увеличение объемов выпуска и продаж (прежде всего галош) — определяла баланс интересов различных групп собственников «Треугольника», выступавших одновременно владельцами собственных фирм (Краузкопфы, Нейшеллеры, Кириштенны, Утеманы).

Осуществляемая диверсификация деятельности имела в своей основе разнородные активы, в том числе специализированные относительно конкретных операций участников объединения. Сами стратегические ресурсы были сконцентрированы в руках мажоритарных собственников ТРАРМ (в том числе из среды владельцев других фирм), что обеспечивало общие перспективы развития и гибкость в принятии решений в целом. Комбинированные принципы координации позволяли оптимизировать обмен информацией внутри концерна. В свою очередь, высокие дивиденды, даже при неудачных для «Треугольника» результатах деятельности, были призваны поддерживать взаимопонимание в среде собственников и высшего управленческого персонала и тем самым эффективный баланс интересов на индивидуальном и групповом уровнях.

Корпорация стала в данном случае эффективной формой взаимодействия различных групп собственников, поскольку позволяла сочетать гибкость и мобильность сравнительно небольших и формально самостоятельных фирм (специализировавшихся на поставках сырья, машин и оборудования, а также реализации произведенной продукции) с масштабом деятельности такой крупной производственной структуры, как ТРАРМ. Целостность организации обеспечивалась при этом стратегическим управлением и совместным контролем из единого центра — совета «Треугольника», что способствовало поддержанию высокой результативности действий объединения в целом. В данном случае экономический смысл концерна заключался в стремлении реализовать более эффективную модель собственности, управления и контроля при координации деятельности нескольких юридически независимых фирм (в силу установления особых договорных и неформальных отношений между

ними)¹⁷⁷. Максимизация объемов реализации играла для них куда большую роль, чем желание получить сверхприбыль. Характер операций ТРАРМ свидетельствовал об ослаблении чисто прибыльных мотивов предпринимательства, стремлении совместить интересы пайщиков с потребностями производственной и коммерческой деятельности. Подобная стратегия позволяла поддерживать стабильную доходность совладельцев концерна на приемлемом для них уровне.

Укреплению позиций ТРАРМ на российском рынке резиновых изделий способствовало открытие профильного производства в Москве (путем приобретения завода бывшей фирмы «К. Вейербуш и К^о» на Ново-Тихвинской улице). В 1911 г. это предприятие выпустило различные товары, прежде всего из непромокаемой ткани, на 307 642 руб., при общей стоимости произведенной ТРАРМ продукции в 39 млн руб.¹⁷⁸ В том же году прибыль компании достигла 8 423 192 руб., в 1912 г. — 9 515 699, 1913 г. — 9 842 221, 1914 г. — 12 603 057 руб. Размер выплачиваемых дивидендов поддерживался на уровне 20–25%¹⁷⁹ (для сравнения: в начале XX в. — 35%), что являлось компромиссным вариантом при соблюдении интересов внутренних и внешних (миноритарных) собственников прежде всего по вопросу

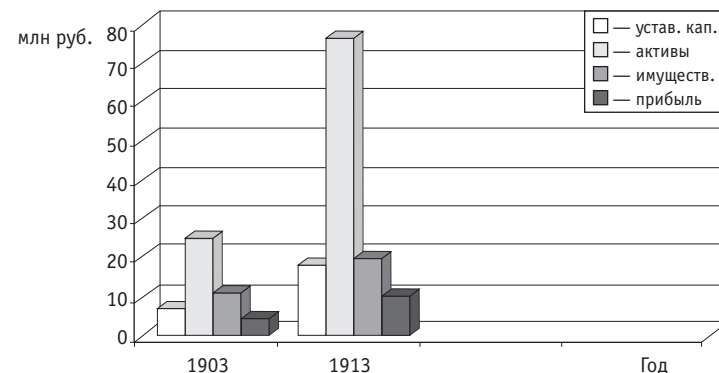


Рис. 7. Финансовые показатели товарищества «Треугольник»

¹⁷⁷ Таким образом, первый концерн в резинотехнической промышленности Российской империи был создан в условиях, когда одни фирмы (дочерние) вошли в контрактные отношения с другой (головной), призванной выполнять по отношению к совместным коммерческим операциям контрольные и управленческие функции.

¹⁷⁸ Список фабрик и заводов Российской империи. С. 286.

¹⁷⁹ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 55–56, 72; Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1911. С. 93; Акционерно-паевые предприятия России. М., 1913. С. 388.

о размерах инвестиций в производственную сферу. В 1913 г. вознаграждение руководства компании (в соответствующих процентах от прибыли) в лице шести членов совета и четырех членов правления составило внушительную сумму — 575 681 руб., в 1914 г. оно возросло до 628 232 руб.¹⁸⁰ Предполагалось, что система вознаграждения высших должностных лиц ТРАРМ должна была приводить в соответствие их личные интересы с интересами крупнейших пайщиков, а также способствовать росту эффективности административной деятельности в долгосрочной перспективе.

В преддверии Первой мировой войны, в условиях благоприятной экономической конъюнктуры, наблюдался быстрый рост доходов ТРАРМ и, соответственно, снижение потребностей компании в привлечении масштабного финансирования извне (обратная ситуация будет наблюдаться с началом войны). В этих условиях маловероятным представлялось размывание высококонцентрированной структуры собственности товарищества. За период 1911–1913 гг. численность рабочих и служащих ТРАРМ возросла в два раза, составив 15 тыс. человек; активы компании достигли 76 млн руб., в том числе стоимость принадлежавшего ей имущества (земельные участки, производственные корпуса, оборудование) составляла 20 млн руб.¹⁸¹ При уставном капитале в 21 млн руб. товарищество прочно удерживало позиции крупнейшего производителя резиновых изделий в России¹⁸² (для сравнения: единственный крупный конкурент «Треугольника» — Рижское Товарищество русско-французских заводов «Проводник» имело к 1913 г. уставный капитал 18 млн руб., активы — 55 млн руб., дивиденд — 14%, численность рабочих — 8,5 тыс. человек¹⁸³). Можно сказать, что пример деятельности «Треугольника» не подтверждает тезис об отрицательной роли масштаба в операциях крупных компаний. Высокие прибыли, растущие продажи и активы сопровождалась накоплением специфических ресурсов, основу которых составляли технологические, коммерческие, организационные знания работников, опыт управленческого персонала, результативное взаимодействие собственников. В этих условиях, при сохраняющихся юридиче-

ских границах ТРАРМ, рост масштабов организационной структуры, а также производственных и коммерческих операций не сопровождался столь же явным повышением внутрифирменных трансакционных издержек с характерным для них сдерживающим началом в использовании более качественных технико-технологических и административных ресурсов.

В целом товарищество «Треугольник» выступало как коалиция нескольких групп пайщиков, поведенческие характеристики которых определялись балансовым результатом взаимодействия их интересов. При этом сам процесс взаимодействия проявлялся в согласовании и реализации неформальных и юридических соглашений по поводу перспектив развития компании, распределения директорских постов, принципов выплаты дивидендов, норм взаимоотношений с инженерно-техническим персоналом и рабочими и т. д. Наличие соответствующей модели отношений, в том числе на внутрифирменном уровне, а также с государством и общественными силами страны, воспринималось собственниками компании как необходимая и важная часть стратегии ТРАРМ, без которой эффективность деятельности будет не просто затруднена, но и осложнена дополнительными и чрезмерными рисками.

Например, эффективному поддержанию баланса интересов должна была способствовать активная социальная политика ТРАРМ, стремление владельцев компании найти собственное место в общественной жизни России. Подобный подход отражал в целом стремление мажоритарных собственников, подавляющая часть которых была иностранцами по происхождению, натурализоваться в империи, обрести более широкие институциональные возможности (правовые и неформальные) для влияния на внутреннюю ситуацию в стране. Это казалось тем более важным при росте социально-экономической и политической нестабильности в России в начале XX в., повлекшем за собой изменения в институциональной среде деловых отношений. Складывался целый ряд ограничений, обусловленных институциональной структурой меняющегося общества, которые заметно сужали поле индивидуального выбора. Высокие риски и непредсказуемость, в сочетании с ограниченными ресурсными возможностями и оппортунистическим (эгоистическим) поведением со стороны партнеров, во все большей степени сопровождали принятие и выполнение решений хозяйствующими субъектами. На этом фоне важнейшей становилась проблема результативного согласования интересов отдельных групп промышленников и торговцев, а также достижения

¹⁸⁰ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 61, 69.

¹⁸¹ Там же. Л. 25; Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 132–133.

¹⁸² Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX вв.). С. 437.

¹⁸³ Барышников М. Н. Деловой мир России: Историко-биографический справочник. СПб., 1998. С. 358.

баланса интересов между ними, с одной стороны, и общественными кругами и властными структурами — с другой. Не меньшее значение приобретала готовность предпринимателей фиксировать и тем самым институционально ограничивать свои индивидуальные и групповые интересы ради достижения общих экономических и политических целей. Например, участие промышленников и торговцев в революционных событиях 1905—1907 гг. должно было показать их способность к установлению устойчивой, эффективной структуры взаимодействия с властными и общественными силами империи. При этом государство чаще всего рассматривалось российскими предпринимателями в качестве арбитра (координатора), обеспечивающего согласие индивидуальных/групповых экономических интересов и интересов общества в целом, гаранта сохранения равновесия в соперничестве крупных компаний.

Важнейшим в этом отношении стало участие ТРАРМ в деятельности Петербургского общества заводчиков и фабрикантов (ПОЗФ) — одного из крупнейших в Российской империи объединений работодателей. Товарищество имело самое большое представительство в совете ПОЗФ — три места. В 1910—1914 гг. соответствующие посты занимали представители миноритарных собственников ТРАРМ — А. А. Краак (от совета компании), О. Э. Наук и Э. Э. Шуберт (от правления)¹⁸⁴.

Еще один представитель ТРАРМ в совете ПОЗФ (в 1906—1909 гг.), потомственный почетный гражданин Густав Логинович Гейзе, работал в компании с 1860 г. В 1870 г. он стал ее директором-распорядителем. Особую известность принесли ему усилия на общественном поприще, прежде всего в сфере организации просветительской деятельности. Во многом благодаря его поддержке расходы на школьное образование для рабочих ТРАРМ возросли к 1894 г. до 16,2 тыс. руб.¹⁸⁵ Активность Гейзе получила должную оценку со стороны властей: в 1887 г. он был удостоен ордена св. Станислава 3-й ст., в 1892 г. — св. Анны 3-й ст., в 1895 г. — св. Станислава 2-й ст., в 1899 г. — св. Анны 2-й ст., в 1902 г. (за благотворительность по ведомству учреждений императрицы Марии Федоровны) — св. Владимира 4-й ст.¹⁸⁶ По инициативе Русского технического общества он был представлен к званию мануфактур-советника.

¹⁸⁴ Ульянова С. Б. «Профсоюз» капиталистов: Петербургское общество заводчиков и фабрикантов в 1906—1914 гг. СПб., 1997. С. 122—130.

¹⁸⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 1066. Л. 105.

¹⁸⁶ Там же. Л. 112.

В начале XX в. Г. Л. Гейзе стал известен как сторонник активного участия ТРАРМ в общественно-политической жизни страны. Наряду с другими видными петербургскими промышленниками и деятелями ПОЗФ (К. Л. Паль, Э. Л. Нобель, Я. П. и П. Н. Беляевы, А. Н. и Н. Н. Брусницыны, А. А. и Г. А. Жуковы, Д. А. Нератов, И. А. и В. И. Воронины, Г. И. Веге, А. Д. Лебедев, Ф. Л. Радлов, М. О. Альберт), а также при содействии Прогрессивной экономической партии (либерально-консервативной организации столичных предпринимателей) он участвовал в создании политического клуба, получившего название «Саардамский плотник» (в честь императора Петра I). Предполагалось, что клуб будет способствовать «всеми средствами к осуществлению стремлений Прогрессивной экономической партии, а также и других дружественных политических партий», в том числе «способствовать распространению и укреплению в русском обществе верного отношения и преданности к началам конституционной монархии, разрабатывать и подготавливать к правильному решению вопросы народного хозяйства и экономической жизни страны»¹⁸⁷.

В конце ноября 1905 г. Г. Л. Гейзе принимал участие в обсуждении петербургскими промышленниками плана издания собственного печатного органа. Инициаторами соответствующего решения явились руководители Прогрессивной экономической партии, объявившие о сборе денег (путем подписки на сторублевые паи) на издание в Петербурге «газет для рабочих». В течение недели, с 28 ноября по 4 декабря, было собрано 96 800 руб., при этом самые крупные взносы, по 15 тыс. руб., последовали от двух компаний — ТРАРМ и Общества путиловских заводов. Еще 7 000 руб. выделило Общество Невского судостроительного и механического завода, 5 000 руб. — торговый дом «Леопольд Нейшеллер», состоявший в тесных деловых отношениях с ТРАРМ¹⁸⁸. В созданный пайщиками организационный комитет вошли видные деятели ПОЗФ, центральное место среди которых занял Г. Л. Гейзе¹⁸⁹. Необходимость издания газеты виделась учреди-

¹⁸⁷ РГИА. Ф. 150. Оп. 1. Д. 268. Л. 29.

¹⁸⁸ Барышников М. Н., Османов А. И. Петербургские предприниматели во второй половине XIX — начале XX века (социальная структура, представительные организации, политические партии). СПб., 2002. С. 197.

¹⁸⁹ Активным деятелем Прогрессивной экономической партии и родственной ей партии «Союз 17 октября» являлся также Я. И. Утин — председатель правления Санкт-Петербургского учетного и ссудного банка и по совместительству пайщик ТРАРМ (См.: Партия «Союз 17 октября»: Протоколы съездов и заседаний ЦК. М., 1996. Т. 1. С. 39, 66—67; Партии российских промышленников и предпринимателей: Документы и материалы. 1905—1906 гг. М., 2004. С. 45).

телям в целях популяризации начал конституционной монархии, вознесенных Манифестом 17 октября, и укрепления в народе «здорового взгляда на текущие события государственной жизни»¹⁹⁰.

Еще один член правления Российско-Американской резиновой мануфактуры, Иоганн (Иван Иванович) Шмидт, занимавший одновременно руководящие посты в С.-Петербургском товариществе механического производства обуви и Петербургском учетном и ссудном банке, являлся попечителем приюта и богадельни Германского благотворительного общества (размещалось на Тверской улице, 11), товарищем председателя Дома призрения подмастерьев под названием «Пальма», а также преподавателем немецкого языка в гимназии Гуревича и 3-м реальном училище.

Не меньший интерес представляла деятельность владельцев ТРАРМ, направленная на решение практических проблем во взаимоотношениях с рабочими и служащими предприятия. По данным на 1905 г. на балансе товарищества находились¹⁹¹: ясли на 120 мест, школа для детей рабочих (в совместном содержании с Императорским Русским техническим обществом), дом отдыха под Петербургом на 50 мест, библиотека и читальня (имелось 1 200 экз. книг и журналов¹⁹²), кегельбан и бильярдный зал, санитарная часть с пятью врачами (постоянно на фабрике дежурили 6 фельдшеров и акушерка), два каменных пятиэтажных общежития для рабочих. Кроме того, действовала касса взаимопомощи для служащих (на 1 января 1905 г. — 482 тыс. руб.), пополнявшаяся за счет отчислений из годовой прибыли ТРАРМ. В 1914 г. расходы «по улучшению быта служащих и рабочих», в том числе на содержание школы, заводской больницы, аптеки, яслей, дома отдыха и т. д., составили 258 333 руб.; в целом суммы «наград и вспомоществования рабочим» достигли 907 983 руб.¹⁹³

С началом Первой мировой войны товарищество, демонстрируя патриотический характер своей социальной политики, направило 168 844 руб. на поддержку семей рабочих и служащих, призванных на военную службу. Еще 185 118 руб. было перечислено на содержание полевого госпиталя имени товарищества «Треугольник» на

¹⁹⁰ РГИА. Ф. 150. Оп. 1. Д. 265. Л. 61.

¹⁹¹ Использованы материалы издания: Товарищество Российско-Американской резиновой мануфактуры: (Обзор деятельности). СПб., 1905.

¹⁹² См.: Каталог книг и периодических изданий библиотеки для рабочих при заводе Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры. СПб., 1904.

¹⁹³ Отчет Товарищества Российско-Американской мануфактуры под фирмой «Треугольник» в Петрограде за 1914 г. [Пг., 1915] С. 12.

200 коек (находился в ведении Российского общества Красного Креста), 44 297 руб. — на устройство и содержание госпиталя на 75 коек при заводе и лазарета на 40 коек при с. Волосово, в доме отдыха для рабочих предприятия (за что последовала благодарность от императрицы Марии Федоровны), 49 673 руб. — на поддержку русского военно-воздушного флота, лазарета, устроенного петербургским градоначальником, ПОЗФ для единовременных пособий раненым солдатам, на проведение акций «Петроград — Польше» и «Елка в окопах» и т. д. Кроме того, из прибыли за 1914 г. было решено дополнительно направить 500 тыс. руб. «на нужды армии и флота»¹⁹⁴.

Следует отметить, что данные акции объяснялись не только вполне понятным желанием внести свой вклад в достижение победы над врагом, но и стремлением определить новый баланс интересов в структуре собственности и управления компании в условиях меняющейся социально-политической и хозяйственной ситуации в России. Дело в том, что с началом мировой войны осуществлялись частичное ограничение прав всех иностранцев, находившихся на территории страны, а также практически полное лишение прав иностранцев — подданных воюющих с Россией государств (Германии, Австро-Венгрии, Турции). Правовой статус данных лиц, в том числе и предпринимателей, определялся целым рядом указов, относившихся к чрезвычайному законодательству. В 1915 г. подданные «враждебных» государств были лишены права владения и приобретения в собственность недвижимого имущества в России, а также не допускались к занятию ответственных должностей в правлениях и агентствах акционерных обществ и товариществ на паях. Российское правительство брало на себя полномочия по ликвидации торговых и промышленных предприятий, принадлежавших гражданам неприятельских стран¹⁹⁵.

На фоне быстро менявшейся в России институциональной среды хозяйствования последовали серьезные преобразования в структуре собственности и управления ТРАРМ. Из совета компании вышел германский подданный Ф. Ф. Краузкопф (вместо него был избран М. С. Плотников), из правления — О. Э. Наук (инженер-техник Ф. Ф. Бекман), ревизионной комиссии — Г. Г. Гетцер, К. Э. Кирштен

¹⁹⁴ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 68.

¹⁹⁵ Поткина И. В. Законодательное регулирование предпринимательской деятельности иностранцев в России. 1861—1916 гг. // Иностранное предпринимательство и заграничные инвестиции в России: Очерки. М., 1997. С. 31.

и В. В. Риттер (И. П. Калугин, И. А. Попов, С. Д. Уконин). В результате состав собственников ТРАРМ претерпел значительные изменения. В числе крупнейших пайщиков на собрании в марте 1916 г. выступили¹⁹⁶: Ф. Ф. и Х. Ф. Утеманы (всего 28 560 паев), Г. Г., М. Г. и Н. Г. Гильзе ван дер Пальсы (17 085 паев), В. М. и М. Л. Отмар-Нейшеллеры (15 024), Петроградский учетный и ссудный банк (ПУСБ) (12 240), А. Г. и П. Г. Кирштены (11 415). Из заявленных на собрании 119 608 паев (из 210 тыс.¹⁹⁷) названные физические и юридические лица владели 84 324 паями, или 70,5%. Среди последних выделялась группа собственников, близкая к Петроградскому учетному и ссудному банку, в лице Утеманов и Гильзе ван дер Пальсов (акционеры и члены совета банка), а также ряда более мелких пайщиков — Э. И. и Ю. И. Рамсейеров (первый — доверенный банка, второй — его директор; оба имели 1938 паев ТРАРМ), Я. И. Утина (председатель правления банка; 1530 паев), В. А. Романова (директор банка; 1530 паев), М. С. Плотникова (директор банка; 1224 пая) и А. Ю. Фишера (доверенный банка; 357 паев). Вместе они имели 64 821 пай, или 54,2% всего их количества, представленный на собрании «Треугольника». Именно эта группа определяла перспективы развития ТРАРМ в условиях военного времени, прежде всего в плане поставок продукции для нужд русской армии. В апреле 1916 г. Министерство торговли и промышленности констатировало, что ТРАРМ, исключив из своего состава всех пайщиков из числа германских подданных, успешно «работает для надобностей военного и морского ведомств»; при этом была отмечена результативность производственной деятельности товарищества, сделавшего ставку на изготовление автомобильных шин¹⁹⁸. Ориентация на новые продукты и рыночные ниши, наряду с изменением структуры собственности и управления, становится характерной чертой развития компании с началом Первой мировой войны.

1915 г. стал переломным в деятельности ТРАРМ. Как подчеркивали члены правления, в этот год к «Треугольнику» «были предъяв-

¹⁹⁶ Использованы материалы: Список владельцев предъявительских и именных паев, заявивших о желании участвовать в обыкновенном общем собрании владельцев паев Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры под фирмой «Треугольник» 31 марта 1916 года. Пг., 1916.

¹⁹⁷ Значительная часть собственников, проживавших с началом мировой войны вне пределов России, оказалась лишена права или возможности участвовать в деятельности компании.

¹⁹⁸ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 805. Л. 56.

лены небывалые еще до сих пор требования. В особенности таковые усилились в течение второй половины 1915 г., когда одинаковые с нашим предприятием заводы были принуждены временно прекратить свою производительность (речь шла о трудной для России ситуации, вызванной наступлением немецких войск и свертыванием деятельности второго по значимости в отрасли предприятия «Проводник» в Риге. — М. Б.) и на нас легла исключительная по своей трудности задача обеспечения Военного и Морского ведомств всеми нужными им предметами резиновой и асбестовой промышленности¹⁹⁹. В результате производство изделий по казенным заказам увеличилось в пять раз. В январе 1916 г. заказы казны составляли 86% всей выпускаемой продукции. В компании велись обширные технологические и технические изыскания, направленные на производство таких изделий из резины, которые могли заменить востребованные на фронте предметы из кожи²⁰⁰.

Балансовая стоимость активов ТРАРМ превысила к концу 1915 г. стомиллионный рубеж (107 928 033 руб.). Недвижимое и движимое имущество оценивалось в 32 982 202 руб. (1914 г. — 31 367 882 руб.), объемы товаров и сырья — 31 351 751 руб. (16 912 935 руб.). Соответственно дебиторская задолженность возросла с 19 435 284 до 22 612 855 руб., кредиторская — с 10 972 247 до 16 093 848 руб.²⁰¹ Выручка «Треугольника» составила в 1915 г. 29 639 585 руб.; прибыль — 11 932 900 руб. На дивидендные выплаты было направлено 7 350 000 руб., т. е. по 35 руб. на тысячерублевый пай, на вознаграждение членов совета и правления — 1 043 549 руб.²⁰² Заметим, что последняя сумма была близка объему отчислений ТРАРМ на социальные цели (пособия семьям мобилизованных, больным и раненым солдатам, софинансирование медицинских и благотворительных организаций и т. д.) — 1 078 350 руб.²⁰³

С 1916 г. одной из центральных фигур в составе владельцев ТРАРМ становится инженер-технолог кандидат математических наук М. С. Плотников. Он в значительной мере определял финансовую

¹⁹⁹ Отчет Товарищества Российско-Американской мануфактуры под фирмой «Треугольник» в Петрограде за 1915 г. [Пг., 1916]. С. 3.

²⁰⁰ Там же.

²⁰¹ По мнению членов правления, рост задолженности компании объяснялся прежде всего ростом цен на сырье (там же. С. 5).

²⁰² Там же. С. 6, 16.

²⁰³ Там же. С. 4; на 1916 г. социальные выплаты «Треугольника» были запланированы в размере 1,2 млн руб.

политику компании в условиях ее быстрого сближения с Петроградским учетным и ссудным банком²⁰⁴. В связи с этим возникает вопрос о причинах, побуждавших ПУСБ владеть ценными бумагами товарищества. Осуществлялось это для того, чтобы банк мог увеличить свои доходы или для того, чтобы укреплять свое влияние на принимаемые компанией стратегические решения? Скорее всего возрастающая роль Плотникова должна была предотвратить возможный конфликт интересов индивидуальных пайщиков и банка как собственника прежде всего при выработке финансовой политики ТРАРМ.

По мнению И. Ф. Гиндина, М. С. Плотников представлял собой характерный для того времени тип деятеля, соединившего «в одном лице финансового предпринимателя и банковского директора». В истории самого Петербургского учетного и ссудного банка он стал представителем новой группы владельцев: «Три фигуры — Петрокино, директор банка до 1903 г. — беспринципный спекулянт, сменивший его в 1903 г. Утин — близкий к бюрократическим сферам, стяжавший банку славу осторожного ведения дел и приблизивший его к Министерству финансов (вклады казенных ж. д.) и Плотников (с 1916 г. — М. Б.) — финансовый предприниматель крупного масштаба — как бы символизируют три этапа, пройденные русскими банками»²⁰⁵. К началу мировой войны М. С. Плотников — видный представитель российских промышленных кругов, занимавший посты председателя правления электромеханического общества «Вольта», а также члена правления Общества машиностроительного, чугунолитейного и котельного завода «Г. А. Лесснер» (еще одним директором в этой фирме был вышеотмеченный Ю. И. Рамсейер), судостроительного общества «Ноблесснер», Русского общества артиллерийских заводов и товарищества машиностроительного завода «Феникс»²⁰⁶ (в последних двух компаниях он входил в состав директоров совместно с Я. И. Утиным²⁰⁷). Весной 1916 г., по предложению

²⁰⁴ Об участии М. С. Плотникова в операциях Петроградского учетного и ссудного банка см.: *Шацлло К. Ф.* Государство и монополии в военной промышленности России (конец XIX в. — 1914 г.). М., 1992. С. 209; *Бовыкин В. И.* Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны. М., 2001. С. 257.

²⁰⁵ *Гиндин И. Ф.* Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX вв.). С. 124.

²⁰⁶ *Боханов А. Н.* Деловая элита России. 1914 г. М., 1994. С. 201.

²⁰⁷ Совместное членство в качестве внешних директоров подтверждало близость деловых партнеров и гарантировало еще один механизм обеспечения внутри- и меж-

совета ТРАРМ, Плотников приобретает дополнительно 2 143 пая компании (по 400 руб. за пай), закрепив за собой место в ряду влиятельнейших собственников предприятия²⁰⁸.

В целом принятые в период 1914—1916 гг. пайщиками и управляющими ТРАРМ ограничения по балансу индивидуальных и групповых интересов, выразившиеся в изменении структуры собственности и административно-управленческого аппарата компании (прежде всего за счет удаления лиц, имевших германское подданство, а также быстрого сближения с крупным инвестором в лице Петроградского учетного и ссудного банка и его представителей), позволили не только обеспечить предприятие новыми, прежде всего казенными, заказами, но и существенно снизить транзакционные издержки, повысив тем самым эффективность деятельности товарищества в условиях военного времени. Иначе говоря, стремление отдельных собственников к удовлетворению своих личных интересов в условиях ограничений, накладываемых изменяющейся институциональной средой, оказалось согласовано с групповыми предпочтениями в составе мажоритарных собственников и управленцев высшего звена ТРАРМ. Было достигнуто понимание того, что устойчивый баланс интересов способствует повышению эффективности корпоративного управления в рамках взаимодействия различных групп собственников, обеспечивает защиту прав акционеров, позволяет им контролировать деятельность управленцев высшего звена и в конечном итоге оборачивается ростом прибыли и масштабов компании, а также доли рынка, контролируемой ею.

История создания и деятельности товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры «Треугольник» подтверждает тезис о том, что наибольшую экономическую эффективность обеспечивает достигнутый в рамках правовых и неформальных отношений баланс интересов в сфере стратегического и тактического управления фирмой. Вместе с тем не меньшее значение приобретает используемый механизм распределения прав собственности. Существовавший в тот или иной период способ согласования интересов собственников ТРАРМ, нашедший отражение в структуре концерна, оказывал самое активное воздействие не только на размеры транзакционных издержек и эффективность производства, но и на распределение дохода и полномочий между отдельными группами

фирменного баланса интересов.

²⁰⁸ РГИА. Ф. 1102. Оп. 3. Д. 140. Л. 57–58.

пайщиков и управленческого персонала компании. Тем самым определялись позиции лиц, которые осуществляли действительный контроль над компанией и выработку стратегии ее поведения в соответствии со складывавшейся в определенный исторический период социально-экономической и политической ситуацией в стране (см. приложение).

Российско-Баварское пивомедоваренное общество «Бавария»

Складывавшаяся в российской экономике во второй половине XIX в. структура прав собственности являла собой совокупность социально-экономических связей, определявших положение каждого индивида относительно использования ресурсов. В этом отношении поведение владельцев компании зависело от многих факторов, но определяющими оставались такие, как масштабы деловых операций, структура паевого/акционерного капитала компании, их собственный статус (владеют/распоряжаются ли они контрольным/крупным пакетом или нет), представления о своих перспективах в роли владельцев предприятия и видение будущего самой фирмы. Дружеские, родственные, этнические, религиозные, земляческие отношения приобретали в этом смысле характер институциональной среды, в границах которой складывались ценностные ориентиры и индивидуальные предпочтения самих собственников. Эти же отношения определяли формирование групповых интересов, имевших в своей основе, помимо деловых, разветвленные общественные и политические связи.

Успешное согласование интересов собственников и высших должностных лиц проявилось в деятельности акционерного Российско-Баварского пивомедоваренного общества «Бавария», одной из крупнейших в России к началу XX в. в соответствующей отрасли компаний. Фирма была основана в Петербурге 29 ноября 1863 г. по инициативе Франца Александровича фон Флекингера (после его смерти в 1900 г. директором-распорядителем компании стал его сын, баварский подданный Цезарь Францевич Флекингер, а с 1905 г. — Роман Романович фон Антропов)²⁰⁹. В числе прочих учредителей предприятия значились известные в петербургских деловых кругах лица: коммерции советник И. О. Утин, потомственный почетный

²⁰⁹ Промышленность, торговля и техника, 1908, 1 сентября.

гражданин Г. Блюмберг и банкир А. Мейер-младший, а также германские предприниматели Ф. Вернер и Л. Брей²¹⁰.

Примечательной представляется судьба сына купца И. О. Утина — Якова Исааковича (1839—1916). В 1860 г. он окончил юридический факультет Петербургского университета, затем работал обер-прокурором пятого департамента Сената. В 1885 г. вышел в отставку и занял пост члена правления Петербургского учетного и ссудного банка²¹¹. С 1903 по 1916 г. Я. И. Утин состоял председателем правления этого банка, а также частных обществ Алтайской (капитал — 7,2 млн руб.) и Московско-Виндаво-Рыбинской (14 млн руб.) железных дорог и страхового общества «Россия», членом правления Бакинского нефтяного общества, Русского общества артиллерийских заводов, общества железнодорожных, сталелитейных и механических заводов «Сормово», товарищества машиностроительного завода «Феникс»²¹². Являлся также членом совета Фондового отдела Петербургской биржи и членом Комитета съездов представителей акционерных банков коммерческого кредита.

Уже в 1860-х гг. продукция пивоваренного завода «Бавария» считалась одной из лучших (наряду с продукцией фирмы Дурдиных и Невского пивоваренного завода)²¹³. Спустя пять лет после основания на предприятии работал 141 рабочий, выпускалось различных напитков на 400 тыс. руб. в год. В первое тридцатилетие деятельности фирмы дивидендные выплаты колебались в пределах от 2 до 35% (рис. 8—10):

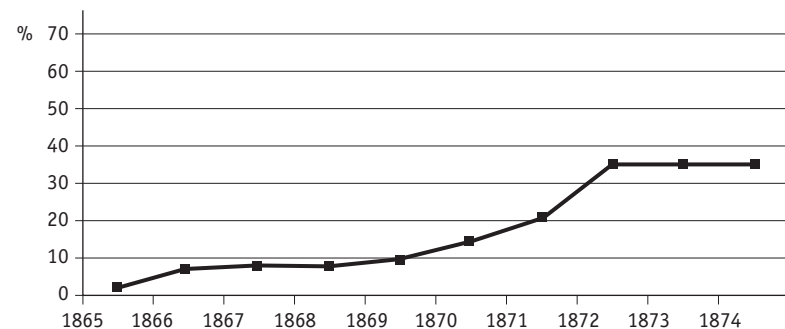


Рис. 8. Дивидендные выплаты товарищества «Бавария» за 1865–1874 гг.

²¹⁰ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 575. Л. 74.

²¹¹ Финансовое обозрение. 1910. № 12. С. 9.

²¹² Боханов А. Н. Деловая элита России. 1914 г. С. 238.

²¹³ Биржевые ведомости. 1866. 13 января.

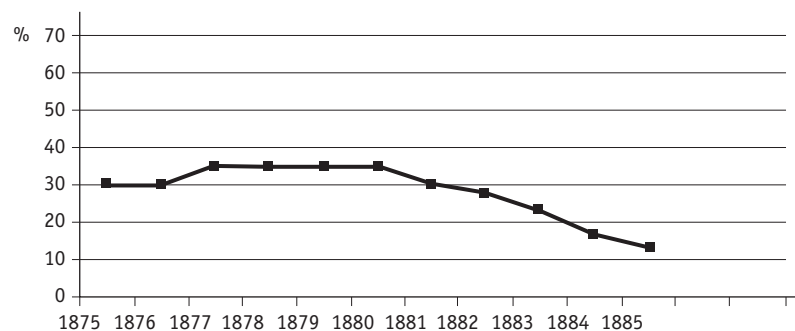


Рис. 9. Дивидендные выплаты товарищества «Бавария» за 1875–1885 гг.

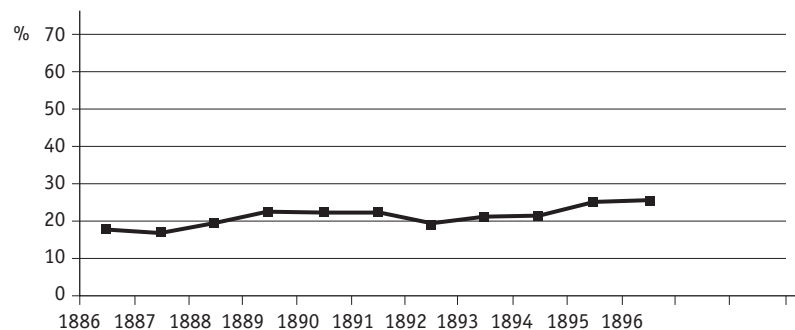


Рис. 10. Дивидендные выплаты товарищества «Бавария» за 1886–1896 гг.

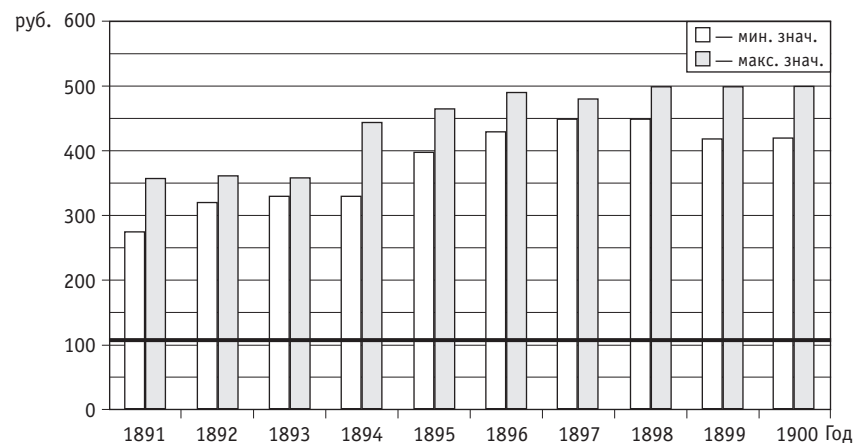


Рис. 11. Котировка акций общества «Бавария» на Петербургской бирже (номинальная стоимость 100 руб.)

1890-е гг. стали периодом роста биржевой цены акций компании: в 1891 г. их стоимость на Петербургской бирже колебалась от 274 до 355 руб. (при номинальной стоимости 100 руб.), в 1892 г. — 320–360, в 1893 г. — 330–359, в 1894 г. — 330–445, в 1895 г. — 400–465, в 1896 г. — 430–490, в 1897 г. — 450–480, в 1898 г. — 450–501, в 1899 г. — 420–500, в 1900 г. — 420–500 руб.²¹⁴

К концу XIX в. положение компании на фоне прочих пивоваренных предприятий столицы было таково (табл. 3)²¹⁵:

Таблица 3

Деятельность пивоваренных предприятий столицы

Фирма	Продукция, тыс. ведер ²¹⁶	
	Пиво	Напитки из меда
Товарищество Калининского пивомедоваренного завода	2 900	30,785
Российско-Баварское пивоваренное акционерное общество «Бавария»	2 000	4,282
Товарищество «И. Дурдин»	900	84
Акционерное общество «Новая Бавария»	840	40
Общество Калашниковского пивомедоваренного завода	550	10

К этому времени помимо пивомедоваренного завода (на Петровском острове, 9), на котором было занято 500 рабочих, компании принадлежали 55 лавок в городе и его окрестностях. Производилось пиво «Баварское» (темное и светлое), «Мюнхенское», «Пильзенское», «Черное», «Портер», «Полупортер», а также два сорта медовых напитков²¹⁷. Успехи компании в значительной мере оказались связаны с умелым рекламированием отличительных черт производимого продукта, прежде всего его соответствия западным (немецким или чешским) потребительским качествам. Подобная тактика, осуществлявшаяся еще с 1860-х гг. (для России того времени это был подлинно

²¹⁴ Статистика акционерного дела в России. Вып. 3. С. 481–482; Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов. СПб., 1905. Т. 1. С. 90–91.

²¹⁵ Торгово-промышленная Россия: Справочная книга для купцов и фабрикантов / Под ред. А. А. Блау. СПб., 1899. Стлб. 140.

²¹⁶ Ведро = 12,3 литра.

²¹⁷ Статистика акционерного дела в России. Вып. 4. С. 359.

новаторский подход), была ориентирована прежде всего на состоятельного городского покупателя, способного сравнить и сделать выбор в пользу более высококачественных зарубежных ингредиентов и технологий.

На 1903 г. уставный капитал Общества составлял 800 тыс. руб. (8 000 именных акций по 100 руб.); активы — 3 209 200 руб., в том числе недвижимое имущество — 960 600, движимое — 361 900, сырье и товары — 439 300 руб. Дивидендные выплаты за 1897—1903 гг. поддерживались на уровне 26%. В условиях промышленного кризиса 1901—1903 гг. и заметного снижения потребительского спроса руководство «Баварии» пыталось минимизировать возможные потери компании и социальные издержки (прежде всего в плане увольнения персонала) путем сокращения общих расходов (за трехлетие были снижены с 878,9 до 768,6 тыс. руб.) при одновременном сохранении прежнего уровня оплаты труда (199 тыс. руб.) и объемов производства — главным образом пива, более востребованного на столичном рынке (2,4 млн руб.). Отчасти такая политика имела результат: прибыль общества удерживалась в соответствующее трехлетие в пределах 221—258 тыс. руб.²¹⁸

Вместе с тем имелись данные, свидетельствовавшие о наличии неблагоприятных тенденций в деятельности «Баварии». Так, рост балансовой стоимости активов компании остановился еще в 1898 г. В последующие 6 лет наблюдалось общее снижение прибыли — с 225 275 до 180 077 руб. (удачный 1903 г. с 258,5 тыс. руб. стал в этом отношении лишь исключением из правила). Одновременно росла кредиторская задолженность — соответственно с 64 850 до 113 984 руб. (за этот же период дебиторская задолженность — с 251 255 до 305 358 руб.)²¹⁹. Особенно неприятными для акционеров являлись трудности при реализации продукции, свидетельствовавшие, помимо прочего, о недостаточной требовательности руководства компании к партнерам в сфере исполнения заключенных контрактов. Увеличивающиеся транзакционные издержки требовали от собственников пересмотра используемых правлением во главе с Ц. Ф. Флекингером механизмов принятия и реализации решений.

²¹⁸ Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов. Т. 1. С. 90—91.

²¹⁹ Используются данные: Баланс и отчет Российско-Баварского общества «Бавария» по 30 сентября 1898 г. СПб., 1898; Баланс и отчет Российско-Баварского общества «Бавария» по 30 сентября 1902 г. СПб., 1902; РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 575. Л. 38.

Примечательным выглядел к началу XX в. состав акционеров «Баварии» (всего 200 человек). Здесь преобладали миноритарные собственники, представлявшие многочисленные купеческие фамилии Петербурга (Громме, Кроны, Небе, Тотины, Утеманы и др.). Наибольший интерес представляли для них стабильно высокие дивиденды, гарантированность выплаты которых являлась одним из важнейших условий поддержания баланса интересов. Подобная дивидендная политика отличала в последние годы XIX в. деятельность правления в составе действительного статского советника барона А. А. Гревеница²²⁰ (председатель), купцов 1-й гильдии А. К. Пампеля и Э. А. Тюрстига. В данном случае «Бавария» как компания, управляемая директорами из числа миноритарных акционеров, отличалась низким уровнем концентрации собственности и возможностей единоличного контроля. Формально все нити управления были сосредоточены в руках директора-распорядителя Ц. Ф. Флекингера, однако его возможности действовать инициативно были сведены к минимуму.

Дело в том, что для предотвращения злоупотреблений со стороны высших должностных лиц (например, использования служебного статуса в целях личного обогащения) в § 14 устава было закреплено положение, запрещавшее членам правления находиться в «торговых сношениях» с обществом. Данный пункт был по-своему оправдан, учитывая состав потенциальных претендентов на посты директоров из числа акционеров. В качестве примера сошлемся на столичных купцов Громме, занимавшихся оптовой торговлей через Петербургский порт.

История торгового дома фирмы «Т. Громме» была открыта в 1833 г. деятельностью купца 1-й гильдии Тильмана (Кондратьевича) Громме. В 1860-е гг. он владел оптовой конторой в доме жительства на Васильевском острове. Имея звание бременского консула, Громме специализировался на экспортных операциях с рожью (в 1867 г. отгружено 55 329 четвертей²²¹ этой продукции; 7-е место по объемам в порту)²²². После его смерти дело продолжил сын, потомственный почетный гражданин и купец 1-й гильдии Вильгельм Громме. С 1873 г.

²²⁰ А. А. Гревениц выступал в данном случае как независимое должностное лицо (внешний директор): в это же время он занимал пост председателя «Акционерного общества электрического освещения 1886 г.» (уставный капитал 6 млн руб.) (Статистика акционерного дела в России. Вып. 4. С. 122).

²²¹ Четверть = 209,91 л.

²²² Содействие русской торговле и промышленности. 1868. № 1.

в семейном деле участвовал еще один сын учредителя — купец 1-й гильдии и германский подданный Георг Громме. К середине 1870-х гг. торговый дом «Т. Громме и К^о» занимал 2-е место по количеству грузовых судов, отправленных из Петербурга²²³. В 1884 г. в звании купца 1-й гильдии предпринимательством занялся третий сын основателя семейного дела — Густав Генрих, принявший швейцарское подданство (проживал вместе с родственниками в родительском доме). Все братья состояли полными товарищами торгового дома «Т. Громме». В начале XX в. семья Громме была представлена, помимо пивоваренного общества «Бавария», в правлении Петербургского учетного и ссудного банка. Густав Громме состоял также директором ситценабивной фабрики «Яков Лютш»²²⁴.

Другими долготелыми акционерами «Баварии» состояли столичные предприниматели Утеманы. В 1867 г. поставками промышленного оборудования в Петербург занялся подданный Пруссии купец 1-й гильдии Карл Людвиг Франц Васильевич Утеман. При его участии были технически оснащены заводы акционерного общества «Г. А. Лес-снер» (сам К. В. Утеман занял в нем место члена правления)²²⁵. В начале XX в. он проживал в собственном доме на Васильевском острове с женой Катариной (рожд. Брейтигам) и сыном Францем Францевичем. В начале XX в. своей предпринимательской деятельностью стал известен его сын, действительный статский советник Ф. Ф. Утеман, состоявший членом совета Петербургского учетного и ссудного банка, директором и крупным пайщиком Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры «Треугольник»²²⁶, а также председателем правления Российско-Баварского пивоваренного общества «Бавария» и членом правления товарищества механического производства обуви «Скороход».

Заметим, что все три известных акционера — Я. И. Утин, Г. Громме и Ф. Ф. Утеман состояли в руководстве Петербургского учетного и ссудного банка, что в значительной мере объясняет ориентацию кредитных операций Российско-Баварского пивомедоваренного общества в начале XX в.

Наконец, еще одной влиятельной фигурой в числе многочисленных акционеров «Баварии» и одновременно претендентом на пост директора в нем был Л. Крон. Его родственники числились одними

из крупнейших продавцов пива и вина в российской столице еще с царствования Николая I. В 1848 г. петербургские предприниматели П. Н. Казалет и Ф. А. Крон создали торговый дом «Казалет, Крон и К^о»; в 1861 г. на базе предприятия было образовано крупнейшее в столице Калининское пивоваренное и медоваренное товарищество²²⁷. Вместе с Ф. А. Кроном в петербургском купечестве в середине XIX в. числился подданный герцогства Мекленбург-Шверин Карл Христиан Крон²²⁸. В 1853 г. на Невском проспекте он открыл розничную торговлю вином. В конце 1850-х гг. объемы его внешнеторговых операций составляли: по импорту — 2869 руб., экспорту — 5180 руб.²²⁹ Кроме того, в собственности К. Крона находился винный погреб в доме жительства на Невском проспекте, 50. В 1865–1867 гг. он состоял присяжным попечителем Петербургского коммерческого суда. Одновременно с 1864 г. коммерческие операции вел его брат Иоганн Мартин Христиан (Иван) Крон, с 1880 г. — купец 1-й гильдии. Первые годы он проживал на Большой Морской улице, затем в доме своей жены Августы Елизаветы в Кирпичном переулке с ней, сыновьями Евгением Иоганном Людвигом, Людвигом Августом Эдуардом (позднее состоял членом правления пивоваренного общества «Бавария» и страхового общества «Русский Ллойд») и дочерью Алисой Марией Викторией. Ему принадлежала при Петербургском порте оптовая контора по торговле вином. Кроме того, он имел в собственности земельный участок на Васильевском острове. С 1850 г. состоял португальским вице-консулом в Кронштадте. После его смерти фирму наследовала вдова, купчиха 1-й гильдии, потомственная почетная гражданка Августа Елизавета Крон. 13 августа 1907 г. торговый дом «Карл Крон» был зарегистрирован с капиталом 11 000 руб. на ее наследников: личного почетного гражданина Людвиг (Леонтия) Ивановича Крона и потомственного почетного гражданина Александра Густавича Штейнера. С 1857 г. самостоятельными деловыми операциями в Петербурге занимался купец 1-й гильдии Генрих Христиан Крон. В 1850–1860-х гг. он вел оптовую торговлю вином при Петербургском порте под названием «А. И. Крон» (торговому дому принадлежало также предприятие по производству вина на Калашниковской

²²⁷ Барышников М. Н., Вишняков-Вишневецкий К. К. Иностранные предприниматели в Петербурге во второй половине XIX — начале XX вв. С. 252.

²²⁸ Адресная книга Санкт-Петербургского биржевого купечества, иностранных гостей, биржевых маклеров и браковщиков при С.-Петербургском порте. СПб., 1852. С. 42.

²²⁹ Коммерческая газета. 1860. 17 февраля.

²²³ Биржа. 1875. № 5.

²²⁴ РГИА. Ф. 1425. Оп. 2. Д. 342. Л. 1.

²²⁵ Барышников М. Н. Деловой мир Петербурга. С. 266.

²²⁶ РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2235. Л. 27–29.

набережной). Состоял также членом Петербургского коммерческого суда. В 1875 г. на базе винного завода «А. Крон» было создано Общество Калашниковского пиво- и медоваренного завода²³⁰.

Можно сказать, что потенциально у многих акционеров «Баварии», особенно из среды внешних владельцев — состоятельных первогильдейских купцов, имелся мотив стремиться к концентрации в своих руках большей доли собственности. По сути, это означало установление или получение легитимных прав (для директоров) контроля над деятельностью компании, ее финансовыми потоками. В этом случае § 14 устава отчасти снимал угрозу враждебного для компании поведения со стороны таких акционеров. Вместе с тем нельзя забывать и о том обстоятельстве, что для внешних миноритарных собственников получение контроля в принципе служило единственным способом реализации прав собственности. Имевшиеся в этом отношении формальные ограничения не только становились источником роста напряженности в среде акционеров и, соответственно, несбалансированности внутрифирменных интересов, но и крайне негативно сказывались на общем хозяйственном положении компании. Особенно отчетливо такая ситуация проявилась в первые годы XX в., когда в состав правления были избраны лица с высокими административными способностями: Василий Эдуардович Шитт, Эдуард Федорович Сеземан и Роберт Карлович Саломе.

В 1904 г., на фоне тяжелых последствий промышленного кризиса, а также роста социально-политической нестабильности в стране и трудностей военной поры (боевые действия с Японией), директорам общества приходилось решать целый ряд крупных проблем. Речь шла прежде всего о падении объемов продаж на фоне неэффективной работы управленческого персонала фирмы с оптовыми покупателями. За 1903—1904 гг. прибыль общества уменьшилась на 30,1%²³¹. Требовалось принять неординарные решения, чтобы вывести фирму из трудного положения.

В том же 1904 г. на общем собрании акционеров «Баварии» было достигнуто соглашение об исключении из § 14 устава пункта, запрещавшего членам правления участвовать в коммерческих операциях с обществом. Причиной называлось то, что «на интересах предприятия отзывается вредным образом устранение, по уставу, от участия

²³⁰ Петербург: История торговли. Т. 3. Иностранцы предприниматели в Петербурге / Авт. кол. под рук. М. Н. Барышникова. СПб., 2003. С. 155.

²³¹ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 575. Л. 38.

в правлении всего того круга лиц, которые могут быть полезными для общества в качестве распространителей его изделий и, находясь в постоянных сношениях с потребителями, способны давать обществу ценные советы относительно производства и сбыта означенных изделий». Соответствующее прошение было направлено в Министерство финансов, где оно и было удовлетворено с одной лишь оговоркой: в § 14 должно быть отмечено, что члены правления не могут занимать какие-либо другие должности в обществе, замещаемые по выбору общего собрания или назначению правления²³².

Вслед за принятым решением ситуация для «Баварии» стала постепенно меняться к лучшему. Так, прибыль общества за 1906 операционный год, время, по-прежнему крайне сложное для страны в хозяйственном и социально-политическом отношении, составила 198 984 руб. Дивидендные выплаты увеличились до 192 тыс. руб. и были зафиксированы в размере 12% на уставный капитал в 1,6 млн руб., или по 12 руб. на акцию в 100 руб.²³³ Для примера конкретных сумм, получаемых акционерами, сошлемся на Ф. Утемана, который владел 750 акциями²³⁴ (т. е. его доход составил 9 000 руб.).

В апреле 1906 г. уставный капитал общества был увеличен с 1,6 до 2,2 млн руб. путем выпуска 6 тыс. сторублевых акций (их общее количество достигло 22 тыс.). В соответствии с уставными требованиями 10 акций давали право 1 голоса, с ограничением права одного лица 30 голосами (собственных и по доверию). В дальнейший период позиции компании продолжали крепнуть. В значительной мере этот результат был обусловлен умелой деятельностью брата главы компании — С. Р. Антропова, заведовавшего «технической частью» предприятия. В 1909 г. объемы производимой продукции превысили 2,5 млн руб.²³⁵ Прибыль за 1909/1910 операц. гг. увеличилась до 275 917 руб., 1912/1913 гг. — до 343 594 руб. (дивиденд — 15%)²³⁶. За десятилетний период (1904—1914 гг.) активы компании выросли в два раза, достигнув 6 476 000 руб., в том числе объем движимого и недвижимого имущества — 2 523 000 руб. (при кредиторской задолженности 341 тыс. руб.)²³⁷.

²³² Там же. Л. 24—25.

²³³ Банковая и торговая газета. 1907. № 1.

²³⁴ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 575. Л. 85.

²³⁵ *Езиоранский Л. К.* Фабрично-заводские предприятия Российской империи. СПб., 1909. № 6336д.

²³⁶ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 575. Л. 87, 130.

²³⁷ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 79.

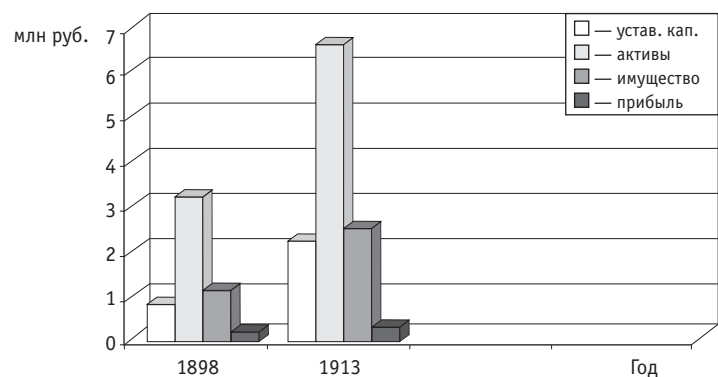


Рис. 12. Финансовые показатели деятельности общества «Бавария»

Примечательным представляется состав правления «Баварии» накануне Первой мировой войны. Еще 1 октября 1905 г. директором-распорядителем компании был избран Р. Р. Антропов. В дальнейшем он оставался единственным в правлении должностным лицом, не имевшим широких деловых интересов вне общества. Предпринятые им реформы в коммерческой и административной сферах позволили активизировать производственную и коммерческую деятельность «Баварии». Не менее известными в столице стали его общественные и политические предпочтения. Осенью 1905 г. Антропов участвовал в разработке программы Прогрессивной экономической партии — либерально-монархической организации, объединившей ряд крупных петербургских промышленников. В дальнейшем являлся председателем Немецкой группы партии «Союз 17 октября» и одним из видных политических деятелей немецкой общины Петербурга. Последнее обстоятельство объясняло крепкие позиции Антропова (помимо наличия у него высоких организаторских способностей) в руководстве Российско-Баварского пивоваренного общества, акционерами которого являлись преимущественно немецкие предприниматели. На выборах во вторую Государственную думу он был выдвинут выборщиком от праволиберальной партии «Союз 17 октября»²³⁸. Впрочем, опыт политической деятельности оказался неудачным, и к концу 1907 г. Антропов сосредоточил свои недюжинные организаторские способности на руководстве «Баварией». В 1914 г., помимо деятельности на посту директора-распорядителя, он представлял

²³⁸ Листки Союза 17 октября. 1907. 1 февраля.

интересы общества в совете Петербургского общества заводчиков и фабрикантов²³⁹.

В 1913 г. в число членов правления входили также Ф. Ф. Утеман, Л. В. Громме, К. А. Гротен, Л. И. Крон и Э. А. Тотин. Они же являлись наиболее крупными акционерами компании и ее деловыми партнерами. В преддверии Мировой войны по инициативе этих лиц было принято важное для компании решение: выдавать акции «по желанию владельцев их» не только именные, но и предъявительские²⁴⁰. Таким образом, «Бавария» все более приобретала форму открытой акционерной компании, ориентированной на тесное взаимодействие с различными инвесторами, в том числе и банками.

Общество Александро-Невской мануфактуры К. Я. Паля

Еще одним примером умелого согласования интересов в среде собственников явилась история учреждения и развития промышленной компании «Общество Александро-Невской мануфактуры К. Я. Паля».

Во второй половине XIX в. во втором стане Петербургского уезда (затем Шлиссельбургский участок столицы) располагалось несколько предприятий ситценабивного, прядильного и ткацкого профиля. Одним из крупнейших здесь считалось промышленное дело выходца из Германии, затем жителя Ново-Саратовской немецкой колонии под Петербургом, купца 2-й гильдии Якова Михаила (Христиановича) Паля (1808—1883). Еще в 1831 г. он открыл торговлю полотном в российской столице. В 1837 г. им было учреждено предприятие по выделке ситцевых тканей, выпускавшее в конце века, при 540 рабочих, 600 тыс. кусков различных бумажных тканей на сумму 3 млн руб.

Институционализация предпочтений семьи Паль выражалась не только в промышленной специализации, но и в характере местожительства и степени сплоченности родственников. Проживал Яков Паль в собственном доме при предприятии (на Шлиссельбургском тракте, 56) с женой Марией (рожд. Деринг; 1818—1900) и сыновьями Федором (?), Николаем (1843—?), Карлом (1845—1910), Теодором (1853—1893), Адольфом (1859—1904), дочерью Елизаветой (бывшей замужем за Александром Цукшвертом) и невесткой Элеонорой (вдо-

²³⁹ Ульянова С. Б. «Профсоюз» капиталистов. С. 127.

²⁴⁰ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 575. Л. 135.

вой умершего сына Кондратия) и ее сыном Николаем (1865–?). Ему принадлежал также дом на Рижском проспекте, 5.

Формализация баланса интересов в семье Палей включала несколько этапов, связанных с написанием владельцем фирмы завещаний. Первое из них было составлено в 1872 г. в связи с болезнью Я. Х. Паля. В соответствии с этим документом совладельцем предприятия стал его сын Карл Яковлевич. С 1873 г. он руководил фабрикой в звании купца 2-й гильдии (с 1884 г. — 1-й гильдии, затем потомственный почетный гражданин и мануфактур-советник). Проживал наследник в родительском доме, при предприятии, с женой Женни (Евгенией Федоровной). В 1876 г. последовало второе завещание, а в 1881 г., накануне смерти учредителя предприятия, — третье²⁴¹.

Согласно последнему завещанию промышленное дело передавалось в полную собственность К. Я. Палю. В свою очередь, отношения нового владельца с его родственниками регулировались целым рядом формальных ограничений. В частности, за Ф. Я. Палем закреплялся земельный участок, приобретенный им в 1872 г. у действительного статского советника А. М. Потемкина в с. Гостилицы Петергофского уезда Петербургской губернии. А. Я. Палю передавался каменный четырехэтажный дом с земельным участком, купленный в 1879 г. у петербургского купца 2-й гильдии Я. И. Дейстера по адресу: 6-я рота Измайловского полка. Кроме того, К. Я. Палю поручалось выплатить другим своим братьям: Мартыну Яковлевичу — 10 тыс. руб. серебром, Николаю Яковлевичу — 15 тыс., Адольфу Яковлевичу — 30 тыс., а сестре Елизавете — 3 тыс. руб. серебром. Сыновья последней получали: Александр Александрович — 1 тыс. руб., Эдуард Александрович — 4 тыс. руб. серебром. Все выплаты братьям и сестре должны были осуществиться в течение четырех лет после смерти Я. Х. Паля, внукам умершего — по достижении ими совершеннолетия. Еще одному племяннику, Николаю Конрадовичу, надлежало выплачивать по 500 руб. в год, а по достижении им совершеннолетия — одновременно выдать 10 тыс. руб. серебром. Наконец, К. Я. Паль должен был содержать в собственном доме при предприятии мать, ежегодно выплачивая ей по 5 тыс. руб. серебром²⁴².

Несмотря на значительные расходы, К. Я. Палю удавалось, наряду с активной общественной деятельностью, готовить и осуществлять

модернизацию промышленного дела. В 1893 г. в Петербурге на собрании 60 фабрикантов была создана комиссия из 21 человека под председательством К. Я. Паля с целью выработки устава Общества для взаимного страхования рабочих от несчастных случаев — первой и крупнейшей в Северной столице организации работодателей (в дальнейшем — Петербургское общество заводчиков и фабрикантов)²⁴³. В том же году Паль купил земельный участок, примыкавший к семейному предприятию (ранее принадлежавший крупному столичному промышленнику Н. И. Путилову)²⁴⁴. В 1897 г. здесь была построена ткацкая фабрика, производившая при 1100 рабочих 360 тыс. кусков миткальных тканей на сумму 1,3 млн руб. (спустя пять лет была пущена также прядильная фабрика). В том же 1897 г. на базе предприятий было создано акционерное общество с уставным капиталом 2 млн руб. (2 тыс. именных акций по 1 тыс. руб.). Несмотря на изменения в организационной структуре торгово-промышленного дела, его собственником продолжали оставаться многочисленные представители семьи Палей. Контрольный пакет акций находился в руках К. Я. Паля (1625 акций). Вторым крупным собственником являлся петербургский предприниматель, потомственный почетный гражданин Василий Иванович Семенов (269 акций), являвшийся крупнейшим инвестором фирмы. Оба собственника, в соответствии с положениями устава компании, владели одинаковым числом голосов — 40.

Вторую группу собственников представляли близкие родственники К. Я. Паля — его жена Женни (Евгения) Федоровна (1 акция без права голоса), брат Николай Яковлевич (20 акций, 4 голоса), племянник Николай Кондратьевич (15 акций, 3 голоса), а также муж сестры Елизаветы — личный почетный гражданин Александр Александрович Цукшверт (5 акций, 1 голос). Таким образом, из 2000 акций членам семьи Палей принадлежало при открытии компании 1666 акций при 48 голосах.

В числе миноритарных акционеров числились петербургский купец П. Д. Шумилов (50 акций, 10 голосов), рижский купец Юлий Исаакович Фогельзанг (10 акций, 2 голоса) и петербургский купец, потомственный почетный гражданин Иван Васильевич Кожевников (5 акций, 1 голос). Все трое владели собственными фирмами и по

²⁴¹ РГИА. Ф. 1102. Оп. 3. Д. 21. Л. 1–3.

²⁴² Там же.

²⁴³ Лаверычев В. Я. Царизм и рабочий вопрос в России (1861–1917 гг.). М., 1972. С. 107.

²⁴⁴ РГИА. Ф. 1102. Оп. 3. Д. 21. Л. 7.

своему статусу могли стать независимыми директорами. Членами правления были избраны К. Я. Паль, его племянник Н. К. Паль и П. Д. Шумилов. Каждый из директоров имел ежегодное жалование в размере 3 тыс. руб., при этом К. Я. и Н. К. Паль получали дополнительно по 6 тыс. руб. в качестве представителей фамильного дела²⁴⁵. Кандидатами в члены правления стали Н. Я. Паль и В. И. Семенов; членами ревизионной комиссии — Ю. И. Фогельзанг, И. В. Кожевников и Ж. Ф. Паль. Можно сказать, что учреждение компании было связано с достижением баланса интересов в среде акционеров (т. е. позиций внутренних и внешних собственников), а также представительства их отдельных групп в составе правления.

Рассмотрим подробнее состав внешних собственников компании. Рижский банкир и промышленник, коммерции советник (с 1906 г.) Ю. И. Фогельзанг (1849—?) происходил из семьи известных предпринимателей (его отец И. П. Фогельзанг построил текстильную фабрику еще в 1842 г.). С 1873 г. Ю. И. Фогельзанг жил в Риге, где возглавлял торговый дом «В. Эйкерт» (продажа мануфактурных товаров). В 1878 г. открыл здесь фабрику с бумагопрядильным и ленточным производством, которую в 1896 г. преобразовал в акционерное общество. Состоял учредителем, а с 1900 г. — председателем правления Рижской электрической железной дороги. С 1890 г. — член Рижского биржевого комитета, с 1900 г. — вице-председатель Рижского коммерческого банка. Занимал посты члена правления акционерного общества Рижского железодельного и машиностроительного завода (бывший «Фельзер и К^о»), Русско-Балтийского проволочно-гвоздильного завода «Стар и К^о», Мюльграбенской химической фабрики и Рижского акционерного общества строителей. Стал также известен как деятель рижского отдела Российского общества Красного Креста, а также ряда других благотворительных и просветительских обществ²⁴⁶.

Не менее известным, уже в петербургских деловых кругах, являлось фабричное дело И. В. Кожевникова. В 1871 г. его отец Василий Иванович Кожевников наследовал фабрику по производству ваты, основанную как фамильное дело еще в 1830 г.²⁴⁷ В 1893 г., после его смерти, предприятие перешло в собственность к вдове Евдокии Ивановне и сыновьям Ивану, Якову и Василию. В том же году наследники подали заявление о создании на базе семейного дела това-

рищества на паях с уставным капиталом 1,2 млн руб. (120 паев по 1 000 руб.). Примечательно, что в уставном перечне учредителей компании вдова числилась четвертой (после сыновей), в то время как в подаваемых властям прошениях она расписывалась, как правило, первой. Первенствующее положение матери еще более упрочилось после создания товарищества. Формально председателем его правления являлся И. В. Кожевников (ему принадлежало 32 пая из 120), однако на деле полный контроль за делами фирмы осуществляла вдова (хотя она владела лишь 18 паями). Два других ее сына, Яков и Василий, имели соответственно 29 и 26 паев²⁴⁸. По форме промышленное предприятие представляло собой акционерную компанию, но по характеру деятельности оставалось сугубо семейным делом. Его функционирование определялось рядом неформальных правил, в том числе ранее сложившимися нормами взаимоотношений между матерью и сыновьями, свекровью и невестками. К началу XX в. Е. И. Кожевникова заняла пост председателя правления компании; директорами фирмы были избраны близкие к ней невестка Екатерина Николаевна Кожевникова и родственник Н. В. Сорокин (он же являлся опекуном нескольких внуков владелицы дела). Накануне Первой мировой войны крупнейшими пайщиками оставались Е. И. Кожевникова, а также ее невестки Мария Ивановна, Екатерина Николаевна и Анастасия Васильевна Кожевниковы.

Усложнение экономической и политической ситуации в России в начале XX в. привело к заметным изменениям в балансе интересов владельцев Общества Александро-Невской мануфактуры. Речь шла прежде всего о структуре собственности и управления компанией. Палями было проведено решение о направлении большей части прибыли не в дивиденды, а на строительство дополнительных производственных корпусов и закупку новой техники. В 1906 г. было построено третье предприятие — прядильное, оснащенное современным для своего времени оборудованием. Техническое перевооружение было проведено и на ткацкой фабрике. Ранее выпускавшая главным образом простые миткальные ткани, она стала изготавливать, как отмечали директора, «много крашенных и рисунчатых тканей, вследствие чего и производство ситцевой фабрики сделалось много сложнее»²⁴⁹. Таким образом, был сделан выбор в пользу нового ассортимента текстильных изделий, требовавшего более сложных в техническом и

²⁴⁵ Там же. Ф. 23. Оп. 24. Д. 366. Л. 51.

²⁴⁶ Барышников М. Н. Деловой мир России. С. 364.

²⁴⁷ РГИА. Ф. 1343. Оп. 40. Д. 2402. Л. 5.

²⁴⁸ Там же. Ф. 23. Оп. 24. Д. 181. Л. 67.

²⁴⁹ Там же. Д. 366. Л. 84.

технологическом отношении способов изготовления. Расширение выпуска дорогих тканей, рассчитанных на привлечение внимания состоятельных покупателей, меняло стратегию компании, прежде всего в плане увеличения производственных мощностей и методов борьбы за соответствующую долю рынка (в последнем случае влиятельное место К. Я. Палья в петербургских деловых кругах играло немаловажную роль). К 1909 г. предприятие, насчитывавшее 2057 рабочих, увеличило производство продукции до 4 468 000 руб.²⁵⁰

31 мая 1906 г. на собрании акционеров было принято решение изменить § 23, 24 и 26 устава общества. В частности, число директоров увеличивалось с 3 до 5 человек, кандидатов — с 2 до 3. Кроме того, по истечении одного года после избрания состава правления в обязательном порядке выбывал по старшинству вступления один (или при необходимости — два) директор и один кандидат²⁵¹.

Одновременно произошли изменения в составе собственников общества, прежде всего из числа миноритариев-аутсайдеров. Не согласившись с дивидендной политикой Палей, компанию покинули Ю. И. Фогельзанг и И. В. Кожевников. Новым акционером стал деловой партнер Д. П. Шумилова — Михаил Иванович Дернов (каждый из них имел по 10 акций и 2 голоса). Перераспределение акций было проведено и в семье Палья: К. Я. Паль передал часть ценных бумаг общества жене Женни Федоровне (401 акция, 40 голосов), оставив за собой 1260 акций (40 голосов). Его брат Н. Я. Паль имел в собственности 20 акций (4 голоса), племянник Н. К. Паль — 115 акций (23 голоса). Двумя акциями владел И. Е. Мазиус, одной — наследник владельца известного петербургского ресторана Д. Д. Риц-а-Порт²⁵². В целом компания все больше приобретала вид фамильного предприятия, руководство которым было сосредоточено в руках мажоритарных акционеров.

Примечательными в этом списке являлись фамилии Дернова и Шумилова. Оба петербургских предпринимателя, владея собственной торговой фирмой, выступали внешними директорами Александроневской мануфактуры, а также состояли коммерческими партнерами предприятия, специализируясь на продаже произведенной им продукции. Вместе с тем они были известными в Петербурге общественными деятелями, имевшими широкие связи в столичных

²⁵⁰ *Езиоранский Л. К.* Фабрично-заводские предприятия Российской империи. № 454к.

²⁵¹ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 366. Л. 84.

²⁵² Там же. Л. 87.

деловых и общественных кругах. Сотрудничество с этими предпринимателями семьи Палей значительно расширяло хозяйственное и институциональное пространство компании, способствовало завязыванию или расширению имеющихся доверительных отношений с властными и торгово-промышленными структурами. Остановимся подробнее на истории создания и развития семейного дела Дерновых.

Фамильное предприятие этих торговцев было основано в Петербурге в середине XIX в. Иваном Михайловичем Дерновым (1827—1885), происходившим из посада Большие Соли Костромского уезда²⁵³. В 1870 г. в звании купца 2-й гильдии он открыл на Ново-Александровском рынке три мануфактурные лавки (специализировавшиеся на продаже суровского полотна). Спустя несколько лет, стремясь расширить дело, И. М. Дернов привлек в качестве компаньона земляка — мешанина посада Большие Соли Петра Дмитриевича Шумилова (1849—1899²⁵⁴), с которым учредил торговый дом (полное товарищество) «П. Д. Шумилов и И. М. Дернов» (торговля мануфактурными товарами в Апраксином Дворе). К концу жизни И. М. Дернов проживал на Вознесенском проспекте в Петербурге с женой Анной Васильевной (1830—1899), сыновьями: Иваном (1853—1905)²⁵⁵ (и его женой Еленой Александровной), Михаилом (1855—?) (и его женой Екатериной Александровной); Николаем (1867—?), дочерью Екатериной. После его кончины совладелицей фирмы стала вдова Анна Васильевна Дернова. В 1892 г. совместно с сыном Иваном она перешла в 1-ю купеческую гильдию, а уже в следующем году И. И. Дернов за «долголетнюю беспорочную деятельность» был возведен в потомственное почетное гражданство²⁵⁶.

В начале XX в. семейное дело переживало глубокие организационные изменения. В результате семейного раздела торговый дом возглавил в качестве директора-распорядителя потомственный почетный гражданин Михаил Иванович Дернов, проживавший с матерью, женой и дочерьми Верой, Екатериной и Марией в фамильном доме на Вознесенском проспекте. Он же, как отмечалось выше, вошел в состав правления Петербургского общества Александроневской мануфактуры «К. Я. Паль». В 1911 г. совместно с женой и сыном Иваном М. И. Дернов преобразовал торговый дом в товарищество

²⁵³ РГИА. Ф. 1343. Оп. 39. Д. 1378. Л. 4.

²⁵⁴ *Саитов В. И.* Петербургский некрополь. СПб., 1913. Т. 4. С. 612.

²⁵⁵ Там же. СПб., 1912. Т. 2. С. 40.

²⁵⁶ РГИА. Ф. 1343. Оп. 39. Д. 1378. Л. 17.

на паях «П. Д. Шумилов и И. М. Дернов» с капиталом 500 тыс. руб.²⁵⁷ Компания вела оптово-розничную торговлю мануфактурным товаром в Банковском переулке, 9.

Брат М. И. Дернова — Иван Иванович (совместно с младшим братом, купцом 1-й гильдии Николаем Ивановичем) учредил собственный торговый дом «Братья И. и Н. Дерновы», владевший мануфактурным магазином на столичном Мариинском рынке. Кроме того, подобно другим предпринимателям, уроженцам Костромской губернии, он стал известен как крупный строительный подрядчик. В начале XX в. в его собственности находились четыре дома в Петербурге. Однако большую известность принесла И. И. Дернову общественная деятельность. Именно он в 1901 г. стал одним из учредителей и председателем правления Костромского благотворительного общества (КБО) — одной из крупнейших и влиятельнейших в столичных деловых кругах общественной организации²⁵⁸. Кроме того, И. И. Дернов занимал должности председателя правления Мариинского общества торговцев, был членом Учетного и ссудного комитета Петербургской конторы Государственного банка (по торгово-промышленным кредитам), членом Петербургского особого раскладочного по промысловому налогу присутствия, членом городской думской Комиссии по благотворительности, членом Николаевского комитета для разбора и призрения нищих, членом Городской больницы комиссии, членом благотворительного общества при церкви Божией Матери Всех Скорбящих Радости, членом совета и попечителем Благотворительного общества Обуховской больницы. В последнем учреждении Дернов сотрудничал с председателем его совета — графом, членом Государственного совета Илларионом Ивановичем Воронцовым-Дашковым. Заметим, что сам И. И. Воронцов-Дашков, помимо обширной государственной и общественной деятельности, вел активные деловые операции: накануне Первой мировой войны владел крахмальным, лесопильным, винокуренными заводами, маслобойнями, суконной фабрикой, Юго-Камским железодельным и проволоочно-гвоздильным заводом (в Пермской губернии). В начале XX в. с помощью нефтяной компании «Бранобель» организовал добычу нефти в Балаханах (близ Баку), где к 1917 г. было добыто около 2,8 млн пуд. нефти. Воронцов-Дашков состоял также

председателем правления в ряде сахарозаводских товариществ: Кубинском, Саблино-Знаменском, Головшинском, Харьковском²⁵⁹.

На первом общем собрании членов КБО И. И. Дернов представил часть помещений своего дома на Ивановской улице для размещения правления и хозяйственных служб общества. При его же непосредственном участии были сформулированы основные задачи деятельности КБО: «1) прежде всего оказывать помощь малолетним, сиротам, престарелым, выходящим из больницы, учащимся, вообще приезжающим в С.-Петербург, в том числе оказывать нравственную поддержку лицам, приехавшим для поступления в высшие учебные заведения и для приискания занятий, и 2) принять на себя заботу по наблюдению за малолетними костромичами, являющимися в С.-Петербург с целью изучения какого-либо мастерства, для чего и привлекать в состав членов Общества и Попечителей хозяев разных заведений и мастерских, а равно подрядчиков, устраивать для таких малолетних воскресные школы и, главным образом, озаботиться открытием в самом непродолжительном времени детского работного приюта для малолетних»²⁶⁰. В свою очередь, братья И. И. Дернова, гражданский инженер Георгий Иванович и купец 1-й гильдии Николай Иванович, занимали руководящие посты в Обществе попечения о бесприютных детях: первый являлся секретарем, а второй — казначеем этого учреждения. Общество содержало детский приют и школу «художественного корзиноплетения» на Ждановской набережной, санаторий на Карельском перешейке, школу садоводства и огородничества для мальчиков-сирот на даче семьи Дерновых на Московском шоссе²⁶¹.

Как и Дерновы, Карл Яковлевич Паль активно занимался благотворительностью. В 1905—1906 гг. он открыто определил свои общественные и политические предпочтения: участвовал в создании петербургского политического клуба «Саардамский плотник» (в честь императора Петра I), объединившего сторонников умеренно-либеральных реформ в России; стал одним из учредителей и членом совета Петербургского общества заводчиков и фабрикантов — крупнейшего в Северной столице объединения работодателей. Кроме того, К. Я. Паль являлся выборным от петербургского купеческого

²⁵⁷ Барышников М. Н. Деловой мир Петербурга. С. 161.

²⁵⁸ Подробнее о Костромском благотворительном обществе см.: Барышников М. Н. Деловой мир дореволюционной России. С. 231—249.

²⁵⁹ Исмаил-Заде Д. И. Воронцов-Дашков Илларион Иванович // Отечественная история с древнейших времен до 1917 года: Энциклопедия. М., 1994. Т. 1. С. 460.

²⁶⁰ Отчет Костромского благотворительного общества в С.-Петербурге за 1901 год. СПб., 1902. С. 2.

²⁶¹ См.: Весь Петербург на 1902 г. СПб., 1902.

сословия, членом совета Департамента торговли и мануфактур и С.-Петербургского общества взаимного кредита, входил в совет Петербургского коммерческого училища. Отметим также, что он занимал должность, совместно с Н. К. Палем, члена правления акционерного общества Невского химического завода (в 1900 г. в связи с неудачной деятельностью предприятия, они вышли из состава руководства)²⁶². После его смерти совладелец семейного состояния стала вдова Е. Ф. Паль. Накануне Первой мировой войны она занималась сдачей внаем кладовых на Мариинском рынке: в 1913 г. пятиэтажные здания по Запасному ряду были арендованы Компанией Богородско-Глуховской мануфактуры и Мариинским товариществом на паях «Я. Г. Ключков» (по 3 500 руб. в год). Проживала вдова в собственном доме на Стремянной улице. После смерти А. Я. Паля в 1904 г. его часть наследства (движимое и недвижимое имущество) перешла к вдове Софии Францевне Паль (урожд. Лоренкович).

В начале XX в. предпринимательской деятельностью стал известен потомственный почетный гражданин, купец 2-й гильдии (с 1872 г.) Николай Яковлевич Паль, проживавший в собственном доме на набережной реки Таракановки с женой Терезой, сыновьями Карлом Владимиров Яковом (1882—?) и Александром Адольфом (1884—?), дочерьми Марией Терезой, Маргаритой Ольгой и Верой Надеждой Любовью. Управляя семейным предприятием, он также владел при доме жительства алебастровым и чугунолитейным заводами. Как и его родственники, вел общественную деятельность: с 1884 г. состоял выборным петербургского купеческого сословия. Со смертью в 1910 г. К. Я. Паля он наследовал председательский пост в правлении семейной фирмы. Должности членов правления сохранили Н. К. Паль, М. И. Дернов и И. Е. Глазиус²⁶³. Последующие три года деятельности фирмы характеризовались следующими показателями (табл. 4)²⁶⁴:

Динамика общего развития компании за десятилетие может быть отражена следующим образом (рис. 13):

В целом возникшее как единоличное промышленное предприятие фамильное дело Палей стало к началу XX в. основой для образования и развития нескольких столичных фирм, имевших между собой (на уровне собственников и директоров) тесные деловые, дружеские,

²⁶² Промышленный мир. 1900. № 26.

²⁶³ Статистика акционерного дела в России. 1913/1914 г. СПб., 1914. С. 34.

²⁶⁴ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1911. С. 31; Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 41.

Таблица 4

Финансовые показатели Товарищества Александро-Невской мануфактуры К. Я. Паля

Показатели	1911 г.	1913 г.
Активы, тыс. руб	6 406	6 958
в т. ч. движимое и недвижимое имущество, тыс. руб.	3 940	4 084
Прибыль, тыс. руб.	148	196
Дивидендные выплаты, %	3	3

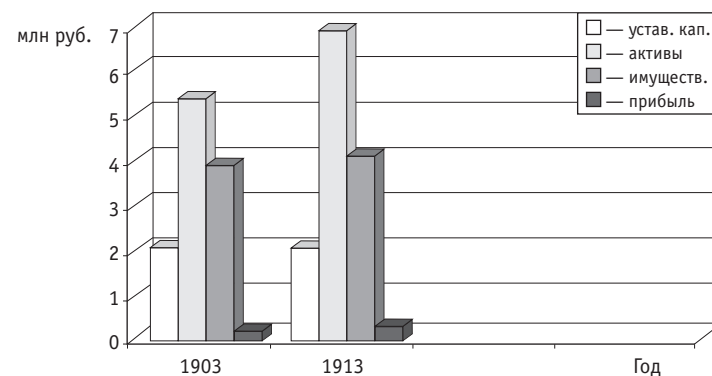


Рис. 13. Финансовые показатели товарищества Александро-Невской мануфактуры К. Я. Паля

семейно-родственные и общественные связи. Эффективность баланса интересов проявлялась здесь в оптимальном выборе механизма, прежде всего организационного, обеспечивавшего согласование индивидуальных и групповых предпочтений при достижении (в рамках существующих институциональных — правовых и неформальных — ограничений) поставленных целей хозяйственной деятельности.

Товарищество «Восседло и К^о»

Во второй половине XIX — начале XX в. происходило формирование новой структуры взаимоотношений в среде собственников (акционеров, пайщиков) и высшего управленческого персонала (директоров) российских фирм, определявшейся необходимостью использовать более совершенные технико-технологические и организационные механизмы хозяйствования. Эффективность поведения

фирмы зависела при этом от выбора ее модели — в рамках (а) существующего спектра правил и норм или (б) их изменения. В первом случае (а) поведение компании сопровождалось совершенствованием институционального и организационного характера ее деятельности (например, посредством достраивания семейного предприятия до структуры акционерной компании или путем инвестиций в разнообразные виды навыков, способностей и знаний, которые могли принести в ближайшей перспективе ощутимую экономическую отдачу). Во втором случае (б) происходило вложение ресурсов в изменение политико-правовых (прежде всего законодательных) и организационных ограничений (например, за счет перехода к трестовой или картельной форме деятельности компании, использования преимуществ концернов и финансово-промышленных групп)²⁶⁵. Какой путь избирали собственники и управленцы фирмы — зависело от их субъективной оценки экономической выгоды того или иного подхода, а также от складывавшейся в стране хозяйственной, социальной и политической ситуации.

Направленность развития деловых операций отечественных предпринимателей во второй половине XIX в. в значительной мере определялась стремлением идти по первому пути, прежде всего в плане использования неформальных, организационных, технических и технологических нововведений при переходе от торговой деятельности к производственной. Ставка на конкретный ассортимент товаров, отличавшихся новизной потребительских свойств и требовавших значительных объемов капиталовложений, затрат интеллектуальных сил и времени, предполагала подготовленных к подобной сфере деятельности лиц. Здесь, например, наблюдалось появление целого ряда крупных промышленников, прежде всего из среды иностранцев, начинавших свою деловую карьеру с продажи импортных машин. Так, с закупок за рубежом заводского оборудования начал коммерческую деятельность в 1883 г. прусский подданный Герман (Бранданович) Воссидло (1852–?)²⁶⁶. С 1876 г. ему принадлежала техническая контора в Петербурге (в доме жительства на Казанской улице, 3, затем на Большой Итальянской улице, 31). Примечательной выглядела дальнейшая деловая карьера этого человека. В 1876–1879 гг. он состоял одновременно коммерческим директором прокатного завода «Г. Мертен и К^о» (позднее действовавшего под названием

²⁶⁵ Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. С. 104.

²⁶⁶ Барышников М. Н. Деловой мир Петербурга. С. 119.

Петербургского железопрокатного и проволочного завода); в 1880–1883 гг. — директором завода винтов и гвоздей братьев Бух на Васильевском острове, а также фабрики мельхиоровых изделий братьев Бух в Варшаве.

С 1883 г. Г. Воссидло развернул масштабные деловые операции, выступая одновременно в качестве владельца и управляющего торговым домом «Воссидло и К^о», а также ряда промышленных предприятий. В Северной столице в его собственности находился машиностроительный завод «Перро-Минно» (производство машин для табачной промышленности на Мытнинской улице, 12). К началу XX в. он состоял также акционером и директором компаний «Г. А. Леснер» и «М. Капперт и К^о» (Петербург), «Поремба» (Заверце), представителем ряда промышленных фирм, в том числе Круппа (завод листовой стали в Магдебурге), судостроительной «Вулкан» (Штеттин), «Польте» (патронный завод в Магдебурге), «Дальсбрук» (близ Або в Финляндии), «Брейер, Шумахер и К^о» (Кальк), «Бр. Клейн» (Руге), «Людвиг Леве и К^о» (Берлин), «Ф. Гольдшмидт» (Эссен), «Савилль и К^о» (сталелитейный завод в Шеффилде), «Метвикен» (Ваза, Финляндия), Тильменского железодельного общества (Прушков), «Бр. Риле» (машиностроительный завод в Филадельфии, США), «Г. К. Портер и К^о» (паровозостроительный завод в Питтсбурге, США), Общества калильного освещения (Париж), «Генри Гилль и К^о» (Берлин), «Вебер, Дене и К^о» (Варшава), Общества весов Буффало (США), Общества освещения Кинлей (Франкфурт), общества «Нептьюн» (Нью-Йорк)²⁶⁷. В 1914 г. Воссидло вошел в число учредителей и акционеров Теплярской золотопромышленной компании²⁶⁸.

Характер деловых операций Г. Воссидло подтверждал тот факт, что совершенствование институциональных устройств влечет за собой изменения в структуре стимулов. Еще в 1892 г. Воссидло вступил в ряды купцов 1-й гильдии, формально зафиксировав тем самым свое положение в составе петербургского делового мира. Приняв позднее российское подданство, он окончательно закрепил свой социальный статус в рамках существовавшей в России системы институциональных ограничений. Предпринятые шаги позволили ему значительно активизировать деловые операции. Сфера личных коммерческих интересов Г. Воссидло охватывала оптовую и розничную торговлю металлами, изделиями из пробки, заводскими машинами и инстру-

²⁶⁷ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 1061. Л. 229–230.

²⁶⁸ Сапоговская Л. В. Частная золотопромышленность России на рубеже XIX–XX вв. Урал и Сибирь — модели развития. Екатеринбург, 1998. С. 137.

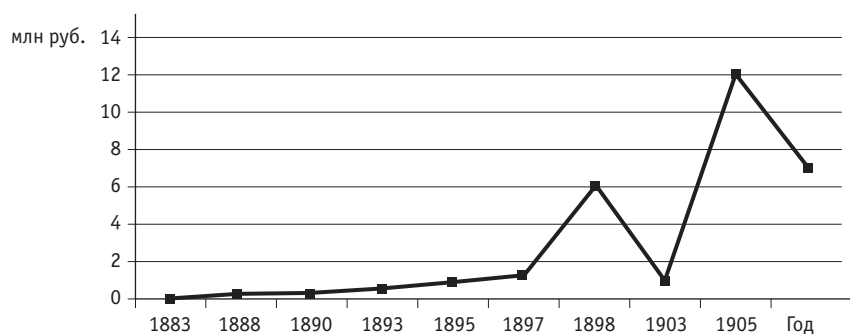


Рис. 14. Динамика оборота фирмы «Воссидло и К°»

ментом (в столице им был открыт один из крупнейших магазинов на Троицкой улице, 20). Вместе с тем он активно сотрудничал с казной, используя для этого, как отмечали столичные власти, «новейшие общепользные изобретения и нововведения всего мира». Речь шла прежде всего о поставках современных для того времени машин и оборудования, в том числе для постройки по заказам правительства военных судов, изготовления паровозов, артиллерийских орудий и т. д.²⁶⁹

В 1905 г. обороты торгово-промышленного дела достигли 12 млн руб.²⁷⁰ (по другим данным — 13,6 млн руб.²⁷¹). При этом заметим, что деловые операции Воссидло в 1883 г. начинались лишь с 29 тыс. руб.²⁷² Фирма поддерживала тесные коммерческие связи с рядом кредитных учреждений: Северным банком, Азовско-Донским банком, немецким Банком для торговли и промышленности, «И. Генри Шредер и К°» (Лондон), «Конрад Гинрех Доннер» (Гамбург)²⁷³. В 1908 г. на базе фабрики гильзовых машин и металлических изделий на Каменноостровском проспекте, 58, было учреждено паевое товарищество «Воссидло и К°» с уставным капиталом 350 тыс. руб. Можно сказать, что стремление сочетать различные организационные формы предприятий (акционерные общества, товарищества на паях, торговые дома) и тем самым результативно использовать разнообразные ограничения правового и неформального характера стало важнейшей чертой делового поведения Г. Воссидло в начале XX в.

²⁶⁹ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 1061. Л. 228.

²⁷⁰ Там же. Л. 231.

²⁷¹ Там же. Л. 223.

²⁷² Там же. Л. 231.

²⁷³ Там же. Л. 241.

Примечательными представляются уставные требования, регулировавшие структуру собственности и управления товарищества «Воссидло и К°». Речь идет прежде всего об учредителях компании, модели владения паями, формирования и функционирования общего собрания, правления и ревизионной комиссии, а также механизме взаимодействия собственников и директоров. В своем облике товарищество сочетало черты индивидуального предприятия и акционерного общества. Акционерная собственность при этом частично утрачивала анонимный характер: операции компании и ее деловая репутация во многих случаях напрямую увязывались с именем Г. Воссидло и близких к нему лиц. Отсюда следовали и более непосредственные связи между паевой собственностью и управлением: Воссидло, как мажоритарный собственник-инсайдер²⁷⁴, являлся единственным учредителем фирмы и входил в состав ее высшего руководства. Все 3500 паев были «распределены между учредителем и приглашенными им к участию в товариществе лицами по взаимному соглашению (выделено мной. — М. Б.)». При последующих выпусках паев преимущественное право на приобретение их получали владельцы паев предыдущих выпусков соответственно имевшемуся у них на руках количеству²⁷⁵.

Вместе с тем Г. Воссидло пытался сохранить правовые механизмы, обеспечивавшие привлечение независимых, т. е. не связанных с товариществом, пайщиков («внешних», или «аутсайдеров»). С этой целью вводились низкая номинальная стоимость паев (100 руб.), а также возможность, по собственному желанию собственников, владеть паями именными или на предъявителя²⁷⁶.

То же стремление совместить интересы единоличного предприятия и акционерной компании присутствовало при формировании руководящих структур товарищества. Правление фирмы состояло из трех директоров, избираемых общим собранием пайщиков. Каждый директор был обязан иметь на свое имя не менее 25 паев (§ 25 устава). Ежегодно, после общего собрания пайщиков, директорá избирали из своего состава председателя. Однако функции последнего в уставе никак не прописывались, т. е. их содержание, по сути, определялось неформальными договоренностями. Занимавший этот пост

²⁷⁴ Внутренний по отношению к фирме собственник, владеющий крупным/контрольным пакетом акций/паев.

²⁷⁵ Устав Товарищества «Воссидло и К°». СПб., 1910. С. 5–6.

²⁷⁶ Там же. С. 6.

Г. Воссидло²⁷⁷ получал возможность определять стратегическое поведение фирмы, не будучи связанным требованием утверждения в своем статусе собранием пайщиков.

Иную картину представляло собой положение директоров-распорядителей товарищества, призванных совместить интересы семьи Воссидло и потребности развития компании с точки зрения высшего управленческого персонала. Двое из трех членов правления выступали, как правило, в роли внутренних директоров — своего рода менеджеров-специалистов, прежде всего технико-технологического профиля (накануне Первой мировой войны эти посты занимали К. К. Фреберг и О. Г. Дрейер). Приведем соответствующий текст § 30 устава: «Для ближайшего заведывания делами товарищества, правление, с утверждения общего собрания пайщиков, может (выделено мной. — М. Б.) избрать из среды своей, или же из сторонних лиц, одного, двух и более директоров-распорядителей, с определением им вознаграждения по усмотрению общего собрания. Каждый из директоров-распорядителей, если он из членов правления, должен представить, сверх определенных в § 25 двадцати пяти паев, еще не менее двадцати пяти паев... Правление снабжает директоров-распорядителей инструкцией, утверждаемой и изменяемой общим собранием. Директоры-распорядители созывают правление по всем тем делам, разрешение коих не предоставлено им по инструкции. Если директоры-распорядители будут назначены не из состава правления, то круг прав и обязанностей их, а равно размер вносимого им залога, определяются особыми контрактами. Такие директоры-распорядители присутствуют в заседаниях правления с правом лишь совещательного голоса»²⁷⁸. Правление получало право уполномочивать от своего имени особой доверенностью каждого из директоров-распорядителей в тех случаях, когда требовалось «общее директоров действие»²⁷⁹. В случае с председателем и директорами-распорядителями наблюдалась попытка найти золотую середину во взаимоотношениях собственников и членов правления, прежде всего за счет совмещения ответственности и самостоятельности последних при реализации долгосрочной стратегии развития товарищества и определении специализированных инвестиций в сфере краткосрочных операций.

Своеобразный баланс интересов в среде крупных пайщиков компании имел место при создании и деятельности ревизионной комис-

сии. Параграф 41 устава товарищества гласил: «Для проверки отчета и баланса избирается, за год вперед, ревизионная комиссия из пяти пайщиков, не состоявших ни членами правления, ни в других, замещаемых по выбору общего собрания или назначению правления товарищества, должностях лица, представляющие $\frac{1}{5}$ часть паев, имеющихся у прибывших в общее собрание пайщиков или их доверенных, пользующихся правом избирать одного члена ревизионной комиссии, причем лица эти уже не принимают участия в выборах каждого из прочих членов ревизионной комиссии. Члены правления и директора-распорядители, по выбытии их из должностей, не могут быть избираемы в члены ревизионной комиссии в течение двух лет со дня выбытия. Ревизионной комиссии предоставляется, с разрешения общего собрания, привлекать к своим занятиям экспертов»²⁸⁰. Формально товарищество имело корпоративную форму организации, но по содержанию и направленности своей деятельности, по внутрикорпоративным отношениям и управленческой культуре таковым не являлось. Его функционирование определялось нормами частного предприятия, в котором права собственности, управления и контроля сохранялись за крупнейшими пайщиками в лице отца и сына — Г. Б. и Г. Г. Воссидло. При этом Г. Б. Воссидло удавалось весьма эффективно сочетать свои личные интересы директора и собственника с интересами продуктивного развития промышленных предприятий, в делах которых он принимал участие.

История учреждения и развития промышленного дела Г. Воссидло свидетельствовала о положительной корреляции между эффективностью функционирования фирмы и концентрацией акционерной собственности. Индивидуально-групповой контроль, сохранявшийся за мажоритарными пайщиками-инсайдерами, позволял сблизить собственность и управление и тем самым до известной степени ограничить издержки, связанные с делегированием полномочий. В начале 1910-х гг. масштабы деятельности компании «Воссидло и К^о» достигли особенной величины: велась обширная торговля судами, паровозами, двигателями, заводским оборудованием, металлами, углем, электротехническими изделиями, военным снаряжением²⁸¹. Даже начало Первой мировой войны не стало для товарищества сколько-нибудь серьезным потрясением, поскольку, как поясняли члены правления, «удалось завязать новые торговые связи в Англии,

²⁷⁷ Акционерно-паевые предприятия России. М., 1913. С. 74.

²⁷⁸ Устав Товарищества «Воссидло и К^о». С. 10.

²⁷⁹ Там же. С. 12.

²⁸⁰ Там же. С. 13.

²⁸¹ РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 338. Л. 61.

Норвегии, Голландии, Швеции и Америке» и обеспечить поставку необходимых для нужд оборонной промышленности товаров²⁸². Действительно, за два операционных года (1913/14 и 1914/15 гг.) балансовая стоимость активов фирмы увеличилась с 982 226 руб. до 1 274 287 руб. Эти изменения коснулись прежде всего текущих счетов в банках (выросли со 162 194 руб. до 238 017 руб.) и объема товарной массы (в 1914 г. ее стоимость на складах составляла 23 089 руб., в процессе доставки — 18 668 руб.; в 1915 г. это соотношение составило соответственно 103 054 и 112 725 руб.). Одновременно с началом мировой войны изменилась структура дебиторской задолженности: в отношении правительственных учреждений она снизилась с 237 455 руб. (1914 г.) до 178 541 руб. (1915 г.), частных предприятий и фирм, напротив, возросла с 292 266 руб. до 412 944 руб.²⁸³ В период с 1911/12 по 1914/15 операц. г. прибыль товарищества увеличилась с 44 802 до 58 261 руб., при этом в дивиденд ежегодно направлялось 35 тыс. руб. (10% на уставной капитал), т. е. 10 руб. на пай²⁸⁴.

Еще в 1894 г. фирма «Воссидло и К^о» была удостоена большой золотой медали на I Всероссийской гигиенической выставке, в 1895 г. — диплома на I Всероссийской выставке печатного дела, 1904 г. — благодарственного диплома на I Международной художественно-промышленной выставке изделий из металла и камня. Бронзовая медаль была вручена владельцу компании на выставке при III Съезде русских деятелей по техническому и профессиональному образованию в России. В 1905 году Г. Воссидло присваивается звание коммерции-советника²⁸⁵.

Отметим, что участие предпринимателей в общественной, в том числе благотворительной, деятельности, значительно активизировавшееся в России в начале XX в., способствовало уменьшению неопределенности их положения путем установления достаточно устойчивой структуры институционального взаимодействия. Складывавшиеся в связи с этим неформальные отношения позволяли с большей степенью результативности применять формальные (пра-

²⁸² Отчет Товарищества «Воссидло и К^о» на 1 сентября 1915 г., утвержденный Общим собранием пайщиков 25 января 1916 г. Пг., 1916. С. 2.

²⁸³ Там же. С. 6.

²⁸⁴ Там же. С. 1, 6; Сборник сведений о действовавших в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 256–257; Баланс товарищества «Воссидло и К^о» на 1 сентября 1914 г., утвержденный Общим собранием пайщиков 9 марта 1915 г. [Пг., 1915]. С. 1–2; Акционерно-паевые предприятия России. М., 1913. С. 74.

²⁸⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 1061. Л. 223, 427.

вовые) нормы для решения конкретных проблем деловой практики, а также обеспечивать координацию социально значимых действий. Иначе говоря, традиции порядочности и сотрудничества в конечном счете не только повышали репутацию делового человека, но и снижали трансакционные (информационные) издержки и делали возможными более совершенные, продуктивные операции на рынке. По оценке петербургских властей Г. Воссидло, член многих столичных благотворительных обществ, пользовался в столичном деловом мире «хорошей репутацией». Он состоял почетным попечителем приюта «Затишье» Общества попечения о бедных и больных детях, попечителем Николаевской детской больницы и Общества Дома трудолюбия для детей и подростков Галерной гавани, членом комитета детского приюта «Затишье», Императорского Российского общества спасения на водах, Особой комиссии по бесплатному размещению больных и раненых солдат, Дома трудолюбия при Александро-Невской лавре, Управления приходом Евангелистско-Лютеранской церкви св. Анны. Кроме того, фирма оказывала денежную помощь 45 учреждениям благотворительного и просветительного характера²⁸⁶.

В целом пример торгово-промышленного дела Г. Воссидло свидетельствовал о том, что стремление совместить частный характер ведения дел с более совершенными формами их организации становилось весьма распространенным явлением в условиях перехода предпринимателей от торгово-посреднической к промышленной деятельности. Чем более масштабными становились их операции, тем большее значение приобретали ассоциированные формы — торговые дома, товарищества на паях или акционерные компании. Например, создаваемые предпринимателями торговые дома нередко выступали в качестве фирм, выроставших на основе индивидуальных комиссионерских или агентурных предприятий, в том числе во внешнеторговой сфере.

Вместе с тем деловая ситуация в России на рубеже XIX–XX вв. свидетельствовала о том, что индивидуально-семейные отношения не только не теряли свою значимость в сфере торгово-промышленной деятельности, но, напротив, имели тенденцию к распространению на новые организационные структуры (не только в малом и среднем, но и в крупном предпринимательстве). Подобные отношения впитались во внутрифирменные и межфирменные связи, определяли

²⁸⁶ Там же. Л. 232.

статус собственника (в его формальном и неформальном проявлении), плавно эволюционировали от индивидуального предприятия к торговому дому и акционерной компании. Более того, складывавшиеся первоначально на уровне малого предпринимательства связи, имевшие в своей основе не только юридическую, но и разветвленную структуру неформального взаимодействия, позволяли заметно снижать трансакционные издержки (касающиеся сбора и переработки информации, проведения переговоров и принятия решений, контроля за соблюдением контрактов и принуждения к их выполнению) в процессе перехода к более крупным формам ведения деловых операций. История промышленной фирмы Г. Воссидло подтверждает тот факт, что конфигурация используемых им прав собственности позволяла достаточно эффективно снижать трансакционные издержки в рамках действовавшей в стране политико-правовой системы. Речь идет в том числе о сфере социальных действий, необходимых для создания и поддержания деловой репутации владельца компании. Эти действия приобретали в начале XX в. особое значение, поскольку позволяли Г. Воссидло как главе компании результативно вводить и использовать организационные и технико-технологические новшества в условиях существовавшей в Российской империи институциональной среды хозяйствования.

Акционерное общество постройки и эксплуатации автомобилей «Фрезе и К^о»

Еще одну попытку оптимально соотнести инновационную и коммерческую деятельность, закрепив за собой специализированную рыночную нишу, предприняла фирма «Фрезе и К^о». В конце XIX в. она одной из первых приступила к постройке автомобилей в России. Опыт ее функционирования подтверждал тот факт, что групповые интересы имеют самостоятельную ценность, позволяя поддерживать стабильность организационной структуры и стратегического курса компании. Вместе с тем несбалансированность подобных интересов приобретала крайне опасный характер в условиях, когда меняющаяся экономическая или социально-политическая ситуация требовала серьезной реорганизации той же структуры или перспективных задач фирмы. В этом случае несоответствие индивидуальных интересов сложившимся групповым нормам поведения препятствовало ее адаптации к новым условиям хозяйствования.

В середине XIX в. к числу старейших в Петербурге относилось промышленное дело датских подданных Неллисов. Оно было основано еще в 1827 г. Карлом Людвигом Неллисом, содержавшим мастерскую по изготовлению экипажей. В 1865 г. предприятие наследовал его сын, купец 2-й гильдии Карл Фридрих Карлович Неллис²⁸⁷. Новый владелец являлся единственным собственником и управляющим своего промышленного заведения. В том же году по приглашению К. К. Неллиса на предприятие поступил выпускник Петербургского горного института Петр Александрович Фрезе. Имея глубокие инженерные знания и хорошие организаторские способности, П. А. Фрезе вскоре стал управляющим экипажной фабрикой (заметьте, что сам Неллис получил лишь гимназическое образование)²⁸⁸.

К середине 1870-х гг., на фоне быстрого развития промышленного дела, Фрезе и Неллис оказались перед проблемой дальнейшего согласования партнерских интересов. В 1877 г. они договорились о создании на базе единоличного предприятия фирмы «Неллис и Фрезе» (торгового дома в форме полного товарищества), в которой оба стали полными товарищами (собственниками). Однако, как показали дальнейшие события, такая модель взаимоотношений не устроила в конечном счете ни того ни другого.

Дело в том, что в течение последующих 20 лет успехи фирмы всецело определялись действиями П. А. Фрезе, сделавшего ставку на использование передовых технических и технологических разработок. В 1878 г. изделия экипажной фабрики были удостоены золотой медали на международной выставке в Париже, в 1886 г. — медали Российского Императорского технического общества (за каучуковые рессорные приспособления для сельских повозок). В 1893 г. торговый дом участвовал во Всемирной выставке в Чикаго, где был награжден бронзовой медалью и почетным дипломом. На этой же выставке Фрезе познакомился с петербургским промышленником и изобретателем Е. А. Яковлевым, который был удостоен бронзовой медали и почетного диплома за двигатели собственной конструкции. Ознакомившись здесь же с экспериментальным автомобилем Карла Бенца «Вело», будущие компаньоны решили создать свой собственный (и первый в России) автомобиль. Работа над ним велась одновременно на заводе Яковлева и на экипажной фабрике Неллиса—Фрезе.

²⁸⁷ Барышников М. Н., Вишняков-Вишневецкий К. К. Иностранцы предприниматели в Петербурге во второй половине XIX — начале XX вв. С. 266.

²⁸⁸ РГИА. Ф. 1102. Оп. 2. Д. 1358. Л. 2.

С точки зрения экономических потребностей существовавшая фирма (торговый дом) в целом соответствовала на тот период перспективам развития предприятия. Однако с позиции личных интересов собственников ситуация выглядела более запутанной. К. К. Неллис был крайне недоволен выделением значительных средств на постройку автомобилей. В свою очередь, П. А. Фрезе явно тяготился присутствием совладельца, не разделявшего его увлечения автомобильным производством. В результате в декабре 1893 г. был заключен новый договор — об учреждении товарищества на вере «Фрезе и К^о». По сути, речь шла здесь о выкупе предприятия Петром Фрезе.

Весьма интересными представляются условия, на которых сумели договориться вчерашние совладельцы. Фрезе оставался в фирме полным товарищем, в то время как Неллис приобретал статус товарища на вере. Из общего складочного капитала в 90 тыс. руб. первому принадлежало 13 тыс., второму — 77 тыс. Из чистой прибыли Фрезе мог получать не более 6 тыс. руб. в год (а из кассы брать не более 500 руб. в месяц); все сверх этого шло на погашение вклада Неллиса. После выплаты принадлежавшей ему доли фирма переходила в полную собственность к Фрезе. Для предотвращения конфликтных ситуаций компаньоны договорились согласовывать спорные вопросы исключительно в рамках неформальных переговоров, по правилам, которые приняты «в благоустроенных коммерческих домах»²⁸⁹. Как показали дальнейшие события, с Неллисом удалось расплатиться в течение последующих пяти лет.

Улаживание организационных вопросов не помешало Фрезе активно заниматься производственными делами. Уже в 1896 г. изготовленный автомобиль демонстрировался в Нижнем Новгороде на Всероссийской промышленно-художественной выставке. По своим характеристикам он ничем не уступал зарубежным образцам. Фирма была удостоена права изображения Государственного герба. В 1897 г. прибыль торгового дома, теперь уже специализировавшегося на изготовлении автомобилей, впервые превысила 20 тыс. руб.²⁹⁰

Ситуация для фирмы резко изменилась в 1898 г., после скоропостижной смерти Е. А. Яковлева. Требовалось определиться с перспективами развития предприятия, и Фрезе принимает решение создать акционерное общество постройки и эксплуатации экипажей и автомобилей. По замыслу учредителя состав акционеров должен

был отразить две группы интересов: инженеров-собственников и инвесторов-собственников. К числу первых относились сам П. А. Фрезе и его родственники В. А. и П. П. Фрезе, а также инженер граф С. И. Шуленбург и инженер П. Е. Арсеньев; ко второй — богатые петербургские купцы Г. Г. и А. Г. Елисеевы, К. К. и К. И. Шпаны (при посредничестве их торговой конторы закупались двигатели), Г. Л. Гейзе и В. М. Кобелев. Баланс интересов этих двух групп акционеров должен был, по мысли П. А. Фрезе, обеспечить реализацию долгосрочных целей компании. При этом многочисленные члены семьи Фрезе должны были получить в свои руки большую часть акций. Вопрос, однако, заключался в том, пожелают ли представители второй группы мириться с подобным соотношением сил. В данном случае речь шла о юридических (формальных) положениях устава компании, отразивших реальный баланс интересов.

Одну из ведущих ролей в создании фирмы должен был играть, помимо самого П. А. Фрезе, Григорий Григорьевич Елисеев. В последней четверти XIX в. фирма «Братья Елисеевы» являлась одной из крупнейших в торговом мире Петербурга. Торговый дом вел широкую внутреннюю и внешнюю торговлю вином и «колониальными» товарами, имел собственные корабли, участвовал в банковских и страховых операциях. При этом глава фирмы, Григорий Петрович, не знал ни одного иностранного языка²⁹¹. Его сын Г. Г. Елисеев получил домашнее образование, однако в дальнейшем обучался коммерческому делу за границей. В 1893 г., вернувшись домой, он начал подготовку к реорганизации семейной фирмы. В следующем, 1894, году, у его жены Марии Андреевны родился последний, седьмой, сын (спустя шесть лет появилась на свет дочь)²⁹². С этого времени супруга Г. Г. Елисеева активно и весьма плодотворно включится в работу семейного предприятия. На 1 марта 1895 г. активы торгового дома составили 5,5 млн руб., прибыль — 195 тыс. руб. Дальнейшее его развитие требовало, по мнению супругов, привлечь «в оное новые, деятельные силы энергичных и способных работников, заинтересованных в деле известным капиталом в качестве небольших вкладчиков»²⁹³.

В 1896 г. вместе с женой, а также компаньоном А. М. Кобылиным Григорий Елисеев преобразовал дело в товарищество на паях с капи-

²⁸⁹ Там же. Ф. 23. Оп. 24. Д. 625. Л. 21.

²⁹⁰ Там же. Л. 19.

²⁹¹ Там же. Ф. 23. Оп. 24. Д. 298. Л. 14, 59.

²⁹² Краско А. В. Дома купцов Елисеевых. СПб., 1997. С. 154–156.

²⁹³ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 298. Л. 14.

талом 3 млн руб.²⁹⁴ При этом 582 именных пая (по 5 тыс. руб.) из 600 оказались в руках супругов²⁹⁵. В 1901 г. был открыт крупный универсальный магазин в Москве, на Тверской улице, в 1904 г. — в Петербурге, на Невском проспекте. В том же 1904 г. балансовая стоимость активов компании составила более 6 млн руб. В Северной столице Елисеевым принадлежали также пять гастрономических магазинов, склады в Апраксином Дворе, водочный завод и кондитерская фабрика на Васильевском острове, а также ряд доходных домов²⁹⁶. В результате на Г. Г. Елисееве, обладавшем большими управленческими способностями и столь же большими личными амбициями, оказались завязаны многочисленные деловые и общественные связи. В конце 1890-х гг. он участвует в качестве главного инвестора в учреждении акционерного общества для постройки и эксплуатации экипажей и автомобилей «Фрезе и К^о». Кроме того, занимает посты председателя правления Товарищества Петергофского пароходства, директора правления Петербургского акционерного общества пивоварения «Новая Бавария», члена правления акционерного общества «Петербургская химическая лаборатория», директора Гавриловского конного завода в Екатеринославской губернии; состоит также одним из крупнейших акционеров Петербургского учетного и ссудного банка. Не менее обширной была общественная деятельность Елисеева: он являлся гласным Петербургской городской думы, почетным генеральным консулом Дании в Петербурге, попечителем нескольких городских начальных училищ и биржевой барочной больницы в память императора Александра II, почетным попечителем Петербургского учительского института, членом комитета Общества распространения коммерческого образования, председателем совета школы плавания Невского яхт-клуба в Петергофе и т. д.²⁹⁷

Еще одной группой собственников фирмы «Фрезе и К^о» должны были стать члены семьи Шпанов. Свои деловые операции в Петербурге они развернули во второй четверти XIX в. на поприще поставок продукции производственного назначения. В 1883 г. подданный Королевства Бавария, купец 1-й гильдии Карл Иванович Шпан (1850—?) унаследовал от подданного герцогства Гессен-Дармштадт, купца

1-й гильдии Вунибалда Иосифа Брауна (1840—?) торгово-посредническую фирму «В. Браун, преемник К. Шпан» (продажа импортных машин и оборудования). В конце XIX в. К. Шпан открыл новую контору — в доме жительства на Малой Конюшенной улице. 21 апреля 1909 г. вместе с сыновьями Феликсом, Карлом и Эмилием он оформил дело в торговый дом «К. Шпан и сыновья» с капиталом 40 000 руб., а также открыл склад продукции на Конногвардейском бульваре. В начале XX в. К. И. Шпан занял влиятельное место в немецкой общине Петербурга, состоя заместителем председателя С.-Петербургского общества германских подданных для оказания помощи нуждающимся соотечественникам. В 1913 г., после его смерти, сыновья преобразовали фирму в товарищество на паях с капиталом 750 000 руб. (300 паев по 2 500 руб.), специализировавшееся на продаже разного рода машин, станков, двигателей, металла, оптических приборов и др. (в том числе для Военного и Морского ведомств). В 1913 г. балансовая стоимость активов компании составила 1 450 011 руб., прибыль — 127 425 руб., дивиденд — 10%. В правление входили: Карл Карлович Шпан (председатель), Э. И. и Г. И. Шпаны, кандидат — Ф. Ф. Сартиссон²⁹⁸. Самостоятельной предпринимательской деятельностью занимался также Эмиль Карлович Шпан, состоявший членом правления Невского товарищества производства строительных материалов. Наибольшую известность своими деловыми операциями приобрел купец 1-й гильдии, статский советник Карл Карлович Шпан (1876—?). Он получил образование в петербургской гимназии, затем стажировался на заводах в Германии и Франции. Накануне Первой мировой войны, помимо семейной фирмы, возглавлял правление акционерного общества механических, гильзовых и трубочных заводов «П. В. Барановский» (производство военной продукции; в 1913 г. уставной капитал — 5 млн руб.), Русского общества для изготовления снарядов и военных припасов (1,8 млн руб.), Петербургского строительного товарищества (300 тыс. руб.), Русско-Балтийского судостроительного и механического общества (в 1917 г. — 15 млн руб.), а также состоял членом правления Русского общества заводов Поссея в Петербурге и Русского общества «Сименс— Шуккерт»²⁹⁹.

В 1899 г. было получено разрешение на открытие акционерного общества постройки и эксплуатации экипажей и автомобилей «Фрезе

²⁹⁴ Устав Торгового товарищества «Братья Елисеевы». СПб., 1897.

²⁹⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 298. Л. 49.

²⁹⁶ См.: Отчет и баланс Торгового товарищества «Братья Елисеевы». СПб., 1898—1916; *Альмединген А. Н.* Торговый дом «Братья Елисеевы». СПб., 1900. Т. 1.

²⁹⁷ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 298. Л. 60; См. также: *Барышников М. Н.* Деловой мир Петербурга. С. 179.

²⁹⁸ Петербург: История торговли. Т. 3. Иностранцы предприниматели в Петербурге. С. 232.

²⁹⁹ *Барышников М. Н., Вишняков-Вишневецкий К. К.* Иностранцы предприниматели в Петербурге во второй половине XIX — начале XX вв. С. 340—341.

и К^о» с капиталом 300 тыс. руб. Предполагаемое лидерство П. А. Фрезе в составе его собственников подтверждалось в § 2 устава: фирме разрешалось «пользоваться, с соблюдением правил о товарных знаках, правом изображения на изделиях, этикетках и вывесках медалей и других наград, полученных прежним владельцем фабрики»³⁰⁰.

В § 1 единственным учредителем компании объявлялся П. А. Фрезе, при этом все «количество акций распространялось между учредителем и приглашенными им к участию в предприятии лицами по взаимному соглашению»³⁰¹. Доверительный характер взаимоотношений собственников определялся и механизмом распределения между ними прав контроля. Из 1 200 акций (по 250 руб.) П. А., В. А. и П. П. Фрезе принадлежало 605, т. е. более половины их числа. Однако такое количество акций, при соотношении их предьявительской и именной принадлежности, давало им лишь 29 голосов, в то время как братьям Елисеевым (одним из главных инвесторов компании), имевшим 320 акций, предоставлялось 45 голосов. Еще 20 голосов получал Г. Л. Гейзе (директор Российско-Американского товарищества «Треугольник», поставившего фирме Фрезе изделия из резины), владевший 100 акциями. Таким образом, принятие принципиальных решений и контроль за их реализацией оказались непосредственно увязаны с мнением группы инвесторов-собственников, в большей степени, как покажут дальнейшие события, заинтересованных не в технико-технологических изысканиях изобретателей, а в стабильном и достаточно высоком уровне прибылей.

Примечательным выглядел и тот факт, что двумя из трех членов правления (помимо П. А. Фрезе, избранного директором-распорядителем) стали купцы Г. Г. Елисеев и Д. В. Колюбакин, практически не имевшие отношения к производству автомобилей. Для этих лиц значительный интерес представлял § 28 устава, в соответствии с которым члены правления «могут получать, кроме процентного из чистой прибыли вознаграждения, и определенное содержание, по назначению общего собрания акционеров»³⁰². Как покажут дальнейшие события, совмещение ими постов директоров и мажоритарных собственников при одновременном отсутствии способности и желания руководить автомобильным заводом обернется в конечном итоге нарушением баланса групповых интересов, ростом транзакционных

издержек и, как следствие, серьезными неудачами в деятельности фирмы.

Еще одна особенность в построении управленческой модели фирмы заключалась в способе, которым П. А. Фрезе пытался закрепить за мажоритарными собственниками-инсайдерами право контроля за деятельностью предприятия. Речь шла прежде всего о poste директора-распорядителя, назначаемого из числа членов правления при условии наличия у него 50 акций и по утверждению общего собрания акционеров для «ближайшего заведывания делами общества». В соответствии с уставом, если «директор-распорядитель будет назначен не из состава правления, то круг обязанностей, а равно размер вносимого им залога определяются особым контрактом. Такой директор-распорядитель присутствует в заседаниях правления с правом лишь совещательного голоса»³⁰³.

Уже в 1900 г. П. А. Фрезе, занявший пост директора-распорядителя, развернул кипучую хозяйственную деятельность. От французской фирмы «De Dion Bouton» было приобретено право на представительство ее автомобилей в России. Одновременно у парижского партнера стали приобретаться шасси, моторы, коробки передач и задние мосты. Ходовая часть (колеса, рамы, рулевое управление) и кузова создавались своими силами, в том числе на выкупленном в 1901 г. за 200 тыс. руб. заводе умершего Е. А. Яковлева³⁰⁴. В 1902 г. была проведена дополнительная эмиссия ценных бумаг компании. Уставной капитал увеличивался до 600 тыс. руб. (2400 акций по 250 руб.). Обороты общества за 1901 г. составили 229 800 руб., 1902 — 235 тыс., 1903 г. — 382 тыс. руб. К 1903 г. стоимость активов достигла 661,5 тыс. руб.³⁰⁵

В течение 1902—1905 гг. предприятиями компании были изготовлены несколько десятков легковых и грузовых автомобилей, в том числе для торговых и промышленных фирм, столичного почтамта и пожарных служб (с 1901 по 1903 гг. объемы закупок необходимого для изготовления машин сырья и материалов увеличились со 128,6 до 192,9 тыс. руб.). В 1902 г. были проведены испытания троллейбуса конструкции Сергея Ивановича Шуленбурга (одновременно он был избран кандидатом в члены правления). Постройка автомобильных

³⁰⁰ Устав Акционерного общества постройки и эксплуатации экипажей и автомобилей «Фрезе и К^о». СПб., 1900. С. 5.

³⁰¹ Там же. С. 6.

³⁰² Там же. С. 11.

³⁰³ Там же. С. 12.

³⁰⁴ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 625. Л. 55.

³⁰⁵ Использованы данные: Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов / Под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб., 1905. Т. 1. С. 569.

кузовов происходила по чертежам другого акционера компании — Петра Егоровича Арсеньева. Однако производственно-изобретательские начинания компании не подкреплялись столь же успешной коммерческой деятельностью. В условиях роста в начале XX в. экономической и социально-политической нестабильности в России надежды на массовый заказ автомобилей (в том числе со стороны правительственных учреждений) не оправдались. Более того, властные структуры проявляли весьма сдержанное отношение к сотрудничеству с фирмой. Число состоятельных лиц, способных заплатить довольно внушительную сумму за автомобиль, оказалось в российской столице также невелико. За 1902—1903 гг. выручка от продажи изделий фирмы сократилась с 233,9 до 158,3 тыс. руб.; с согласия общего собрания акционеров было решено не производить дивидендные выплаты³⁰⁶. Неудачными оказались также эксперименты по использованию в автомобиле электричества. Наконец, в марте 1904 г. пожаром было уничтожено большинство почтовых автофургонов, произведенных компанией. К 1 января 1905 г. убытки акционерного общества достигли 238,5 тыс. руб.³⁰⁷

П. А. Фрезе, занимавший пост директора-распорядителя компании и практически единолично управлявший ею, по-прежнему был полон новаторских идей. Однако интересы инженерно-технического звена фирмы вошли к этому времени в явное противоречие с интересами группы инвесторов-акционеров. Фрезе ориентировался на традиционный, более известный и понятный ему способ управления, в соответствии с которым собственник сам определял перспективы развития компании, тактику руководства и контроль за выполнением принятых решений. Подобный стиль руководства встретил явное непонимание со стороны других акционеров, рассчитывавших иметь более осязаемые результаты от вложенных в дело средств. Из числа собственников компании вышли, продав свои акции, члены семьи Шпанов (К. И. Шпан занимал ранее пост члена ревизионной комиссии). Крайнее недовольство результатами деятельности фирмы высказывал также Г. Г. Елисеев. Значительные расходы на исследовательские проекты, не сопровождавшиеся соответствующей прибылью, вызывали у него все большее раздражение. В свою очередь, П. А. Фрезе предпринял ряд шагов, направленных на изменение состава собственников фирмы в пользу акционеров-инсайдеров, прежде всего

путем дополнительной эмиссии акций. Уставной капитал фирмы был увеличен с 300 до 600 тыс. руб. Эта мера была осуществлена в соответствии с § 14 устава компании, фиксировавшим, что при «последующих выпусках акций преимущественное право на приобретение оных имеют владельцы акций предыдущих выпусков, соответственно числу имеющихся у них акций»³⁰⁸.

В результате к 1905 г. представители семьи Фрезе сосредоточили в своих руках 995 акций (144 голоса); близкие к ним С. И. Шуленбург (304 акции) и П. Е. Арсеньев (220 акций) обладали еще 57 голосами. Таким образом, этой группе мажоритарных собственников-инсайдеров принадлежал 201 голос. Компаньоны Г. Г. Елисеев (612 акций) и его партнер по семейной фирме А. М. Кобылин (380 акций) имели в совокупности 96 голосов; два других мажоритарных собственника-аутсайдера Г. Л. Гейзе (326 акций) и В. М. Кобелев (372 акции) получили по 48 голосов. При таком раскладе вторая группа (крупные внешние собственники) с 192 голосами была лишена возможности оказывать действенное влияние на принятие принципиальных решений. Даже при объединении с миноритарными собственниками-аутсайдерами В. А. Шмидтом (160 акций), С. Д. Денисовым (140) и Т. К. Уйт тен Ховеном (110), имевшими в совокупности 52 голоса, Г. Г. Елисеев и близкие к нему акционеры вряд ли могли рассчитывать на изменение характера деятельности фирмы³⁰⁹. По крайней мере, специфичность активов автомобилестроительной компании (по характеру используемого «человеческого капитала», основных и целевых фондов) предоставляла П. А. Фрезе и его единомышленникам из числа родственников и инженеров несомненные преимущества в определении перспектив ее развития.

Еще одна проблема заключалась в отсутствии профессионального, самостоятельного и наделенного необходимыми полномочиями высшего управленческого звена компании. П. А. Фрезе, погруженный в технические изыскания, не мог в полной мере осуществлять административное и коммерческое руководство акционерным обществом. Еще менее возможным это было для Елисеевых, Шпанов и других крупных акционеров, слабо представлявших себе специфику автомобильного дела и предпочитавших уделять главное внимание руководству собственными семейными фирмами. Стремление П. А. Фрезе к максимизации технологических преимуществ пред-

³⁰⁶ Там же.³⁰⁷ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 625. Л. 134.³⁰⁸ Устав Акционерного общества... С. 7.³⁰⁹ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 625. Л. 109.

приятия вступило в конечном счете в неразрешимое противоречие с надеждами инвесторов максимизировать прибыль. С точки зрения рациональности поведение данных лиц полностью соответствовало их взглядам на перспективы развития компании. Однако в своей совокупности эти взгляды, отражавшие различные (в экономическом, социокультурном и психологическом отношении) и плохо согласованные подходы к определению задач и целей деятельности общества, неминуемо порождали конфликт интересов.

В целом попытка выстроить оптимальный баланс интересов в среде мажоритарных собственников путем совмещения ими позиций акционеров и директоров компании потерпела к 1905 г. явный крах. Весьма слабые в профессиональном отношении управленческие кадры обусловили неудачные результаты деятельности акционерного общества в целом. Таким образом, конкурентные преимущества фирмы оказались связаны не столько с ее технико-технологическими достижениями (специфическими активами), сколько с организационными параметрами, вернее с их несоответствием оптимальному балансу интересов крупных акционеров, директоров и представителей инженерно-технического персонала. Нежелание (или неспособность) передать часть административных функций приглашенным со стороны лицам обернулось резким сужением вариантов развития компании, уменьшением доходов и, как следствие, кризисом компании. Попытки погасить долги за счет уменьшения в два раза уставного капитала (стоимость акций была снижена с 250 до 125 руб.) также не дали ожидаемого результата³¹⁰. К 1911 г. при активах в 334 тыс. руб. (в том числе имущество — 63 тыс. руб.) акционерное общество по-прежнему не имело прибылей; убытки за прежний период составляли 106 тыс. руб.³¹¹

Институциональные ограничения интересов фиксируют то, насколько эффективно и рационально достигается внутрифирменная координация и насколько результативно последняя влияет на внешние операции компании. В конечном счете реализуемый в рамках индивидуальных и групповых отношений баланс интересов оказывал значительное воздействие на такие показатели хозяйственной деятельности, как затраты на разработку автомобилей, а также сроки и качество их производства. В этом смысле представляется закономерным процесс ликвидации фирмы, осуществленной сугубо в рамках

³¹⁰ Там же. Л. 134.

³¹¹ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1911. С. 183.

неформальных договоренностей. Накануне Первой мировой войны общество было поглощено компанией Русско-Балтийского вагонного завода, при этом правительственные органы даже не были оповещены о деятельности ликвидационной комиссии³¹².

Можно сказать, что соотношение индивидуальных и групповых интересов по практическим и формальным критериям работы органов управления и контроля компании оказалось далеко от совершенства, поскольку эффективный баланс интересов — это помимо прочего способ действий при предотвращении и разрешении конфликтных ситуаций. В этом отношении вряд ли можно рассматривать фирму «Фрезе и К^о» как организацию, осуществлявшую институциональное ограничение интересов (посредством нахождения их оптимального баланса) с целью достижения наиболее эффективных результатов хозяйственной деятельности. Характер создания и деятельности компании слабо соответствовал готовности и способности акционеров согласовывать свои интересы в процессе поиска и реализации оптимальных форм взаимодействия, прежде всего в плане соблюдения прав собственности и нахождения более результативной модели управления, а также подготовки и реализации контрактов. В этой ситуации П. А. Фрезе как глава правления не только стремился единолично распоряжаться принадлежавшей акционерам собственностью, но и был готов брать на себя материальные риски, превосходившие риск других собственников. Казалось, для него была характерна наиболее высокая степень мотивированности работать на обеспечение долгосрочного развития компании. На практике, однако, не менее значительным оказался соблазн использовать возникавшие преимущества только в собственных интересах или перекладывать на других акционеров основные издержки, особенно в кризисных ситуациях. История функционирования фирмы «Фрезе и К^о» подтверждает тот факт, что по мере увеличения масштабов хозяйственной деятельности и, соответственно, роста транзакционных издержек возрастает роль ограничений как в частных, так и в ассоциированных формах предпринимательства, что, в свою очередь, оборачивается поисками более совершенной структуры собственности и управления (в том числе путем учреждения фирмы), а также модели индивидуального/группового поведения в условиях существующего в стране институционального пространства³¹³. Таким об-

³¹² РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 625. Л. 138.

³¹³ Более взвешенным характером отличалась в этом отношении деятельность наследника П. А. Фрезе — Александра Петровича, возглавлявшего к 1913 г. Южно-

разом, проблема достижения баланса интересов в процессе социально-экономического взаимодействия приобретает качественно новое содержание, определяясь совокупностью факторов институционального и организационного свойства с присущими им не только хозяйственными, но и личностными, семейно-родственными, земляческими, этноконфессиональными и общественно-политическими рамками взаимодействия. В конечном итоге для достижения высокой результативности деятельности компании важным становится не столько наличие или отсутствие мажоритарного собственника, сколько отсутствие конфликтов интересов на внутрифирменном или внешнем, рыночном, уровне, наличие эффективных управленческих механизмов, позволяющие судить о степени сбалансированности интересов индивидуального и группового характера.

Товарищество для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К^о»

В 1878 г. инженер-технолог Михаил Михайлович Подобедов совместно с братом инженером-технологом Иваном Михайловичем Подобедовым, а также Гавриилом Львовичем Лебурде и Виктором Яковлевичем Ивановским, открыл в Петербурге на Васильевском острове проволочно-изолирующую мастерскую. Одной из главных целей компаньонов стало изыскание относительно дешевых способов изоляции проводов. Исследования носили новаторский и, безусловно, рискованный характер. Вопрос о получении прибыли здесь еще не являлся главным. Более значимой была проблема места каждого компаньона в общем деле. Решение данной проблемы осуществилось в 1886 г., когда был создан торговый дом «Русское производство изолированных проводников Подобедовых, Лебурде и К^о». Однако уже в 1888 г., выкупив доли компаньонов, М. М. Подобедов стал единственным владельцем предприятия³¹⁴. Одновременно он принял решение основать кабельный завод на Выборгской стороне (Нижегородская улица, 14; здание было куплено у коллежского советника А. Н. Неустроева) в форме торгового дома «Подобедов М. М.

Русское металлургическое общество, а также брата — Владимира Александровича, состоявшего в руководстве Волжско-Камского коммерческого банка (см.: Весь Петербург на 1914 г. СПб., 1914).

³¹⁴ Барышников М. М. Деловой мир Петербурга. С. 357.

и К^о». Судьба этого делового начинания во многом определила взлет и падение талантливого инженера и предпринимателя.

Следует отметить высокие организаторские и технические способности М. М. Подобедова. К середине 1890-х гг. он выступал собственником и руководителем сразу нескольких предприятий: кабельного завода (стоимостью в 80 510 руб.), электрической станции в Апраксином Дворе (размещалась при здании Малого театра; вместе с контрактами оценивалась в 173 766 руб.), электростанций на территории Военно-Медицинской академии (была спроектирована и построена братом, И. М. Подобедовым в 1891 г.; 61 820 тыс. руб.) и Петербургской одиночной тюрьмы (53 577 руб.)³¹⁵.

В 1895 г., в качестве единственного учредителя, М. М. Подобедов создал на базе принадлежавших ему предприятий паевое товарищество для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К^о» с уставным капиталом 1 100 000 руб. Из 4 400 именных паев (по 250 руб.) Подобедов стал владельцем 438; его братья П. М. и И. М. Подобедовы имели, соответственно, 317 и 400, сестра О. М. Подобедова — 396 паев. Еще одним крупным пайщиком выступал Г. Л. Лебурде — 396 паев. На первом общем собрании пайщиков в состав правления были избраны М. М. Подобедов (председатель), И. М. Подобедов, потомственный дворянин Герман Карлович Витте и потомственный почетный гражданин Владимир Карлович Лауниц³¹⁶.

Примечательными представляются условия, в соответствии с которыми должны были трудиться члены правления. М. М. Подобедову назначались жалованье в размере 8 тыс. руб., содержание квартиры (или, взамен, ежегодная денежная выплата в 1,5 тыс. руб.), командировочные — 1,5 тыс. руб., а также 4% с чистой прибыли предприятия. Его брат Иван Михайлович³¹⁷ получал жалованье в 4 тыс. руб., содержание квартиры (или 1 тыс. руб.), а также соответствующие 2%. В. К. Лауниц — 3 тыс. руб. и 1%; Г. К. Витте — 2 тыс. руб. и 1%. Кандидат в правление и одновременно юристконсульт фирмы Ф. А. Розинг получал 3,6 тыс. руб. и 0,5%³¹⁸. Вероятно, размеры вознаграждений виделись директорам вполне адекватными последующим успехам товарищества.

³¹⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 237. Л. 40; Ф. 1102. Оп. 3. Д. 150. Л. 6.

³¹⁶ Там же. Ф. 23. Оп. 24. Д. 237. Л. 31.

³¹⁷ И. М. Подобедов, женатый на дочери петергофского купца А. М. Михайлова Наталье Александровне, был известен в столичных деловых кругах как состоятельный человек (РГИА. Ф. 1102. Оп. 3. Д. 150. Л. 1–2).

³¹⁸ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 237. Л. 33.

Однако деятельность компании внесла вскоре серьезные коррективы в планы директоров. На фоне усиливавшейся в 1890-х гг. конкуренции на петербургском рынке электротоваров (прежде всего со стороны немецких предпринимателей и фирм) завод на Нижегородской улице стал приобретать убыточный характер. Пытаясь выправить положение, М. М. Подобедов проводит решение о строительстве рядом с предприятием каменного жилого здания (обошлось компании в 398 тыс. руб.). Само решение было вполне объяснимым, учитывая коммерческую выгодность содержания в Северной столице доходных домов. Не учли здесь только одного: состоятельных лиц, согласных селиться рядом с кабельным заводом, оказалось мало. В результате и предприятие, и доходный дом повисли тяжелой гирей на доходных статьях товарищества: балансовая стоимость имущества на Нижегородской улице возросла до 629 тыс. руб.³¹⁹

В 1897 г. убытки фирмы достигли 79 765 руб.³²⁰ На этом фоне еще одной ошибкой, как полагало большинство пайщиков, стало устройство М. М. Подобедовым отделения электрических автомобилей в Петербурге. Поскольку потенциальных покупателей, «могущих позволить роскошь пользоваться собственными автомобилями», было немного, «продажа пошла неуспешно»³²¹. В связи с этим было принято решение ликвидировать данное направление в деятельности компании.

Ситуация в компании нашла непосредственное отражение на котировке ее паев (Петербургская биржа): в 1896 г. она составила от 110 до 250 руб., в 1897 г. — 99–250 руб., в 1898 г. — 115–150 руб., в 1899 г. — 60–90 руб., в 1900 г. — 25–102 руб. В 1903 г. средняя цена паев товарищества не превысила 42 руб., 1904 г. — 50 руб. Дивидендные выплаты за 1896 г. были определены в 4%, за 1897–1899 гг. — отсутствовали, 1901 — 2%, 1902–1903 гг. — отсутствовали. В 1901 г. в общем обороте в 112,3 тыс. руб. прибыль составила 33,4 тыс., в 1902 г. — соответственно 92,8 и 19,4 тыс. руб., в 1903 г. — 95,4 и 9,5 тыс. руб. На 1 января 1904 г. балансовая стоимость активов достигла 1 786 800 руб., в том числе сырья и товаров — 332,8 тыс., недвижимого имущества — 408,7 тыс., движимого — 552,2 тыс. руб.³²²

³¹⁹ Там же. Л. 148.

³²⁰ Использованы материалы: Товарищество для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К^о». Извлечения из отчета за 1897 г. (второй операционный) и протокола общего собрания пайщиков от 14 июля 1898 г. СПб., 1898.

³²¹ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 237. Л. 149.

³²² Статистика акционерного дела в России. Вып. 3. С. 200; Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов. СПб., 1905. Т. 1. С. 493–494.

В неблагоприятной для компании ситуации М. М. Подобедов вынужден был пойти на уступки, согласившись на свертывание действий своего предприятия и открытие нового — в Москве³²³. Предполагалось, что обширный и еще не задействованный конкурентами рынок электротехнических изделий Центрального промышленного района позволит увеличить производственные мощности товарищества. Вскоре в Москве, на улице Швивая Горка, открывается отделение Санкт-Петербургского кабельного завода, а в 1900 г. оно переводится в новые, более просторные корпуса на Большой Алексеевской улице. Купленный здесь земельный участок и здание принадлежали ранее Московскому товариществу торговли и золотоканительного производства соединенных фабрик «Владимир Алексеев» и «П. Вишняков и А. Шамшин»³²⁴. С 1903 г. все кабельное производство товарищества концентрируется на московском заводе (спустя пять лет его годовой оборот возрос с 225 до 800 тыс. руб.). 20 января 1903 г. правление при поддержке пайщиков приняло решение производство на Санкт-Петербургском кабельном заводе прекратить с 25 января (к этому времени объемы производства здесь сократились до 180 тыс. руб.). Одновременно предполагалось развивать успешные начинания товарищества в Северной столице: электростанции на Выборгской стороне и в Апраксином рынке, зимний электрический трамвай на Неве (от Адмиралтейства до Петербургского университета), а также оптовую и розничную продажу электротехнических изделий³²⁵.

Ослабление позиций М. М. Подобедова в руководстве компанией привело к изменениям в структуре ее собственности и управления. Братья учредителя, П. М. и И. М. Подобедовы, перешли в статус миноритарных собственников: у первого осталось 4, у второго — 8 паев. Крупнейшим собственником товарищества становится Петербургский учетный и ссудный банк. Ему принадлежало 875 паев (146 голосов), а с учетом близких к банку Г. К. Витте — 250 (66)

³²³ Здесь следует отметить, что данное решение противоречило § 1 устава товарищества, в соответствии с которым сама «цель» компании — «для содержания и развития действий завода под фирмой “Русское производство изолированных проводов электричества”, состоящего в С.-Петербурге, Выборгской части, Нижегородской ул., 14, и принадлежащего инженеру-технологу Михаилу Михайловичу Подобедову» (Устав Товарищества для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К^о». СПб., 1898. С. 3).

³²⁴ Более подробно о деятельности московских предприятий компании см.: Русский кабельный: 100 лет акционерному обществу «Москабельмет». 1895–1995. М., 1995.

³²⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 237. Л. 149.

и А. Г. Елисеева — 575 (146) позиции М. М. Подобедова с 441 паем (146 голосами) становились второстепенными. В числе других крупных пайщиков на рубеже XIX—XX вв. выступали: Сибирский торговый банк — 583 пая (146 голосов), фирма «Г. Шерешевский и К^о» — 235 (41), Э. Ф. Примроз — 120 (40), фирма «Печенкин и К^о» и Д. Блессиг — по 100 (по 33)³²⁶.

В начале 1906 г., в условиях ослабления своих позиций в составе собственников компании, М. М. Подобедов принял решение попробовать свои силы в новой области — политической. Речь идет об его участии накануне выборов в I Государственную думу в деятельности Партии правового порядка³²⁷. Эта политическая организация, наряду с Союзом 17 октября, Прогрессивной экономической партией и Всероссийским торгово-промышленным союзом, входила в Соединенный комитет конституционно-монархических партий. Сторонники этого либерально-консервативного объединения выступали против сохранения в России неограниченного самодержавно-бюрократического режима, определяя перспективы дальнейшего государственного строительства в форме наследственной конституционной монархии. При этом необходимость самого монархического строя объяснялась его способностью обеспечивать необходимый баланс социальных, экономических и политических интересов в стране: «возвышаясь над бесчисленными частными и местными интересами, над односторонними целями различных классов, сословий, национальностей, партий, по самому своему положению имея в виду лишь общее благо, монархия именно при настоящих условиях призвана осуществить свое предназначение, явиться умиротворяющим началом в той резкой борьбе, борьбе политической, национальной и социальной, для которой ныне открывается широкий простор провозглашением политической и гражданской свободы»³²⁸.

На выборах в I Государственную думу либеральные консерваторы потерпели тяжелое поражение. Их сторонники получили лишь 16 депутатских мест (из общего числа 448), из которых 13 досталось Союзу 17 октября. Партия правового порядка своих депутатов в Думу провести не смогла. Надежды М. М. Подобедова найти новую сферу для реализации своих сил и способностей оказались бесплодны.

³²⁶ Там же. Л. 98.

³²⁷ Партии российских промышленников и предпринимателей: Документы и материалы. 1905–1906 гг. М., 2004. С. 95, 101.

³²⁸ Цит. по: *Барышников М. Н.* Политика и предпринимательство в России: Из истории взаимодействия в начале XX в. СПб., 1997. С. 115.

Сложность положения М. М. Подобедова была вызвана также постепенным отходом от дел его брата Ивана Михайловича — способного инженера и администратора. С 1902 г. И. М. Подобедов участвует в организации поставок и запуске оборудования в Главных мастерских Китайско-Восточной железной дороги (КВЖД) в Харбине; одновременно выполняет контракт на постройку в г. Нежине Черниговской губернии телефонной станции. С лета 1907 г. он работает в Харбине, руководя оснащением электрической станции при Главных железнодорожных мастерских КВЖД (2-летний договор предполагал сравнительно небольшое ежемесячное вознаграждение — 600 руб.). Уволившись в августе 1909 г. из акционерного общества КВЖД (по истечении семи лет сотрудничества с компанией), И. М. Подобедов получил премию в 1200 руб.³²⁹

К этому времени Подобедовы уже лишились своей доли в собственности товарищества. В число пайщиков компании входили: Б. де Бур, В. де Бур, С. Варенов, Э. Витт, А. Вольфсон, Г. Гедике, В. Голицын, М. Залшупин, Р. Севиер, Н. Янг. Членами правления состояли: Б. Л. де Бур и Н. Н. Янг (внутренние директора), П. Ф. Ольгин и Г. Х. Делянов (внешние, независимые директора). В 1909 г. объем произведенной продукции и услуг товарищества составил 1,8 млн руб.³³⁰ В мае, по согласованию с кредиторами, было принято решение уменьшить уставной капитал с 1,1 млн до 550 тыс. руб. путем снижения нарицательной цены паев от 250 до 125 руб. Одной из причин называлась необходимость списать со счета уставного капитала понесенные при Подобедовых убытки, достигшие к 1 января 1909 г. 363 447 руб.³³¹

Учитывая тот факт, что ряд собственников компании одновременно являлись ее кредиторами, потеря Подобедовыми их позиций в структуре собственности и управления представлялась закономерной. Перспективы развития фирмы предполагали поддержание доверия, которое сохранялось к ней в столичном деловом мире. Так, задолженность товарищества перед Борисом Львовичем де Буrom достигла к этому времени 8 900 руб., Николаем Николаевичем Янгом — 10 932 руб., Минаем Соломоновичем Залшупиным — 6 886 руб. Среди прочих кредиторов, в том числе крупнейших, состояли прежде всего поставщики и потребители продукции компании: торговый

³²⁹ РГИА. Ф. 1102. Оп. 3. Д. 150. Л. 7, 21, 27–28.

³³⁰ *Езиоранский Л. К.* Фабрично-заводские предприятия Российской империи. № 193м.

³³¹ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 237. Л. 108–109.

дом «В. Савельев и К^о» (электротехнический завод; 3 380 руб.), Михаил Иосифович Красовский (9 000 руб.), фирма «Л. Нобель» (механический завод; 16 192 руб.), торгово-посредническая фирма «П. Бекель» (62 857 руб.), торговый дом «Генри Кириштен» (производство и торговля изделиями из резины; 45 000 руб.), инженер Рудольф Александрович Цизе (22 560 руб.), торговый дом «С. Кузницкий и К^о» (10 592 руб.), рижское товарищество «Проводник» (завод по производству изделий из резины, асбеста, целлулоида и т. д.; 6 283 руб.), электротехническая контора Юлиана Александровича Эльгермана (7 336 руб.), инженер Евгений Иосифович Гончиевич (15 500 руб.), акционерное общество «Всеобщая компания электричества» (4 581 руб.), товарищество нефтяного производства «Братья Нобель» (3 256 руб.), Либавский завод «Фольга» (12 467 руб.)³³².

Происходившие изменения в составе собственников товарищества не меняли характер его строения: компания по-прежнему сохраняла закрытый тип организации. На общем собрании пайщиков в июне 1911 г., после принятия решения об увеличении уставного капитала с 550 тыс. до 1 млн руб. (путем выпуска дополнительных 3 600 именных паев по 125 руб.), было подчеркнуто, что новые пай должны обязательно распространяться между прежними собственниками фирмы. Это же условие действовало и в 1912 г., когда последовало очередное увеличение уставного капитала до 1,5 млн руб.³³³

Каковы же были основные показатели функционирования товарищества за десятилетний период? Имеющиеся данные дают достаточно позитивную картину (табл. 5)³³⁴.

Вместе с тем к 1914 г. компания сохраняла кредиторскую задолженность в 376 тыс. руб., которую вряд ли уже можно было объяснить характером действий Подобедовых.

Что касается членов семьи Подобедовых, то их коммерческая деятельность приобрела новую направленность. В феврале 1910 г. был подписан договор об учреждении торгового дома (товарищества на вере) «Г. Г. Григорьев, И. М. Подобедов и К^о: Русско-Американское сельскохозяйственное агентство» со складочным капита-

³³² Там же. Л. 130.

³³³ Там же. Л. 184, 229.

³³⁴ Используются материалы: Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов. Т. 1. СПб., 1905. С. 493–494; Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1911. С. 173; Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 265.

Таблица 5

Финансовые показатели товарищества для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К^о»

Показатели, тыс.	1903 г.	1911 г.	1913 г.
Активы, тыс. руб.	1 786,8	1 087	2 769
Недвижимое имущество, тыс. руб.	408,7	553	775
Прибыль, тыс. руб.	9,5	95	178
Дивиденд, %	—	—	12

лом 20 тыс. руб. Целью фирмы объявлялась торговля американскими сельскохозяйственными машинами в России. Совладельцами (полными товарищами) выступали коллежский секретарь Георгий Григорьевич Григорьев (7 тыс. руб.) и Иван Михайлович Подобедов (7 тыс. руб.); товарищами на вере (вкладчиками) — коллежский советник Владислав Васильевич Гунаропуло (4 тыс. руб.) и Михаил Михайлович Подобедов (2 тыс. руб.)³³⁵.

Завершение процесса институционального разграничения интересов собственников товарищества для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К^о» позволило осуществить организационную перестройку промышленного дела. В 1913 г. на базе московских и петербургских предприятий товарищества оформились две крупные компании — акционерное общество «Русские кабельные и металлопрокатные заводы» («Русскабель») с уставным капиталом 3 млн руб. и Русское электрическое акционерное общество «Динамо» с капиталом 2,5 млн руб.

Компания «Динамо» была образована на базе торгового дома «Н. Глебов», товарищества для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К^о» и Русского электрического общества «Вестингауз» по соглашению с английской фирмой «Дик, Керр и К^о» (электромашиностроительные заводы в Престоне) о совместном производстве в России динамомашин и электродвигателей, конверторов, трансформаторов, электрооборудования для железных дорог и трамваев, систем электроснабжения. Учредителями выступили Николай Николаевич Глебов, Арменак Павлович Гукасов и Борис Львович де Бур. Впоследствии уставной капитал был увеличен до 7 млн (70 тыс. акций по 100 руб.). За 1913 г. балансовая стоимость активов фирмы составила 8 266 333 руб., прибыль — 385 605 руб., дивиденд — 7%. В состав

³³⁵ РГИА. Ф. 1102. Оп. 3. Д. 150. Л. 31.

правления входили: П. О. Гукасов (председатель), Б. Л. де Бур (вице-председатель), члены А. П. Гукасов, П. Ф. Ольгин, В. В. Гервер, А. В. Уатт, М. Н. Байковский, В. И. Майер-Галлер.

История становления и развития компаний, занимавшихся внедрением и эксплуатацией технических и технологических достижений в российской промышленности, свидетельствовала о том, что вопросы эффективности экономической деятельности могли решаться в более широком контексте: с позиции рассмотрения деловой практики как процесса складывания оптимального баланса интересов (на уровне индивидуальных, семейных, корпоративных и социальных предпочтений). В связи с этим важное значение приобретала не только проблема формирования правового и организационного пространства деловых отношений, но и аспекты неформальных связей, в том числе межличностных, оказывавших самое непосредственное влияние на результативность хозяйственной деятельности. Такой подход представлялся тем более важным, что определяемый баланс интересов предполагал учет позиции собственников и управленцев, далеких от инновационных устремлений, но имевших четкие индивидуальные предпочтения относительно форм, способов и размеров получаемого дохода. В связи с этим сокращение прибыли и невыплата дивидендов, имевшие личностные причины (например, отказ мажоритарного собственника направлять часть прибыли в дивидендные выплаты), становились серьезными препятствиями для дальнейших новаторских изысканий компании. Таким образом, институциональные ограничения индивидуального и группового поведения определялись серьезными изменениями, происходившими в процессе пересмотра прежде всего неформальных норм, в том числе в сфере имеющихся частных договоренностей между акционерами/пайщиками, и в этом плане оказывали непосредственное влияние на дальнейшую эволюцию структуры собственности и управления фирмы.

Промышленное дело Губбардов

На протяжении первой половины XIX в. внешнеторговые операции оставались одной из главных сфер деятельности английских предпринимателей в Петербурге. Именно в среде последних раньше всего (учитывая начало промышленной революции в Англии) проявилось стремление заменить экспорт готовых изделий налажива-

нием их производства в российской столице. Классическим примером этого была история торгово-промышленной группы Губбардов (Хаббардов)³³⁶. В начале 1790-х гг. коммерческую деятельность в Петербургском порту открыл в виде оптовой торговой фирмы «Губбард Джон и К^о» (продажа текстильных товаров) купец 1-й гильдии Джон Губбард (Хаббард). В 1804 г. компанией было ввезено товаров через Петербургский порт на 398 437 руб., вывезено на 329 971 руб.³³⁷ В 1816 г. он учредил отделение фирмы в Петербурге, главой которого впоследствии стал один из его потомков, купец 1-й гильдии Уильям Эджертон Губбард³³⁸.

В 1844 г. Дж. Губбард построил Петровскую прядильную мануфактуру на 9 версте Шлиссельбургского тракта, а в 1851 г. дополнил ее ткацким отделением. В следующем, 1852, году, на базе предприятия была учреждена Компания Петровской бумагопрядильной и ткацкой фабрики с уставным капиталом 1,2 млн руб. (1200 именных паев по 1 тыс. руб.). Безусловно, выбор текстильной отрасли с точки зрения долгосрочной прибыльности (учитывая огромный рынок в России) стал правильным шагом Губбарда. Вопрос, однако, заключался в том, насколько данный этот выбор будет обеспечен необходимыми деловыми и управленческими способностями учредителя и его наследников. Это представлялось тем более важным, что в отрасли имелись многочисленные конкуренты (прежде всего в среде текстильных фабрикантов Центрального промышленного района).

К концу 1850-х гг. на производстве было занято 1 420 рабочих (820 мужчин и 600 женщин), выпускавших миткалевую продукцию на сумму 1,1 млн руб.³³⁹ В 1859 г. на предприятии произошел крупный пожар (убытки составили более 200 тыс. руб.)³⁴⁰, во многом определивший последующие изменения в технической и организационной составляющей работы компании. В частности, для участия в деле был приглашен подданный Великобритании, купец 1-й гильдии Эдуард Морган, обладавший большими административными способностями

³³⁶ Бовыкин В. И. Иностранное предпринимательство в России // История предпринимательства в России. Кн. 2. С. 109.

³³⁷ Внешняя торговля через Петербургский порт во второй половине XVIII — начале XIX вв. М., 1981. С. 164.

³³⁸ Гурушина Н. Н., Поткина И. В. Английские капиталы и частное предпринимательство в России // Иностранное предпринимательство и заграничные инвестиции в России. М., 1997. С. 61.

³³⁹ Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. С. 27.

³⁴⁰ Журнал для акционеров. 1859. 29 января.

ми. В январе 1865 г. великобританские подданные Уильям Эджертон Губбард и Джемс Уильям Максвелл, а также Выборгский первостатейный купец Эдуард Джон Морган учредили вторую фирму — Товарищество Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры. Предприятие было основано еще в 1763 г. немецким фабрикантом Лейманом в виде мастерской по набивке ситцев по так называемому мюльгаузенскому способу. В конце XVIII — первой половине XIX вв. мануфактура сменила нескольких владельцев (Вебер, «Фр. Битепаж», купцы Х. Дирсен и Л. Гейзе). Уставной капитал новой фирмы составил 1 млн руб. (1 тыс. именных акций по 1 тыс. руб.). По замыслу Губбардов товарищество должно было стать главным потребителем продукции, выпускаемой Петровской фабрикой. Спустя два месяца, в марте 1865 г., Губбарды покупают для Шлиссельбургского товарищества за 110 тыс. руб. ситценабивную мануфактуру, принадлежавшую несостоятельному должнику Карлу Осиповичу Адаму. Последний, в свою очередь, купил ее в 1859 г. у фридрихсгамского и временного шлиссельбургского 1-й гильдии купца Федора Васильевича Шинемана³⁴¹. Ко времени продажи на этом предприятии работали 310 рабочих, выпускавших продукцию на 413 806 руб. в год³⁴².

Следующий этап институционализации промышленного дела Губбардов наступил в 1869 г., когда они учредили третью фирму — Товарищество Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры. Предприятие было открыто под Шлиссельбургом в 1839 г. фридрихсгамским 1-й гильдии купцом Фомой Рейтом в виде бумагопрядильного производства. В 1852 г. Рейт создал акционерное общество Спасской бумагопрядильной мануфактуры. В 1868 г. на фабрике был открыт ткацкий цех. К этому времени при 537 рабочих (353 мужчины и 184 женщины) компания производила продукцию на 1,4 млн руб. в год³⁴³. Созданное Губбардами Спасское товарищество (уставной капитал 800 тыс. руб. был составлен из 800 паев по 1 тыс. руб.), как и Петровская мануфактура, должно была стать поставщиком полуфабрикатов для ситцевого производства Шлиссельбургского товарищества. На основе миткалей, закупаемых у Петровской и Спасской мануфактур, головное предприятие производило кретоновые ситцы

³⁴¹ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 40. Л. 43–44.

³⁴² Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. С. 14.

³⁴³ Фабрики и заводы в С.-Петербурге и С.-Петербургской губернии в 1866 г. С. 33.

и платки, а также товары из тонких тканей и коленкора. Товариществу принадлежали в Гостином Дворе специализированный магазин и склады, а также второй магазин на Каменноостровском проспекте. К началу XX в. численность рабочих, занятых в ситценабивном производстве, превысила 1 тыс. человек.

Одновременно семья Губбардов владела торговым домом (товарищество на вере) «Эджертон Губбард и К^о», специализирующимся на экспортно-импортных операциях через Петербургский порт. В 1860 г. фирма занимала 1-е место по объемам продаж за рубеж сала, 2-е место — пшеницы и пеньки. К 1868 г. по общему объему вывозимых за рубеж товаров Губбарды занимали почетное 9-е место³⁴⁴. В 1875 г. торговый дом наследовали Эвелин и Джон Эдуард Губбарды. К этому времени они являлись собственниками крупнейших пакетов паев принадлежавших им промышленных компаний. Например, в Товариществе Шлиссельбургской мануфактуры первый владел 440, а второй — 250 паями³⁴⁵. Таким образом, из 1 000 паев в их руках находилось 690, что давало практически полный контроль над делами фирмы. В данном отношении представляются неслучайными изменения, внесенные в устав товарищества общим собранием пайщиков 26 марта 1887 г. Для действительности решений правления требовалось отныне иметь подписи не всех трех директоров, а только двух и даже, «в некоторых случаях», одного. Учитывая присутствие в правлении обоих Губбардов, подобные изменения предоставляли им, по сути, неограниченные полномочия. Вопрос заключался лишь в том, насколько эффективно они смогут ими воспользоваться.

Примечательными выглядели формальные ограничения, регулировавшие деятельность принадлежавших Губбардам промышленных фирм. В полном смысле семейный характер носил устав Компании Петровской фабрики. Помимо общих для своего времени требований к ее операциям, здесь присутствовал ряд положений, который предоставлял директорам, т. е. Губбардам, огромные права. В частности, правлению разрешалось производить без согласования с общим собранием акционеров все расходы компании (т. е. и те, которые по своим суммам превышали утвержденные собранием). Подчеркивалось, что при «непредвиденных потерях или малом успехе в действиях по компании директора не подвергаются пред оной ответственности, кроме однако же законопротивных распоряжений и преступления

³⁴⁴ Посредник промышленности и торговли. 1860. № 256, 260; Содействие русской промышленности и торговле. 1868. № 1.

³⁴⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 40. Л. 3.

пределов их власти». Ничего не говорилось о числе акционеров и объеме предоставляемых ими долей капитала, необходимых для законности работы общих собраний³⁴⁶.

Более подробным и взвешенным явился устав Шлиссельбургского товарищества. В соответствии с его положениями правление избиралось из трех пайщиков, имевших в собственности не менее 10 паев. В свою очередь, директора избирали из своей среды председателя правления. Однако полномочия последнего прописаны не были³⁴⁷. Без специального разрешения общего собрания пайщиков правление имело право осуществлять расходы до 100 тыс. руб. в год. Фиксировалось, что ревизионная комиссия по делам правления назначается только из числа пайщиков. Но при этом не прояснялась и тем самым признавалась возможность присутствия в ее составе директоров³⁴⁸.

В целях предотвращения вероятных угроз для существования товарищества в случае конфликтов между совладельцами в уставе было прописано положение, согласно которому внесенные за пай деньги «остаются неприкосновенной собственностью Товарищества и ни в каком случае не могут быть вытребованы обратно, ни владельцем паев, ни их наследниками»³⁴⁹. Данное требование, в сочетании с первоочередным правом собственников компании на выкуп паев своих партнеров, практически лишало миноритариев (держателей мелких пакетов) возможности влиять на деятельность правления. Обязательная сила решений общего собрания наступала в случае, если за них проголосовало не менее $\frac{3}{4}$ явившихся собственников (1 пай давал право 1 голоса, без ограничений для одного лица); не явившиеся считались согласившимися с этими решениями.

Иной вариант разграничения интересов собственников и управленцев представлял устав Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры. Впервые здесь были закреплены нормы, позволявшие пайщикам более результативно воздействовать на правление. Речь шла, например, о «сменяемости» директоров в случае «явной безуспешности и убыточности» их действий (данное положение станет для Губбардов роковым в начале XX в.); о ревизионной комиссии, в

которую не могли избираться директора; об обыкновенных и чрезвычайных общих собраниях (последние созывались по требованию 10 пайщиков или ревизионной комиссии). Для законности работы общего собрания требовалось присутствие не менее $\frac{3}{4}$ пайщиков, представлявших не менее половины уставного капитала. В случае решения экстренных и особенно важных вопросов (в том числе по изменениям в уставе) необходимо было присутствие пайщиков, представлявших не менее $\frac{3}{4}$ капитала. Правление обязывалось «во всяком случае» созывать общее собрание и выносить на его обсуждение вопросы, которые были подняты владельцами паев, имевшими в совокупности не менее 10 голосов³⁵⁰.

В целом устав Спасского товарищества отражал серьезные изменения институционального характера, которые происходили в структуре собственности и высшего управления семейного дела Губбардов. Отчасти здесь сыграло свою роль и то обстоятельство, что данный документ был разработан на основе устава акционерного общества «Спасская бумагопрядильная мануфактура», созданного в свое время Ф. Рейтом. Вместе с тем в уставе товарищества сохранялись позиции, заметно усложнявшие процедуру контроля за деятельностью правления. В частности, фиксировалась должность председателя правления, но его права и обязанности не прописывались. Ничего не говорилось о размере сумм, которые могли превысить своими операциями директора, помимо утвержденных общим собранием³⁵¹.

С 1890 г. промышленным делом руководил купец 2-й гильдии Уильям Эджертон Губбард (проживал в собственном доме на Николаевской набережной, 37). Вместе с ним в делах фирмы принимали участие Джон Эдуард Губбард, а также купец 2-й гильдии Эрнест Дуррант (к началу XX в. всем троим принадлежало по 660 паев Шлиссельбургской мануфактуры)³⁵². Каковы же были показатели работы Губбардов по руководству головной фирмой — Товариществом Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры? Общие цифры по производственной деятельности фирмы внушали оптимизм: с 1884 по 1899 гг. балансовая стоимость сырья и товаров возросла с 923,6 тыс. до 3 740 830 руб.³⁵³ Вместе с тем имеющиеся данные о размерах дивидендных выплат за 1884—1904 гг. не подтверждают результативного

³⁴⁶ Устав Компании Петровской бумагопрядильной и ткацкой фабрики. СПб., 1885. С. 3, 5.

³⁴⁷ Устав Товарищества Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры. СПб., 1891. С. 3.

³⁴⁸ Там же. С. 5, 8.

³⁴⁹ Там же. С. 9—10.

³⁵⁰ Устав Товарищества Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры. СПб., 1891. С. 6, 9, 11, 13.

³⁵¹ Там же. С. 7, 14.

³⁵² РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 40. Л. 27.

³⁵³ Там же. Л. 69.

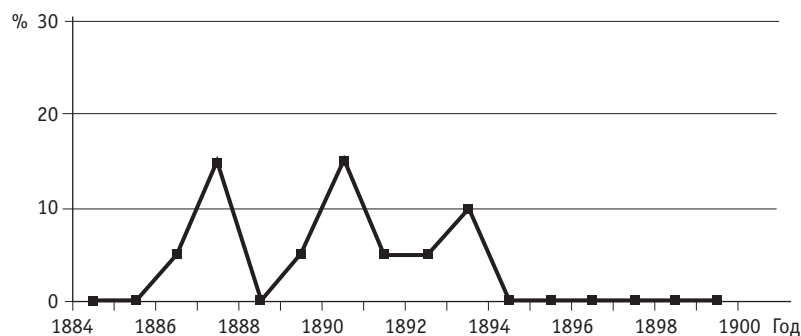


Рис. 15. Дивидендные выплаты Товарищества Шлиссельбургской мануфактуры за 1884–1899 гг.

для собственников характера деятельности предприятия. Уровень дивидендов не превышал 15%³⁵⁴ (рис. 15).

Активное наращивание объемов производства не сопровождалось столь же быстрым расширением рынка сбыта ситцевых изделий товарищества. Работа с оптовыми и розничными потребителями явно отставала от потребностей развития фирмы. 1894 г. принес особенно ощутимые убытки — 163 тыс. руб.; к 1899 г. их общая сумма достигла 758 тыс. руб.³⁵⁵ В 1896 г., на фоне нараставших трудностей, в Лондоне было учреждено еще одно акционерное общество — «Anglo-Russian Cotton Factories Ltd.». Компания англо-русских бумагопрядильных мануфактур должна была осуществлять общее руководство улучшением положения фирмы, а также ссужать «по мере надобности» средства, «потребные для оборотов Товарищества»³⁵⁶. Тем не менее в 1899 г. биржевая цена паев товарищества (при номинале в 1 тыс. руб.) опустилась до 750 руб. В 1900 г. по инициативе Губбардов была проведена дополнительная эмиссия: уставной капитал был увеличен до 2 млн руб. Это решение было принято тремя крупнейшими пайщиками — Эвелином Ивановичем Губбардом, Иваном Фомичем Губбардом и Эрнестом Ивановичем Дуррантом³⁵⁷ (они были держателями $\frac{3}{4}$ паев), являвшимися одновременно директорами фирмы. В это время особым влиянием при принятии финан-

³⁵⁴ Статистика акционерного дела в России. Вып. 3. С. 385.

³⁵⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 40. Л. 68.

³⁵⁶ Там же. Л. 39.

³⁵⁷ К началу XX в. социальная натурализация Губбардов завершилась принятием ими русских имен.

совых решений пользовался Э. И. Дуррант — внешний директор, состоявший членом правления Северного банка в Петербурге.

Уже в следующем году с целью сбалансировать доходные и расходные статьи последовало уменьшение уставного капитала до 1,2 млн руб. 1902–1903 гг. завершились с прибылью, но с тенденцией к уменьшению — с 145,1 тыс. до 54,2 тыс. руб.; дивидендные выплаты не осуществлялись. На 31 декабря 1904 г. кредиторская задолженность товарищества достигла 8 821 700 руб., при этом балансовая стоимость активов составила 10 109 500 руб., в том числе движимого и недвижимого имущества — 1 884 400 руб., сырья и товаров — 4 246 400 руб.³⁵⁸ Главная причина роста долгов, по мнению членов правления, крылась в интенсивной производственной деятельности³⁵⁹.

Перечень главных кредиторов подтверждает преимущественно внутренний характер финансирования Шлиссельбургского товарищества. В 1901 г. в их число входили: «Anglo-Russian Cotton Factories Ltd.» — 3 590 365 руб., Компания Петровской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры — 1 443 000 руб., Товарищество Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры — 1 213 000 руб., Азовско-Донской банк — 1 200 000 руб., Московский купеческий банк — 283,9 тыс. руб.³⁶⁰

Неудачи в деятельности Шлиссельбургского товарищества (к 1910 г. его убытки составили 252 тыс. руб.³⁶¹) поставили под сомнение организаторские и деловые способности Губбардов, их претензии на единоличное руководство фирмой. Представители семьи вынуждены были выйти из числа директоров, а затем и пайщиков фирмы. Накануне Первой мировой войны собственниками компании и одновременно ее директорами являлись: Морис Дмитриевич Брей (за себя и по доверенности имел 510 паев), Эдуард Эдмундович Желлибранд (410), Альфред Амадеевич Ланц (260), Джордж Дмитриевич Фильд (10) и Иван Иванович Бирс (10). Отметим, что в числе этих лиц внешним директором являлся только Э. Э. Желлибранд, состоявший совладельцем петербургской торговой фирмы «А. П. Беляев и К^о»³⁶². И при новых владельцах товарищество Шлиссельбургской

³⁵⁸ Указатель действующих в России акционерных предприятий и торговых домов. Т. 1. С. 1247–1248.

³⁵⁹ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 40. Л. 69.

³⁶⁰ Там же. Л. 28, 31–32, 34–35.

³⁶¹ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1911. С. 15.

³⁶² Желлибранд слыл весьма обеспеченным человеком, способным, например, одновременно заплатить за небольшой дачный участок в Териокках 15 тыс. руб. (РГИА. Ф. 1102. Оп. 2. Д. 58. Л. 2).

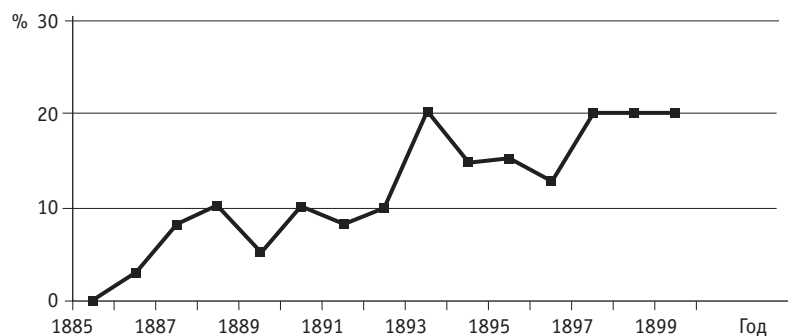


Рис. 16. Дивидендные выплаты Товарищества Спасской мануфактуры за 1885–1899 гг.

мануфактуры продолжало сохранять характер закрытой компании. К 1914 г., при новом составе правления, стоимость активов возросла с 10,1 (1904 г.) до 12,3 млн руб. Выпускалось разнообразных изделий из ситца на 10 млн руб. в год. Вместе с тем столь же быстро росла кредиторская задолженность, достигшая 10 613 000 руб.³⁶³ В ноябре 1915 г. было принято решение увеличить уставной капитал компании с 1,2 до 2,4 млн руб., при этом пояснялось, что все паи должны быть «распространены между нынешними пайщиками Товарищества»³⁶⁴.

Большей стабильностью к концу XIX в. отличалась деятельность Товарищества Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры. Дивидендные выплаты за 1884–1899 гг. здесь колебались от 2,5 до 20%³⁶⁵ (рис. 16).

Биржевая цена акций товарищества (при номинале в 1 тыс. руб.) возросла с 1450 руб. в 1892 г. до 2000 руб. в 1899 г.³⁶⁶ 1899 год завершился для Товарищества Спасской мануфактуры с прибылью в 155 609 руб. К выдаче в дивиденд было назначено 160 тыс. руб., т. е. 20% на уставной капитал в 800 тыс. руб. (для сравнения: конкурент Спасской мануфактуры — Акционерное общество Северной ткацкой мануфактуры в Петербурге завершило 1899 г. с прибылью в 42 414 тыс. руб.,

³⁶³ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 19; *Езиоранский Л. К.* Фабрично-заводские предприятия Российской империи. № 814к.

³⁶⁴ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 40. Л. 106.

³⁶⁵ Статистика акционерного дела в России. Вып. 3. С. 350.

³⁶⁶ Там же. С. 350; Указатель действующих в России акционерных предприятий и торговых домов. Т. 1. С. 585–586.

из которых в дивиденд было направлено 40 тыс. руб., т. е. 8% на уставной капитал в 500 тыс. руб.)³⁶⁷. К началу XIX в. число рабочих, занятых на фабрике, достигло 1200 человек.

Однако с 1900 г., в условиях нарастающего в стране промышленного кризиса, для Товарищества Спасской мануфактуры наступает сложный период. За последующее трехлетие чистая прибыль компании сократилась до 28 тыс. руб. Дивиденды за 1900 г., в сравнении с предыдущим годом, были уменьшены с 20 до 8%; в 1901 г. составили 3%, в 1902 г. — 7, 1903 г. — 4%. В 1903 г. при обороте в 2 019 800 руб. кредиторская задолженность достигла 1 500 700 руб.³⁶⁸ Члены правления (Эвелин Иванович Губбард, Иван Фомич Губбард и Эрнест Иванович Дуррант), занятые руководством еще двумя семейными компаниями, с трудом справлялись с решением возникших перед товариществом проблем.

Заслуживает внимания тот факт, что Губбарды, в отличие от своего решения по Шлиссельбургской мануфактуре, не стали выходить из состава собственников Спасской фабрики. Покинув вскоре правление, они сохранили за собой рычаги влияния на руководство компании. В преддверии Первой мировой войны директорами здесь являлись Э. И. Дуррант, М. Д. Брей и Э. Э. Желлибранд, кандидатами в члены правления — И. И. Бирс и И. Э. Губбард. К этому времени балансовая стоимость активов практически сохранялась на уровне 1903 г. — 3 401 893 руб. Производственные мощности позволяли выпускать продукцию на 1,8 млн руб. в год. В 1914 г. прибыль составила 51 тыс. руб., дивиденд — 4%. Кредитная задолженность сохранялась в размере 1 716 000 руб.³⁶⁹

Примерно та же ситуация наблюдалась и в деятельности Компании Петровской мануфактуры. В 1880–1890-х гг. ее операции отличались сравнительной стабильностью. Биржевая цена акций (при номинале в 1 тыс. руб.) возросла с 1350 руб. в 1892 г. до 1500 руб. в 1899 г. При этом дивидендные выплаты колебались в пределах от 2,5 до 12,5%³⁷⁰ (рис. 17).

³⁶⁷ Промышленный мир. 1899. 28 мая.

³⁶⁸ Указатель действующих в России акционерных предприятий и торговых домов. Т. 1. С. 586.

³⁶⁹ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 17; *Езиоранский Л. К.* Фабрично-заводские предприятия Российской империи. № 810к.

³⁷⁰ Статистика акционерного дела в России. Вып. 3. С. 349; Указатель действующих в России акционерных предприятий и торговых домов. Т. 1. С. 1077.

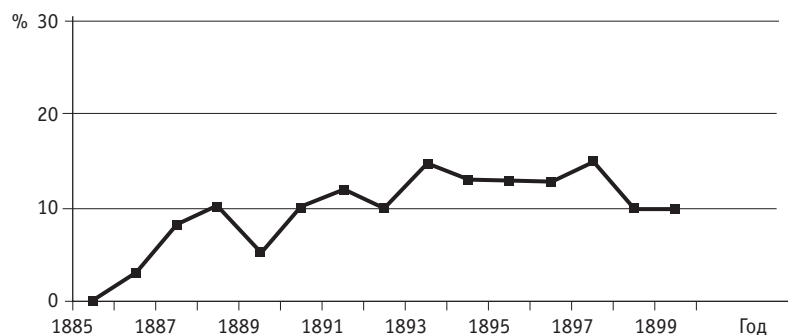


Рис. 17. Дивидендные выплаты Компании Петровской мануфактуры за 1885–1899 гг.

Однако в 1900 г. последовало резкое уменьшение прибыли и, соответственно, снижение дивидендов. В период 1900–1903 гг. их размеры не превышали 7%³⁷¹. Только за 1902–1903 гг. прибыль снизилась в два раза, составив 62,1 тыс. руб. В 1904 г. директора компании (И. Ф. Губбард, Э. И. Дуррант и Ф. В. Болдок) утвердили рост кредиторской задолженности до 1 924 300 руб. при балансовой стоимости активов в 3 917 100 руб. (в том числе движимого и недвижимого имущества — 1 288 000, сырья и товаров — 576 800 руб.)³⁷².

В 1913 г. оборот компании составил 2,4 млн руб. (этот показатель имел место на протяжении предшествующих пяти лет) при балансовой стоимости активов 4 281 346 руб., в том числе имущества — 970 тыс. руб. Кредиторская задолженность сохранялась в размере 1 988 000 руб. При прибыли в 60 тыс. руб. дивиденды были выплачены на уровне 4%. На предприятии было задействовано 47 800 прядельных веретен при 1 600 рабочих³⁷³. К этому времени деятельность правления в составе И. Э. Губбарда, М. Д. Брея и Э. Э. Джеллибранда носила скорее рентный характер, ориентированный на поддержание стабильного, предсказуемого для партнеров поведения фирмы. Позднее данное обстоятельство в значительной мере обусловило вхождение всех трех промышленных компаний в состав концерна

³⁷¹ Там же.

³⁷² Указатель действующих в России акционерных предприятий и торговых домов. Т. 1. С. 1077.

³⁷³ Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. СПб., 1914. С. 13; *Езиоранский Л. К.* Фабрично-заводские предприятия Российской империи. № 806к.

Путилова–Стахеева–Батолина в годы Первой мировой войны³⁷⁴. При отсутствии обнадеживающих перспектив ведения дела более предпочтительным стало привлечение стратегических инвесторов и постепенный переход компаний под их полный контроль.

Впрочем, трудности в функционировании промышленных фирм отнюдь не означали свертывания Губбардами своего семейного дела. Для непосредственного руководства коммерческими начинаниями они оформили в октябре 1910 г. торговый дом (товарищество на вере) «Губбард Эджертон и К^о» с капиталом 150 тыс. руб. (75 тыс. руб. принадлежало полным товарищам, 75 тыс. руб. — непоименованным вкладчикам). В число полных товарищей вошли подданные Великобритании Уильям Эджертон, Эвелин Иванович и Иван Эджертонович Губбарды, Морис Дмитриевич Брей (директор–распорядитель) и Федор (Фридрих) Васильевич Болдок. Контора фирмы была открыта по соседству с помещениями, где заседали члены правления Шлис-сельбургской, Спасской и Петровской компаний, — на Николаевской набережной, 37. В начале XX в. активной предпринимательской деятельностью продолжал также заниматься Эвелин Иванович Губбард, являвшийся директором английского нефтепромышленного общества «Олеум». Институционализация интересов Губбардов, закрепленная в правовых и неформальных отношениях этой семьи с видными представителями петербургских деловых кругов, позволила сохранить влияние фамильной группы вплоть до 1914 г.

Создание и деятельность фирм, собственниками которых являлись Губбарды, подтверждали значимость семейного опыта в таком деле, как промышленное предпринимательство. Характер деловых операций этих людей отличался ярко выраженными персонифицированными чертами. Речь идет об устоявшихся личностных предпочтениях, крепких родственных связях, склонности к содержанию инсайдерского типа фирм, переплетении в действиях их владельцев функций собственников и управленцев. Учреждаемые компании являли собой фамильный бизнес, осуществляемый на средства родственников, управленческие и технические знания для которого также предоставлялись через внутригрупповой опыт и семейные связи. Вместе с

³⁷⁴ *Гиндин И. Ф.* Банки и экономическая политика России (XIX — начало XX вв.). С. 452; *Китанина Т. М.* Тенденции концентрации управления и обобществления производства в монополистических объединениях высшего типа накануне и в годы Первой мировой войны (финансово-промышленная группа Путилова–Стахеева–Батолина) // *История предпринимательства в России: XIX — начало XX вв.* СПб., 2006. Вып. 2. С. 22.

тем неудачи промышленной деятельности Губбардов в начале XX в. свидетельствовали о наличии ряда серьезных проблем. Во-первых, не удалось результативно соотнести индивидуальные способности, используемые институциональные ограничения и планы развития компаний в условиях неустойчивой социально-экономической и политической ситуации в стране. Во-вторых, Губбарды не смогли создать сколько-нибудь стройную систему управления, способную координировать действия принадлежавших им фирм. Приоритет индивидуальных интересов обернулся в этом отношении еще одной проблемой: попытки найти новые направления в развитии закрытых для внешнего влияния и контроля фамильных фирм не были подкреплены соответствующим коммерческим и организаторским потенциалом членов семьи.

Приложение

**Лица, участвовавшие в общем собрании пайщиков
ТРАРМ 31 марта 1916 г.³⁷⁵**

Физическое/юридическое лицо	Количество паев, шт.	Число голосов, ед.
Азовско-Донской банк	400	8
Анисимов И. А.	300	6
Баранов В. М.	5	—
Бачманов А. А.	100	2
Бекман Ф. Ф.	200	4
Боберман А. Н.	116	2
Богданов И. В.	50	1
Боллингер Н. Э.	4	—
Брандт А. И., г-жа	23	—
Брандт Ю. А.	25	—
Буйвид К.	200	4
Буров К. А.	15	—
Бызов Б. В.	250	5
Вейнберг-Штридлер С. С.	1	—
Галь В. Ю.	12	—

³⁷⁵ Используются материалы: Список владельцев предьявительских и именных паев, заявивших о желании участвовать в обыкновенном общем собрании владельцев паев Товарищества Российско-Американской резиновой мануфактуры под фирмой «Треугольник» 31 марта 1916 г.

Продолжение приложения

Физическое/юридическое лицо	Количество паев, шт.	Число голосов, ед.
Гейзе Л. Л., г-жа	350	7
Гейзе Ю. Л.	1112	22
Герардов Н. Н.	5	—
Гильзе ван дер Пальс Г. Г.	14450	289
Гильзе ван дер Пальс М. Г.	2000	40
Гильзе ван дер Пальс Н. Г.	300	6
Глушков В. Н.	100	2
Годзинский Ф. Ф.	15	—
Гоз И. Э.	35	—
Горб И. О.	186	3
Гофман Е. Ф.	190	3
Гранкин Н. П.	20	—
Грубе А. И.	330	6
Гутбир А. Л.	10	—
Демидов П. А.	2000	40
Иессен М. Ф.	3181	63
Калугин И. П.	50	1
Карпов Н. А.	100	2
Келер П. Ф.	37	—
Кемпе Ф. Б.	10	—
Кемпе Э. К., г-жа	733	14
Кентман П. В.	50	1
Кетниц Ю. М.	600	12
Кирштен А. Г.	4398	87
Кирштен П. Г.	5413	108
Душеприказчик по духовному завещанию покойного Кирштен Э. Г.	1409	28
Козлов В. А.	200	4
Коммерческий банк (Базель)	10	—
Конкурсное управление по делам несостоятельного должника банкирского дома «Зейдман А. И. и К ^о »	500	10
Коппе П. П.	10	—
Коппе Р. П.	5	—
Коцен М. М.	1	—
Краак А. А.	466	9
Крузе В. П., г-жа	280	5

Продолжение приложения

Физическое/юридическое лицо	Количество паев, шт.	Число голосов, ед.
Ла-Марк Г. Е.	5	—
Ламан В. К.	190	3
Ландезен В. В.	300	6
Линдберг П. И.	10	—
Лукас М. А.	5	—
Маркович М. М.	102	2
Маркузе А. Н.	200	4
Махонин В. М.	10	—
Мейер Р. П.	5	—
Мейер Э. М. и К ^о	16	—
Мейшен В. В.	50	1
Минкевич В. Ф.	10	—
Молин Г. А.	175	3
Московский банк (Петроградское отделение)	14	—
Мюллер Р. А.	200	4
Науман К. Г.	50	1
Недзвецкий К. В.	25	—
Новоселов С. С.	50	1
Отмар-Нейшеллер В. М.	30	—
Отмар-Нейшеллер М. Л.	1540	30
Парижско-Нидерландский банк (Париж)	14700	294
Петроградский международный коммерческий банк	675	13
Петроградский учетный и ссудный банк	12000	240
Пиккель А. К.	35	—
Плотников М. С.	1200	24
Подольский А. И.	200	4
Попов И. А.	300	6
Рамсейер Э. И.	400	8
Рамсейер Ю. И.	1500	30
Розенберг В. В.	5	—
Роман А. А.	250	5
Романов В. А.	1500	30
Русский для внешней торговли банк	400	8
Русский торгово-промышленный банк	200	4

Окончание приложения

Физическое/юридическое лицо	Количество паев, шт.	Число голосов, ед.
Сван А. А.	80	1
Серк А. П.	16	—
Стивенс Ф. А.	200	4
Стырикович В. Л.	100	2
Сюзор П. Ю., граф	200	4
Тамберг Ф. Х.	25	—
Трепова Е. С., г-жа	150	3
Уконин С. Д.	100	2
Умнов Н. И.	2000	40
Уteman Ф. Ф.	18000	360
Уteman Х. Ф., г-жа	10000	200
Утин Я. И.	1500	30
Фельдт Р. Ф.	58	1
Фишер А. Ю.	350	7
Харитоновна В. С., г-жа	990	19
Цильхерт П. П.	12	—
Цулауф Я. Б.	490	9
Шефтель М. И.	50	1
Шинкевич Е. Г.	5	—
Шлатер Ю. Г., г-жа	16	—
Штритер А. Э.	110	2
Штритер Э. Г., г-жа	2010	40
Штритер Ф. Р.	70	1
Шуберт А. Ф., г-жа	7	—
Шуберт Э. Э.	924	18
Robert Shouman & Cie (Париж)	2910	58
Эйленберг А. А.	233	4
Эмке М. Г.	70	1

О черк второй

РАЗВИТИЕ КОНЦЕРНА ПУТИЛОВА— СТАХЕЕВА—БАТОЛИНА И ТРАНСФОРМАЦИЯ ЕГО ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ СТРАТЕГИИ В ГОДЫ ПЕРВОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ

ВВЕДЕНИЕ

В июне 1918 г. Президиум Высшего Совета народного хозяйства постановил национализировать одно из крупнейших торгово-промышленных объединений периода Первой мировой войны, действовавшее под фирмой торгового дома елабужских купцов-миллионеров Стахеевых. Принадлежавшая Стахеевым в России огромная движимая и недвижимая собственность — металлургические предприятия, угольные шахты, нефтяные промыслы, необозримые лесные массивы, хлопковые плантации, текстильные фабрики, маслособойные и химические заводы, железнодорожные магистрали, караваны судов и многое другое — была признана государственной.

Колоссальное личное состояние главы фирмы Ивана Ивановича Стахеева оценивалось в мае 1917 г. русской прессой, располагавшей далеко не полными данными, в 8 млн руб. Стоимость приобретенных им пакетов акций промышленных предприятий и банков достигала 100 млн руб.¹ К осени 1917 г., по свидетельству правления Петроградского торгово-промышленного банка, И. И. Стахеев непосредственно располагал ценными бумагами на сумму в 200 млн руб. Одновременно в портфеле торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о», собственный капитал которого составлял всего

¹ Коммерческий телеграф. 1917. 19 мая.

лишь 2,5 млн руб., находились дивидендные бумаги на такую же сумму (200 млн руб.)².

Выгодные торговые операции с хлебом, а позднее с нефтью положили еще до войны начало огромному состоянию купеческой династии Стахеевых. Однако именно военная обстановка и порожденная ею инфляционная конъюнктура создали исключительно благоприятные условия для наметившегося ранее перехода от чисто торговых операций к активной промышленной деятельности, для сосредоточения в руках немногочисленных представителей российской финансовой элиты крупнейших производственных мощностей. Обесценивание валюты, облегчавшее приобретение недвижимости путем скупки акций, содействовало развитию биржевых операций, стимулировало и ожесточало биржевую игру.

* * *

Отечественные исследователи достигли значительных успехов в области всестороннего и глубокого изучения основных экономических процессов, происходивших в России накануне революционных событий 1917 г. Историками и экономистами вскрыты и исследованы особенности русского капитализма, его основные противоречия и закономерности. Авторы многих авторитетных трудов, основываясь на богатейшей источниковедческой базе, показали, что экономическую отсталость России следует расценивать как относительную отсталость страны среднего уровня развития, избравшей догоняющий путь, что, невзирая на ряд национальных особенностей, экономика России эволюционировала по общим для всех капиталистических стран законам.

Уже материалы исследований 1950–1960-х гг. опровергли укоренившееся мнение об организационной и экономической слабости крупного российского бизнеса, показали многообразие форм действовавших в России хозяйственных объединений (от картелей и синдикатов до трестов и концернов), проанализировали взаимоотношения частного капитала и государства. Итоги историко-экономических исследований указанного периода были подведены в монографии К. Н. Тарновского «Советская историография российского империализма» (М., 1964).

Вместе с тем постепенно уяснялось, что проведенные исследования оказались недостаточными для более или менее полного пред-

² Российский государственный исторический архив (далее — РГИА). Ф. 634. Оп. 1. Д. 13. Л. 316.

ставления о типе русского капитализма. Последнее могло стать возможным лишь в результате совокупного изучения общих закономерностей развития российской экономики наряду с ее основными особенностями. Так выявилась необходимость углубленного комплексного исследования социально-экономических проблем. О том, что к этому выводу стихийно пришли исследователи ряда творческих направлений, свидетельствовал значительный ряд работ по новой тематике, вышедших в последующие десятилетия. В центре внимания оказались прежде всего проблема многоукладности российской экономики, порожденной неравномерностью развития промышленности ряда отраслей и районов, взаимодействие укладов, анализ ряда сложнейших пережиточных явлений. Исследования этого рода показали, что, проникая в отдаленные и слабо развитые районы империи, финансовый капитал, представленный крупными акционерными банками, не разрушал организационных основ местной, периферийной хозяйственной жизни, а приспосабливался к господствовавшим там до- и раннекапиталистическим ее формам³. Однако это отнюдь не препятствовало ему в целом модифицировать отечественную экономику.

В настоящей работе сделана попытка раскрыть основные вопросы, связанные с формированием и деятельностью могущественного в экономическом и финансовом отношении концерна И. Стахеева (условно, как это принято в исследовательской литературе, — финансово-промышленной группы Путилова — Стахеева — Батолина), развившего широкую экспансионистскую деятельность в годы Первой мировой войны.

Перед автором стояла задача — показать своеобразие условий возникновения наиболее сильного в финансовом отношении российского концерна, историю его развития, раскрыть систему взаимоотношений входивших в объединение предприятий, их формы связи и зависимости, проанализировать банковские связи, а также выяснить цели, преследуемые руководителями объединения. Все эти вопросы в той или иной мере нашли отражение в работе, однако она

³ Имеются в виду монография П. Г. Галузо «Аграрные отношения на юге Казахстана в 1867—1914 гг.» (Алма-Ата, 1965) и статьи В. В. Тимошенко «Роль банков в льноторговле дореволюционной Белоруссии (1900—1914 гг.)» (Вопросы развития народного хозяйства Белоруссии и Прибалтики. Минск, 1963), «Была ли Белоруссия при царизме колонией в экономическом смысле?» (История СССР. 1965. № 1), «Кредитная система Белоруссии в начале XX века» (Исторические записки. 1965. Т. 78).

не претендует на всестороннее их освещение, поскольку состояние сохранности и характер источников не всегда позволяют дать исчерпывающий анализ того или иного явления.

Литература темы весьма ограничена. Достаточно упомянуть, что нет ни одного специального исследования, посвященного данной проблеме. Однако в ряде историко-экономических работ, относящихся к довоенному и послевоенному периодам, содержатся отдельные упоминания о монополистическом соглашении Путилова—Стахеева—Батолина⁴. Начало изучению деятельности концерна было положено публикацией в 1957 г. И. Ф. Гиндиным и П. В. Волобуевым двух документов, составленных организаторами объединения: «Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о» (1917)»⁵ и «Программа деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о», сопровождаемая вступительной статьей (см. приложения)⁶. Авторы публикации впервые определили место концерна в системе крупного бизнеса, указали на его связи с Русско-Азиатским коммерческим банком, наметили состав входивших в него предприятий. После публикации И. Ф. Гиндина и П. В. Волобуева к истории концерна обращались многие исследователи, характеризуя то ту, то иную сторону его деятельности. И. Ф. Гиндин и Л. Е. Шепелев, например, указывали в одной из работ, что связи концерна с Русско-Азиатским коммерческим банком были обусловлены обоюдной заинтересованностью сторон, искавших взаимной поддержки⁷. Тому же вопросу о союзе

⁴ См., например: *Маниковский А. А.* Боевое снабжение русской армии в войну 1914—1918 гг. М., 1920; *Венедиктов А. В.* Организация железной и угольной промышленности // Тяжелая индустрия в СССР. М.; Л., 1926; *Гиндин И. Ф.* Банки и промышленность в России до 1917 г. М.; Л., 1927; *Волобуев П. В.* 1) Монополистический капитализм в России и его особенности. М., 1956; 2) Из истории монополизации нефтяной промышленности дореволюционной России (1903—1914) // Исторические записки. 1955. Т. 52. С. 80—111; 3) Экономическая политика Временного правительства. М., 1962; *Крупина Т. Д.* К вопросу об особенностях монополизации промышленности в России // Об особенностях империализма в России. М., 1963. С. 197—214; *Лившин Я. И.* Монополии в экономике России. М., 1961, и другие работы.

⁵ Повторно документ был опубликован в сб.: Экономическое положение России накануне Великой Октябрьской социалистической революции: Документы и материалы. М.; Л., 1957. Т. I. С. 81—87.

⁶ *Волобуев П. В., Гиндин И. Ф.* К истории концерна И. Стахеева // Исторический архив. 1957. № 3.

⁷ *Гиндин И. Ф., Шепелев Л. Е.* Банковские монополии в России накануне Великой Октябрьской социалистической революции // Исторические записки. 1960. Т. 66.

И. И. Стахеева с Русско-Азиатским банком уделял внимание И. Н. Шемякин⁸. В. Я. Лаверычев проанализировал деятельность в годы войны патронируемых концерном текстильных предприятий⁹ и т. д.

Документальной базой очерка послужили материалы центральных государственных архивов, в своей подавляющей части впервые вводимые в научный оборот. Исследование в значительной степени было затруднено отсутствием архива товарищества «И. Стахеев и К^о» и весьма неудовлетворительным состоянием банковских фондов. Предстояло изучить материалы различных центральных и местных учреждений, документы, связанные с историей многочисленных предприятий, входивших в концерн, чтобы составить более или менее полную картину его формирования и деятельности. В работе использованы материалы фондов Российского государственного исторического архива (РГИА), Центрального государственного архива Санкт-Петербурга (ЦГА СПб), Российского государственного военно-исторического архива (РГВИА), Российского государственного архива экономики (РГАЭ), Центрального исторического архива Москвы (ЦИАМ), Центрального государственного исторического архива Санкт-Петербурга (ЦГИА СПб), Государственного архива Ростовской области (ГАРО), Государственного архива Астраханской области (ГААО).

В РГИА просмотрены документы 17 фондов. Из них наиболее ценными по характеру материалов, несмотря на неудовлетворительную сохранность, являются документы русских коммерческих банков, позволившие при известном критическом подходе к ним осветить различные аспекты финансовой деятельности концерна, его связи с банковскими учреждениями: Русско-Азиатским банком (Ф. 630), Волжско-Камским коммерческим (Ф. 595), Русским торгово-промышленным (Ф. 634), Петроградским частным коммерческим (Ф. 597), Государственным банком (Ф. 587).

Большое значение для выяснения взаимоотношений финансово-промышленной группы с официальными правительственными организациями имеют документы фондов центральных государствен-

⁸ Шемякин И. Н. О некоторых экономических предпосылках Великой Октябрьской социалистической революции (Из истории финансового капитала в России) // Социалистические преобразования в СССР и их экономические предпосылки. М., 1959. С. 5–71.

⁹ Лаверычев В. Я. Монополистический капитал в текстильной промышленности России (1900–1917 гг.). М., 1963.

ных учреждений: Министерства торговли и промышленности (Ф. 23), Горного департамента (Ф. 37), Комитета министров (Ф. 1263), Совета министров (Ф. 1276), Управления железных дорог (Ф. 273), Главного управления неокладных сборов и казенной продажи питей (Ф. 575). Используемые в работе материалы фондов акционерных обществ позволили осветить вопрос о взаимоотношениях головного общества концерна — торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» — как с независимыми, так и с патронируемыми им предприятиями: Товариществом Алапаевских горных заводов насл. С. С. Яковлева (Ф. 51), Акционерным обществом Семиреченской железной дороги (Ф. 363), товариществом нефтяного производства «Бр. Нобель» (Ф. 1458), Акционерным обществом подсобных предприятий Эмбинского района (Ф. 1478).

Материалы фондов РГАЭ — Всероссийской центральной ликвидационной комиссии по делам частных железных дорог (ВЦЛК) при ВСНХ (Ф. 6936) и РГВИА — Особого совещания по обороне государства (Ф. 369) явились источником для характеристики деятельности металлургических и железнодорожных предприятий в составе финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина.

Широко использованы в работе документы фондов РГАЭ — Высших Советов народного хозяйства РСФСР и СССР (Ф. 3429) и Учреждений по руководству металлической и металлургической промышленностью ВСНХ СССР и Наркомтяжпрома СССР (Ф. 4086). Среди материалов первого из них находятся протоколы заседаний специальных комиссий по вопросу о национализации предприятий, нередко сопровождаемые весьма содержательными историческими справками о деятельности тех или иных фирм. В этом фонде нами обнаружен список имущества торгового дома «И. Г. Стахеева и К^о», использованный в главе I очерка. В ЦГИА СПб просмотрен фонд торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о», состоящий из единственного дела, касающегося хлебной торговли (Ф. 559); в ГАРО — документы фонда Юго-Восточного горного управления (Ф. 455), позволяющие уточнить некоторые вопросы, связанные с нефтяной торговлей фирмы И. И. Стахеева.

В работе широко представлена буржуазная периодическая печать (17 наименований), которая при критическом отношении к ней является весьма важным дополнительным источником.

Структура исследования соответствует этапам образования концерна. В главе 1, начинающейся краткой характеристикой экономического положения России в годы Первой мировой войны, рассмотр-

рены два основных вопроса — история фирмы И. И. Стахеева и ее деятельность в области хлебной и нефтяной торговли накануне и в годы Первой мировой войны. Хронологически это период объединения отдельных акционерных обществ важнейших отраслей хозяйства в мощный комплекс предприятий, условно охватывающий 1910—1916 гг., т. е. период становления концерна. В главе 2 анализируется деятельность уже в основном сложившейся крупной финансово-промышленной организации, утвердившей свое влияние почти во всех важнейших областях добывающей и обрабатывающей промышленности — 1916—1917 гг. Последняя глава — 3 дает представление о связях финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина с русскими коммерческими банками и о роли банков в процессе формирования концерна. Здесь же рассмотрена деятельность финансово-промышленной группы в 1918 г.

Глава 1

ИСТОРИЯ ФИРМЫ И. И. СТАХЕЕВА. ПЕРВЫЕ ШАГИ НА ПУТИ СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ ПУТИЛОВА—СТАХЕЕВА—БАТОЛИНА

Исторические условия формирования группы Путилова—Стахеева—Батолина

Возникновение концерна Путилова—Стахеева—Батолина и интенсивное развитие его деятельности происходило в условиях военного времени и было тесно связано с глубокими изменениями в экономике страны, вызванными вступлением России в Первую мировую войну.

Милитаризация экономики, рост военных расходов, свертывание гражданских отраслей промышленности, инфляция, служившая одним из основных источников финансирования войны, — все это привело народное хозяйство в состояние упадка. Промышленное производство сокращалось. По данным Министерства торговли и промышленности, к 1 октября 1914 г., т. е. лишь в результате двух с

половиной месяцев ведения войны, 502 предприятия с 46,5 тыс. рабочих из 8,5 тыс. крупных промышленных объектов с 1,6 млн рабочих (без учета польских) вынуждены были прекратить производство, более тысячи — значительно сократить его¹⁰. Причиной послужили недостаток сырья, топлива, рабочей силы, финансовые затруднения и, разумеется, расстройство железнодорожного транспорта, принявшее с 1915 г. поистине угрожающие размеры.

В 1917 г. промышленная продукция сократилась в стране на 36% против 1916 г.¹¹ По сравнению с довоенным временем резко снизилась выплавка чугуна (на 24,3%), бездействовали 44 доменные печи. За март—ноябрь 1917 г. было закрыто 800 предприятий со 170 тыс. рабочих¹². Были остановлены такие крупные металлургические заводы, как Константиновский, «Русский провиданс», Дружковский. На 6 недель была прекращена работа текстильных предприятий Москвы¹³.

Иностранные займы и вызванное ими катастрофическое увеличение внешнего государственного долга, составлявшего к началу мировой войны 5,5 млрд руб.¹⁴ и возросшего за время войны, по подсчетам А. Л. Сидорова, на 7,2 млрд руб. (общая государственная задолженность России к концу войны достигла 50 млрд руб.)¹⁵, внутренние займы, резкое повышение косвенных налогов на предметы первой необходимости не могли покрыть неизбежных затрат для нужд фронта. «Неподготовленность к войне стала хроническим недугом нашей государственности в течение всей последней исторической эпохи нашего национального существования»¹⁶, — писала

¹⁰ Клаус Р. Война и народное хозяйство России (1914—1917 гг.). М.; Л., 1926. С. 41.

¹¹ История народного хозяйства СССР (1917—1959 гг.) / Под ред. А. П. Погребинского. М., 1960. С. 5.

¹² Гладков И. А. Очерки строительства советского планового хозяйства в 1917—1918 гг. М., 1950. С. 46—47.

¹³ Лозинский З. Б. Экономическая политика Временного правительства. Л., 1929. С. 17—18.

¹⁴ Энгеев Т. О платежном балансе довоенной России // Вестник финансов. 1928. № 5. С. 81. — Накануне войны Россия ежегодно выплачивала по долговым обязательствам за границу в среднем около 230 млн руб. (Хрулев С. С. Финансы России и ее промышленность. Пг., 1916. С. 23).

¹⁵ Сидоров А. Л. Финансовое положение России в годы Первой мировой войны (1914—1917). М., 1960. С. 517, 526.

¹⁶ Соломонов Л. Податные новеллы // Финансовая газета. 1917. 16 июля. Любопытные сведения о неподготовленности страны в военном отношении приводит в своих воспоминаниях Б. А. Энгельгардт — член военной комиссии Временного

«Финансовая газета» в 1917 г. Между тем каждый день ведения войны стоил народу 50 млн руб.¹⁷

Вводить налог на военную прибыль правительство не решалось, боясь снизить заинтересованность деловых кругов в выполнении военных заказов. Лишь в апреле 1916 г. был разработан, а с 1917 г. введен в действие новый закон о подоходном налоге. Однако высокий ценз обложения (обложение налогом начиналось с 10 тыс. руб.) и крайне незначительные ставки этого налога не должны были нанести ущерб предпринимателям. К тому же, учету не подлежала особенно высокая военная прибыль первых двух лет войны. Ставки налога на военную сверхприбыль, введенного в середине 1916 г., также были необременительны. Между тем военная сверхприбыль многих промышленных компаний превзошла в том же году 100%¹⁸.

Но эти достаточно умеренные фискальные акции правительства вызывали сопротивление промышленников. Организации предпринимателей, их лидеры, деловая пресса единым фронтом выступили в защиту интересов промышленных кругов. Не отрицая наличия высоких военных доходов, они стремились доказать, что высокие прибыли необходимы для стимулирования дальнейшего развития военного хозяйства¹⁹.

Отметим также, что отдельные представители промышленных кругов считали даже военные годы «золотым веком» промышленности, что находило отражение и на страницах печати. В частности, в

правительства, военный комендант Петрограда при А. Ф. Керенском. По его данным, Военное министерство предполагало ограничить вооружение армии 6,5 млн винтовок, 5 тыс. пулеметов, 7 тыс. легких полевых пушек и т. п. Действительность опровергла эти расчеты. На деле потребовалось 17 млн винтовок, тогда как производительность трех русских ружейных заводов не превышала 60 тыс. в месяц. Потребность в пулеметах превысила предполагаемую в 15 раз; легких полевых пушек — в 2 раза, а запасного к ним снаряжения — в 10 раз, гаубиц — в 4 раза, запалов к ним — в 20 раз и т. д. (См.: *Энгельгардт Б. А.* Потонувший мир // Военно-исторический журнал. 1964. № 1. С. 72).

¹⁷ Ленин В. И. Грозная катастрофа и как с ней бороться // Полн. собр. соч. Т. 34. С. 173.

¹⁸ Подробнее о подоходном налоге и налоге на сверхприбыль см.: *Лозинский З. Б.* Экономическая политика Временного правительства. С. 111; *Сидоров А. Л.* Финансовое положение России... С. 125–127. — Налог на военную сверхприбыль обещал дать в 1917 г. всего лишь 55 млн руб., подоходный налог — 130 млн руб. (*Сидоров А. Л.* Финансовое положение России... С. 126).

¹⁹ См., например, статью А. Зотова «Инфляция и военные прибыли» в журнале «Промышленность и торговля» — органе Совета съездов представителей промышленности и торговли (1915. № 35. С. 754–757).

одном из номеров «Русского слова» в статье В. Мурова война изображена исключительно благоприятным для русской экономики явлением. «Война в общем отразилась на нашей промышленности весьма благоприятно, — пишет автор. — ...Если увеличились издержки производства и поднялись цены на сырье, топливо и пр., то еще больше выросли цены на товары, с лихвой покрывшие повышенные издержки предпринимателей. Чем дальше идет война, тем неудержимее взвинчиваются товарные цены. Если в первые месяцы войны, когда рост цен был сравнительно умеренный, а на некоторые предметы цены даже понизились, промышленность получала очень солидные, иногда исключительные прибыли, то будущее сулит ей поистине “Золотой век”»²⁰.

Испытывая постоянную нужду в средствах, правительство прибегло к чрезмерному выпуску бумажных денег, переполнившее каналы обращения обесцененными денежными знаками. Этому способствовало расширение эмиссионного права, явившееся следствием закона от 27 июля 1914 г. об изменении денежного обращения и деятельности Государственного банка. Крупные выпуски бумажных денег вызывались ростом военных расходов, мобилизацией экономики. Лишь за первый год войны, с июля 1914 по июнь 1915 г. количество бумажных денежных знаков возросло с 1,6 до 3,6 млрд руб.²¹ С января 1914 по январь 1917 г. сумма находившихся в обращении кредитных билетов увеличилась с 1,5 до 9,1 млрд руб.²² За все военные годы было выпущено в общей сложности кредитных билетов на 10 млрд руб., в то время как реальный золотой запас составлял всего лишь около 1,5 млрд руб. Ничем не обеспеченный выпуск бумажных денежных знаков вызвал резкое падение покупательной способности рубля. Если к началу 1915 г. официальный курс рубля снизился до 80 коп., к концу 1916 — до 60 коп., то к февралю 1917 г. он упал до 55 коп. К марту 1917 г. покупательная способность рубля составила всего лишь 27 коп.²³ Падение курса рубля обуславливалось в значи-

²⁰ Русское слово. 1915. 1 декабря.

²¹ *Каценеленбаум З. С.* Война и русский рубль // Труды Комиссии по изучению современной дороговизны. М., 1915. Вып. III. С. 5.

²² Народное хозяйство в 1916 г. Вып. VII. Пг., 1922. С. 173. За 8 месяцев хозяйничанья Временного правительства (март–ноябрь 1917 г.) денежный рынок пополнился ценными бумагами на 9,5 млн руб. (*Троицкий С. М.* Из истории русского рубля // Вопросы истории. 1961. № 1. С. 75; *Китанина Т. М.* Война, хлеб и революция (Продовольственный вопрос в России. 1914 — октябрь 1917 г.) Л., 1985. С. 17).

²³ *Погребинский А. П.* Очерки истории финансов дореволюционной России (XIX–XX вв.). М., 1954. С. 242–243.

тельной мере также пассивностью торгового и расчетного баланса страны, поскольку ввоз предоставленного союзниками военного снаряжения и боеприпасов резко превышал экспорт товаров, неудовлетворительным размещением займов (в том числе «займа свободы») и рядом других причин. К тому же, ощущая шаткость существовавшего режима, русские предприниматели охотно переводили значительную часть своих солидных капиталов в иностранные банки²⁴.

Инфляция привела к полному расстройству денежного обращения, резко сократила покупательную способность населения: на 25% за первый год войны, на 43% за второй, на 52% за третий год от уровня народного потребления в 1913 г., ускорила поляризацию социальных сил. Центр тяжести государственного налогообложения был перенесен на косвенные налоги. В 1915 г. в результате взимания налогов в распоряжение правительства было передано более 500 млн руб., в 1916 г. — уже 725 млн руб. В 1917 г. в проекте текущего бюджета косвенные налоги должны были составить 53% государственных доходов, тогда как в довоенном 1913 г. доля их не превышала 35%. Для сравнения с общей суммой налогообложения уместно привести данные о налоге на военную прибыль, который предполагалось собрать в 1917 г. всего лишь в размере 55 млн руб.²⁵

Вместе с тем порожденная войной инфляционная конъюнктура использовалась финансовым капиталом страны для расширения присутствия в ведущих отраслях производства, для усиления влияния на экономику. За счет так называемой переоценки ценностей, т. е. перевода их стоимости на обесцененный кредитный рубль, крупнейшим представителям финансового мира удалось сосредоточить в своих руках огромное количество ценных бумаг торговых и промышленных предприятий.

Высокий уровень концентрации производственных мощностей и рабочей силы стимулировал возникновение олигополистических союзов почти во всех важнейших отраслях русской экономики. В новых условиях союзы, вызванные к жизни непосредственными соглашениями владельцев предприятий (картели, синдикаты), сменяются объединениями, построенными на «системе участия», «взаимопроникновения», «кругового контроля».

Входившие в монополистические объединения предприятия помимо установления единой монополевой цены на производимые

²⁴ См.: Лозинский З. Б. Экономическая политика Временного правительства. С. 122.

²⁵ История СССР с древнейших времен до наших дней. М., 1968. Т. VI. С. 565.

ими изделия выигрывали на сокращении издержек по кредитным и торговым операциям, по транспорту и страхованию. Нередко объединенные тем или иным союзом фирмы шли по пути специализации и комбинирования производства, что влекло за собой сосредоточение в руках крупнейших фирм сырьевых и топливных баз, транспортных средств, т. е. обеспечивало этим фирмам известную экономическую самостоятельность и в значительной мере ограждало их от колебаний рыночных цен на сырье и полупродукты.

В условиях особой экономической конъюнктуры, сложившейся в годы войны, комплексные горизонтальные объединения были довольно распространенным явлением, и в этом смысле перерастание организации Путилова—Стахеева—Батолина в громадный комплекс предприятий не явилось случайностью. Ряд причин обусловил стремление разнородных по характеру производства предприятий к взаимному сближению и последующему объединению: инфляция; сравнительно легкий сбыт товаров, идущих на нужды армии, т. е. своеобразная концентрация спроса; прекращение конкуренции со стороны заграничного рынка; резко ощущаемый недостаток в сырье и рабочей силе, заставлявший предпринимателей искать тесных связей с предприятиями, производившими сырье и полуфабрикаты, и т. д. Война и в другом аспекте способствовала усилению монополий: она создала условия для непосредственного поглощения наиболее сильными участниками соглашений десятков мелких предприятий, доведенных до банкротства всеобщим вздорожанием сырья и рабочих рук. Наконец, война открывала легкий путь к захвату промышленных предприятий, отобранных от германских подданных крупнейшими предпринимателями и финансовыми группами.

Проводимая государством политика покровительства в отношении крупнейших финансово-промышленных групп получила особое развитие в период пребывания у власти Временного правительства, что прежде всего сказалось в расцвете акционерного учредительства. Если в начале войны образование новых акционерных компаний даже сократилось (отчасти вследствие политики Министерства финансов, стремившегося уменьшить частную эмиссию ради освобождения денежного рынка для размещения на нем государственных военных займов), то уже в 1916 г., а особенно при Временном правительстве, оно заметно усилилось. Объяснялось это, с одной стороны, растущей потребностью предприятий в капитале, получаемом путем их акционирования, с другой — упрощением соответствующего законодательства.

При Временном правительстве акционерному учредительству был предоставлен широкий простор: санкцию на изменение основного капитала теперь давал министр торговли и промышленности (ранее — Совет министров); наименьший размер капитала был определен в 20 тыс. руб. (ранее — 200 тыс. руб.); наименьшая нарицательная стоимость акций — 25 руб. (ранее — 50 руб.) и т. д. Результаты сказались незамедлительно. Только за первое полугодие 1917 г. было учреждено 206 акционерных компаний с капиталом в 467 млн руб., тогда как за весь 1914 г. — первый год ведения войны — открыли действие 334 общества с капиталом 422 млн руб.²⁶ Однако развитие акционерного учредительства отнюдь не свидетельствовало об экономическом подъеме. Учредительская деятельность, поощряемая инфляционной конъюнктурой, часто носила исключительно спекулятивный характер.

Русские коммерческие банки в годы войны значительно активизировали свою деятельность в области финансирования крупнейших промышленных предприятий, резко расширили сферу контроля над важнейшими отраслями отечественной экономики — угольной, нефтяной и металлургической промышленностью, машиностроением, судостроением, паровоз- и вагоностроением, электропромышленностью и т. п. Крупнейшие российские банки уже не ограничивались кредитованием промышленных предприятий. Широко практикуемые ими финансовые операции (участие в основном капитале фирм, организация синдикатов и консорциумов для размещения новых выпусков акций и облигаций) позволили им вмешиваться в хозяйственную жизнь юридически самостоятельных предприятий и фактически устанавливать над ними неослабный банковский контроль.

Дальнейшее развитие в годы войны получили эмиссионно-учредительские операции банков, позволявшие патронировать десятки вновь учреждаемых предприятий. Однако изменения, происшедшие в русской экономике в связи с войной, — милитаризация хозяйства, денежная инфляция, рост военных налогов и др. — изменили существо этих операций. Как известно, в условиях войны важнейшим средством накопления промышленных капиталов явились государственное финансирование и крупные авансы, выдаваемые казной под военные заказы работавшим на оборону предприятиям. В результате потребность промышленности в притоке банковских средств с

²⁶ Клаус Р. Война и народное хозяйство России (1914—1917 гг.). С. 65—66; Шепелев Л. Е. Акционерные компании в России: XIX — начало XX в. СПб., 2006. С. 369—406.

целью их длительного вложения была ослаблена. Банки получили большую возможность обращаться к финансированию тех промышленных фирм, которые обеспечивали банковским деятелям получение максимальных денежных прибылей. Банки сумели выгодно использовать и государственное финансирование патронируемых ими предприятий²⁷. Важную роль в процессе подчинения банковскому контролю предприятий сыграли капиталовложения в банки промышленных и торговых фирм по синдикатским и онкольным счетам. В форму финансирования предприятий превратились вексельно-подтоварные кредиты банков.

В предвоенные и военные годы сильнейшие петербургские банки оказали чрезвычайно важное влияние на процесс реорганизации многих отраслей русской промышленности. Сосредоточивая в своих руках сбыт товаров ряда однородных предприятий, часто посредством учреждения специальных акционерных торговых обществ, эти банки способствовали тем самым объединению определенной отрасли производства, ее концентрации. Многие успешные промышленные предприятия пользовались активной финансовой поддержкой крупных банков.

Весьма значительно участие банков в возникновении мощных концернов, представлявших собой громадные объединения, в которых многочисленные разнородные по своему характеру предприятия различных отраслей промышленности, торговые фирмы, транспортные компании и, наконец, банки были подчинены контролю единого финансового центра. Образование концернов Н. А. Второва²⁸ и Рябушинских²⁹ было тесно связано с деятельностью фактически приобретенных ими Московского промышленного банка (бывш. «И. В. Юнкер и К^о») и Московского банка; концерны К. И. Ярошинского, Гессена—Демкина, Жуковых и Путилова—Стахеева—Батолина

²⁷ Подробнее см.: Гиндин И. Ф., Шепелев Л. Е. Банковские монополии в России... С. 27—28.

²⁸ О составе концерна Н. А. Второва см.: Гиндин И. Ф., Шепелев Л. Е. Банковские монополии в России... С. 95; Лаврычев В. Я. Монополистический капитал в текстильной промышленности России... С. 199—202; Рабинович Г. Х. Крупная буржуазия и монополистический капитал в экономике Сибири конца XIX — начала XX вв. Томск, 1975. С. 244—248; Петров Ю. А. Коммерческие банки Москвы. Конец XIX в. — 1914 г. М., 1998.

²⁹ О составе концерна Рябушинских см. публикации: Гиндин И. Ф. К истории концерна братьев Рябушинских // Материалы по истории СССР. Т. VI. Документы по истории монополистического капитализма в России. М., 1959. С. 603—640; Петров Ю. А. 1) Династия Рябушинских. М., 1997; 2) Коммерческие банки Москвы.

возникли при активном участии крупнейших столичных банковских учреждений³⁰.

Русский торгово-промышленный и Русский для внешней торговли банки патронировали огромный комплекс предприятий, объединенный концерном К. И. Ярошинского³¹; предприятия концерна Гессена—Демкина³² контролировались Русско-Французским коммерческим и Русским торговым транспортными банками³³; Русско-Азиатским банком финансировались некоторые из фирм, входивших в объединение Жуковых³⁴.

³⁰ Несколько особняком стоит концерн торгового дома «Вогау и К^о», оставшийся до конца своего существования семейным предприятием, в основе деятельности которого лежали собственные капиталы владельцев. См. вводную статью и публикацию документов И. Ф. Гиндина и К. Н. Тарновского «История монополии Вогау (торгового дома «Вогау и К^о)» (Материалы по истории СССР. Т. VI. С. 641–737).

³¹ По сведениям периодической печати, в составе концерна К. И. Ярошинского к концу 1917 г. находились Киевский частный коммерческий банк, Акционерное общество Киевского машиностроительного завода, Тульско-Черкасское товарищество сахарных и рафинадных заводов, товарищества сахарных заводов «Корделевка» и «Гнивань», Товарищество Черноминского сахарного завода, Товарищество Бабинского свеклосахарного завода, Товарищество Степановских свеклосахарных и рафинадных заводов, Первое и Второе общества пароходства по Днепру и др. К октябрю 1917 г. финансово-промышленная группа Ярошинского контролировала несколько десятков крупных сахарных заводов, 8 металлургических и механических предприятий, несколько текстильных фабрик, паровозных и железнодорожных обществ (Коммерческий телеграф, 1917, 19 октября; Финансовая газета, 1917, 29 июля). А. А. Фурсенко уточнил и значительно расширил представления о составе подконтрольных К. И. Ярошинскому промышленных, торговых и транспортных предприятий, о коммерческой деятельности и связях с банковским капиталом возглавляемой им финансово-промышленной группы (см.: Фурсенко А. А. 1) Концерн К. И. Ярошинского в 1917–1918 гг. // Проблемы социально-экономической истории России. СПб., 1991. С. 265–287; 2) Конец «Русского Вандербильта» // Проблемы социально-экономической и политической истории России XIX–XX веков. СПб., 1999. С. 333–337).

³² Материалы архивов показывают, что в состав монополистического объединения Гессена—Демкина входили Восточное общество товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд, Акционерное общество Финляндского пароходства, Международное общество погрузочных средств и складочных помещений, Русское паровозостроительное механическое общество, Петроградское строительное акционерное общество, Товарищество Чудовского портланд-цементного завода, общество химико-фармацевтических заводов «Подъем», страховые общества «Волга», «Якорь» и др.

³³ Бывший Одесский купеческий банк. После перехода контрольного пакета акций в руки Гессена (сентябрь 1916 г.) правление банка было переведено в Петроград.

³⁴ В монополистическое объединение Жуковых входили торговый дом «Л. М. Жуков», акционерное общество заводов «А. М. Жуков», Акционерное общество Петро-

Русско-Азиатский банк — крупнейший коммерческий банк России — сыграл решающую роль в формировании гигантского концерна Путилова—Стахеева—Батолина. Концерн установил контроль над основными хлебными рынками страны, некоторыми металлургическими заводами Урала и Подмосковья, нефтепромышленными акционерными предприятиями района Эмбы, каменноугольными компаниями Сахалина, лесными компаниями Севера Европейской части России и Дальнего Востока, петроградскими и московскими текстильными мануфактурами, среднеазиатским хлопком, масложитной промышленностью, рыбными промыслами Охотского моря, важнейшими железнодорожными магистралями (Московско-Казанской, Северо-Донецкой, Волго-Бугульминской, Южно-Сибирской, Ферганской, Бухарской, Семиреченской), транспортными предприятиями для развития экспортных связей с причерноморскими и прибалтийскими странами, и т. д.³⁵

В сближении Русско-Азиатского банка и концерна мы различаем две стадии — довоенную, знаменовавшуюся совместным выступлением банка и группы Путилова—Стахеева—Батолина в области хлебной торговли и развитием эмбинской нефтепромышленности, и военную, характеризовавшуюся дальнейшим укреплением и расширением связей банковского и промышленного капитала, что выразилось прежде всего в усиленном финансировании банком подконтрольных концерну предприятий.

При финансовой поддержке Русско-Азиатского банка к концерну были присоединены наиболее крупные предприятия в ряде от-

градского маляного завода «Астра», Андреевское торгово-промышленное товарищество, впоследствии поглощенное обществом «Салолин», акционерное общество южных заводов «Саломас» и др.

³⁵ См. публикации: Волобуев П. В., Гиндин И. Ф. К истории концерна И. Стахеева // Исторический архив. 1957. № 3. С. 160–173; 1) Китанина Т. М. Из истории образования концерна Стахеева // Из истории империализма в России. Вып. 1. Л., 1959. С. 100–133; 2) Русско-Азиатский банк и концерн И. Стахеева // Монополии и иностранный капитал в России. М.; Л., 1962. С. 408–430; 3) Тенденции концентрации управления и обобществления производства в монополистических объединениях высшего типа накануне и в годы Первой мировой войны (финансово-промышленная группа Путилова—Стахеева—Батолина) // История предпринимательства в России: XIX — начало XX в. Вып. 2. Материалы Всероссийской научной конференции 9–10 октября 2005 г. СПб., 2006. С. 10–35; 4) Финансово-промышленная группа Путилова—Стахеева—Батолина, «Национальное общество» и центральное правительство в первые годы советской власти: Из истории контактов и противостояния // Фирмы, общество и государство в истории российского предпринимательства: Материалы Международной научной конференции 8–10 декабря 2006 г. СПб., 2006. С. 79–81.

раслей промышленности. В этой органической связи с крупнейшим русским банком заключалась экономическая сила концерна, позволившая ему в сравнительно короткий срок занять важнейшее место в общественном производстве России.

Фирма И. И. Стахеева. Начало деятельности

История развития торгового дела Стахеевых весьма убедительно показывает, что глава фирмы И. И. Стахеев являлся типичным представителем национальной периферийной буржуазии, который в силу сложившихся благоприятных для него обстоятельств «пришел в промышленность от торговли».

Первые скудные сведения о Стахеевых относятся к последней трети XIX в. и свидетельствуют о том, что владельцы богатой фирмы, оперировавшие семейным капиталом и основавшие к тому времени отделения в Казани и Елабуге, вели хлебную торговлю в районе Поволжья. Имеются упоминания и о том, что во главе семейного клана, происхождение которого прослеживается с конца XVIII в., стоял Иван Кириллович Стахеев, дело которого с успехом продолжали сыновья Иван и Дмитрий, а также ближайшие родственники (двоюродные братья последних) Иван Григорьевич и Василий Григорьевич Стахеевы. Стало быть, фирма имела давние и прочные коммерческие традиции (сведения М. И. Роднова).

С 90-х гг. XIX столетия наряду с хлебными операциями, являвшимися, по признанию отцов-основателей клана, «коренным» занятием Стахеевых, важное место в деятельности фирмы занимали скупка и перевозка в верховья Волги нефтяных продуктов, главным образом мазута. В начале XX в. наблюдается заметное расширение оборотов фирмы, оперировавшей «значительным капиталом», располагавшей широкой сетью постоянных покупателей и имевшей «громадное знакомство с пароходовладельцами»³⁶.

В 1904 г. с целью укрупнения дела 12 представителей семейства Стахеевых, объединив личные капиталы, основали торговый дом, быстро выдвинувшийся в число первоклассных хлеботорговых фирм Волжско-Камского края.

³⁶ Письмо представителя астраханского отдела Товарищества нефтяного производства «Бр. Нобель» М. Лебедева управляющему астраханским складом К. Ф. Нильсону, 7 декабря 1891 г. // Государственный архив Астраханской области (далее — ГААО). Ф. 35. Оп. 1. Д. 62. Л. 6 об.

Торговый дом «И. Г. Стахеева н-ки» (полное товарищество) официально открыл деятельность 1 января 1905 г. Его основной капитал составлял в то время 4 млн руб., разделенных на тысячу именных паев³⁷. Владельцами паев являлись члены семьи елабужского купца-миллионера Ивана Григорьевича Стахеева, в том числе 6 его сыновей (А. И., В. И., Г. И., И. И., Н. И., С. И. Стахеевы). Ведущая роль в этом крупном предприятии принадлежала старшему сыну и наследнику И. Г. Стахееву Ивану Ивановичу Стахееву. Формально торговый дом основывался для «продолжения и развития существующей в г. Елабуге и принадлежащей И. Г. Стахееву торговли хлебными и нефтяными продуктами, чаем, сахаром, мануфактурными, табачными и другими товарами». Универсализм торговых операций — одна из характерных особенностей деятельности восточноевропейских и сибирских коммерческих фирм. Это свойство отличало их от российских западноевропейских фирм, большинство которых перешло к специализированной торговле.

Основатель фирмы И. Г. Стахеев передал торговому дому в собственность находившееся в приволжских и сибирских городах движимое и недвижимое имущество (магазины, лавки, склады, промышленные и жилые строения, запасы товаров), общая стоимость которого определялась в 8 228 971 руб.³⁸ Главная контора торгового дома находилась в Елабуге, являвшейся в те годы одним из важнейших центров хлебной торговли Волжского бассейна. Расположенная в месте сближения трех судоходных рек — Камы, Вятки и Белой, Елабуга представляла собой естественный узел, к которому сходились торговые пути от богатых пристаней, от Казани, Бугульмы, Лаишева. К Елабуге тянулись гужевые караваны, груженные рожью и овсом, мукой и льняным семенем. В период наиболее интенсивного сбора урожая на крупных пристанях, как являлась и Елабуга, подвоз крестьянского хлеба исчислялся тысячами возов ежедневно³⁹. В наиболее урожайные годы район Елабуги заготавливал до 900 тыс. пуд. овса, 300 тыс. пуд. муки, столько же льняного семени. Край был богат

³⁷ Устав торгового дома «И. Г. Стахеева н-ки» см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 433. Л. 2–4; см. также: Журнал Комитета министров. XX заседание. 19 октября 1904 г. // Там же. Ф. 1263. Общие журналы Комитета министров за октябрь–декабрь 1904 г. С. 185.

³⁸ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 433. Л. 2; Описание переданного торговому дому имущества // Там же. Л. 21.

³⁹ Лященко П. И. Хлебная торговля на внутренних рынках Европейской России. СПб., 1912. С. 349–352.

частными зернохранилищами и складами, значительная часть которых принадлежала семейству Стахеевых. «Впечатляющие экономические комплексы» были созданы торговым домом в Бирске и других крупных центрах вывоза хлебов Уфимской губернии⁴⁰.

В начале XX в. важную роль в крае приобрело мукомольное производство. После издания закона 1893 г., уравнивавшего тарифные ставки на перевозку муки и зерна, в Поволжье начало интенсивно развиваться мукомолье, принявшее вскоре капиталистический характер и достигшее товарной производительности в 135 млн пуд.⁴¹ Крупные посевики, перерабатывавшие хлеб на собственных мельницах, владевшие обычно винокурными заводами, объемистыми амбарами и разного рода складочными помещениями для зерна и муки на местах, зернохранилищами на пристанях и транспортными средствами, экономически притесняли мелких производителей, сосредоточивая в своих руках лучшие посевные земли. Хлеб вывозился обычно в Рыбинск — своего рода огромный резервуар, куда каждую навигацию из Волжско-Камского края транспортировалось около 100 млн пуд. хлебных грузов. Отсюда часть зерна перегружалась на мелкие суда, доставлявшие его в Петербург и далее, в Финляндию, другая часть оставалась в Рыбинске для перемола. Красочное описание торгового Рыбинска оставил Г. П. Сазонов, посетивший в начале 1890-х годов центры Поволжья по поручению императорского Вольного экономического общества: «Иду на пристань, где хлеб с баржей перегружается в вагоны Рыбинско-Бологовской железной дороги для следования в Петербург. Упершись носами в самый берег, словно великаны, стоят в шеренге, тесно лепятся друг к дружке баржи. Безобразные кое-как брошенные мостики соединяют то ту, то другую баржу с мостками. С другой стороны, вплоть до самых мостиков, тянется бесконечный ряд вагонов, параллельно ему другой, за ним третий. Эти ряды, то и дело пополняемые, оттаскиваются локомотивами, их место занимают другие пустые ряды вагонов и т. д. Оживление, говор, гул, толкотня — все это увлекает, ошеломляет»⁴².

⁴⁰ Там же. С. 384; *Роднов М. И.* Хлебная торговля в Бирске на рубеже XIX–XX веков // *Хрестоматия по истории Северного Башкортостана.* Уфа, 2005. Ч. II. С. 254–265.

⁴¹ *Финн-Енотаевский А. Ю.* Современное хозяйство России (1890–1910 гг.). СПб., 1911. С. 321.

⁴² О положении хлеботоргового дела в связи с вопросом продовольствия армии и населения страны (Доклад Совещания представителей Биржевых комитетов Волж-

В «горячее время» на Рыбинско-Бологовской железной дороге отгружалось в сутки до 400 тыс. пуд. хлебных грузов. Сотнями пудов наполнялись трюмы мелких судов, следовавших вверх по течению Волги. В Верхне-Волжском и Камском районах внутренний спрос соперничал с экспортными поставками.

Транспортная инфраструктура Поволжья свидетельствовала о его глубокой интеграции во всероссийский аграрный рынок. «Уже в конце XIX в. основные товаропотоки волжского хлеба, доля которых составляла более 12% всех хлебных перевозок страны, шли во внутренние губернии Российской империи (38,8%) и две столицы (31%). Второй приоритет — местный рынок и внутригубернские перевозки. Особенно велики они были в Самарской (41,3%), Саратовской (14,1%), соседней Уфимской (31,9%) губерниях»⁴³.

Торговый дом «И. Г. Стахеева н-ки», владевший огромным движимым и недвижимым имуществом и обладавший сильным централизованным управленческим аппаратом, играл в этом богатом крае незаурядную роль. Обнаруженный в фонде Высшего Совета народного хозяйства список предприятий торгового дома⁴⁴ свидетельствует о широком размахе операций фирмы и о внушительных размерах оборотов ее капитала.

Основной деятельностью торгового дома «И. Г. Стахеева н-ки» и главным источником его обогащения являлась хлебная торговля, которую фирма вела в 23 городах, в том числе в Петербурге, Рыбинске, Нижнем Новгороде, Челябинске, Кустанае, Бирске, Красноводске и городах Финляндии. Торговый дом располагал значительными земельными богатствами в Уфимской, Вятской и Оренбургской губерниях, находившимися юридически в собственности как непосредственно фирмы (имения Смыловское, Святой Ключ в устье р. Зай в Уфимской губернии, Урукульское — в Оренбургской), так и ее представителей — наследников И. Г. Стахеева. В общей сложности фирма обладала 11 сельскохозяйственными имениями — поставщиками значительного количества хлебных товаров⁴⁵.

ско-Камского района). Пг., 1916. С. 13; *Сазонов Г. П.* Ростовщичество — кулачество: Наблюдения и исследования. СПб., 1894. С. 35–36.

⁴³ *Тагирова Н. Ф.* Рынок Поволжья (вторая половина XIX — начало XX в.). М., 1999. С. 98.

⁴⁴ Российский государственный архив экономики (далее — РГАЭ). Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 20–24. — Сопроводительные письма свидетельствуют, что список был составлен служащими торгового дома в 1917 г. в связи с рассмотрением вопроса о национализации предприятия.

⁴⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 433. Л. 17 об., 24.

Суммарная площадь земельных владений внушительного клана Стахеевых остается до конца невыясненной, ибо не найдены сведения о величине поместий в Вятской и Оренбургской губерниях. Следовательно, поисковую работу в этом направлении необходимо продолжить. Однако публикация монографического труда башкирского исследователя М. И. Роднова «Хлебный рынок Уфимской губернии в конце XIX — начале XX вв.: очерки региональной торговли» проливает свет на масштабы земельной собственности Стахеевых в Уфимской губернии — центре деятельности купеческой фамилии.

Основываясь на материалах земской переписи 1912–1913 гг. и сведениях ведомственной статистики, М. И. Роднов приходит к выводу, что в индивидуальном и коллективном владении елабужского семейства (включая торговые дома «И. Г. Стахеева н-ки» и «В. Г. Стахеева н-ки») находилось 14 поместий в Афанасьевской, Заинской, Мысово-Челнинской, Старо-Кашировской, Сухаревской, Токмакской, Языковской волостях Мензелинского уезда Уфимской губернии общей площадью 24 457,19 дес., с величиной посева 9 166,26 дес. (см. приложения).

М. И. Роднов обращает внимание на усилившийся с конца XIX в. процесс сокращения в Уфимской губернии дворянского землевладения, отмечая, что земля преимущественно переходила в руки предприимчивого купечества: «Уже в конце XIX в. Стахеевы начали активно скупать поместья разорявшихся дворян Мензелинского уезда, который лежал почти напротив их фамильной вотчины — города Елабуги. На 1917 г. в руках дворянства уезда находилось 59,8 тыс. дес. земли, купцы и мещане владели 39,6 тыс. дес., а площадь всех частновладельческих посевов (помещичьих) по переписи 1912–1913 гг. составляла 31,7 тыс. дес. Т. е. семье Стахеевых принадлежала почти треть (29%) помещичьих посевов уезда, больше половины всех купеческих земель и никто из местного дворянства не мог сравниться с ними размахом своих владений. Во многих стахеевских имениях велось крупное, высокотоварное производство зерна, действовали мукомольные мельницы... а в крупнейшем Старо-Кашировском владении... работало целых 4 мельницы. Стахеевым также принадлежали два винокуренных завода... эксплуатировались обширные леса, было развито животноводство и т. д.».

И далее. В другом, Уфимовском, уезде губернии «в 1912–1913 гг. возле д. Камышлы (Булгаковская волость) торговому дому В. Г. Стахеева принадлежал участок в 200 дес. с двумя водяными мельницами, в Бирском уезде в Байкибашевской волости Д. П. и П. П. Стахеевы

владели двумя имениями в 560,24 и 501,5 дес., в Павловской волости у Марии Васильевны Стахеевой находилось в собственности 275 дес. Кроме того, на 1914 год в Уфимской губернии торговому дому И. Г. Стахеев принадлежали мельница и крупянка близ д. Сальзегутово (Уфимский уезд, 48 рабочих), лесопильный завод и мельница-крупянка при с. Усть-Байки (Бирский уезд, 10 и 42 рабочих), мельница на Смысловской пристани (Мензелинский уезд, 45 рабочих). Торговый дом наследников В. Г. Стахеева имел в собственности мельницу-крупянку близ д. Камышлы (Уфимский уезд, 30 рабочих), Ново-Никольский и Петровский винокуренные заводы (Мензелинский уезд, 26 и 50 рабочих), мельницу-крупянку в Дербешкинском затоне (15 рабочих). В Набережных Челнах находился паровой лесопильный завод Федора Васильевича Стахеева и К^о (18 рабочих).

Стахеевы представляли редкий для края пример создания многопрофильного бизнеса, включавшего весь производственный цикл, от выращивания хлеба до его переработки на собственных мельницах и вывоза на своих же судах для продажи в столицах и за границей⁴⁶.

Следовательно, мы вправе констатировать, что клан Стахеевых персонифицировал в своем лице корпоративных (в семейном плане) торговцев и крупных землевладельцев — явление, далеко не типичное для старорусского купечества не только Волжско-Камского края, но и России в целом.

Однако не столько собственные земли обеспечивали торговому дому внушительные обороты хлебной торговли, сколько скупка хлеба у мелких производителей. В распоряжении Стахеевых находилась целая армия гуртовщиков, прасолов-комиссионеров, «мартышек», скупавших хлеб у мелких посевицков. «Крупный капитал, — писал Г. П. Сазонов, — как-то фатально создает около себя посредников-рядчиков, которым и сдает подряды. Труд этот (посредников. — Т. К.) немногосложный, совершенно непроизводительный и крайне вредный. Ничего не создавая, не оказывая никаких услуг, он требует огромной оплаты и всею тяжестью своею рушится на производительные рабочие силы государства»⁴⁷. В хлеботорговый бизнес было втянуто огромное разнородное коммерческое сообщество.

На так называемых хлебных ссыпных пунктах, разбросанных на огромной территории от Волги до Сибири, агентами фирмы произ-

⁴⁶ Роднов М. И. Хлебный рынок Уфимской губернии в конце XIX — начале XX вв.: Очерки региональной торговли. Рукопись данной монографии, находящейся в издательстве, любезно предоставлена автором.

⁴⁷ Сазонов Г. П. Ростовщичество — кулачество. С. 46, 47, 80.

водилась закупка зерна у местного крестьянского населения, сушка его (для чего почти в каждом пункте были выстроены сушилки) и подготовка к транспортировке. Торговый дом располагал в общей сложности 26 такими зерноскучными станциями, находившимися в пяти губерниях: Уфимской, Вятской, Пермской, Самарской и Казанской. В важнейших хлебных центрах этих губерний — Бирске, Бакалы, Чуганске, Набережных Челнах, Мензелинске, Елабуге, Бугульме, Чистополе и др. — были подобные пункты. У владельцев прибрежных участков агенты фирмы арендовали землю под погрузку товаров.

Интенсивная работа зерноскучных станций позволила торговому дому сосредоточить на своих складах огромные запасы зерна, выбрасываемого на рынок крупными партиями в момент благоприятных цен. Достаточно указать, что в 1913 г. фирма располагала запасами хлеба, оценивавшимися Русско-Азиатским банком в 4 млн руб.⁴⁸

Обработка зерна была сосредоточена главным образом в двух губерниях — Уфимской и Вятской, где торговый дом основал 9 мукомольных мельниц (в том числе две крупянки) с весьма значительной общей суточной производительностью — 17,5 тыс. пуд.⁴⁹ Кроме того, зерно перерабатывалось на расположенных здесь же трех винокуренных заводах. На протекавших в районе действия зернозакупочных станций реках Каме, Вятке, Белой и Уфе фирмой были оборудованы специальные пристани. В Уфимской губернии подобные пристани находились при старице р. Белой, близ елабужского тракта; на самой р. Белой у населенных пунктов Исмаилово и Сальзегутово; Чуганакская пристань при впадении р. Сюнь в Белую; Азякульская в Мензелинском уезде и другие⁵⁰. Здесь шла погрузка хлеба на принадлежавшие торговому дому суда, направлявшиеся в верховья, дельту Волги и русла ее притоков.

Буксирное пароходство фирмы имело весьма внушительные размеры — 8 мощных «тысячетонных» буксирных пароходов и «сухогрузный караван» в составе 44 барж общей емкостью 5 млн пуд.⁵¹ Помимо того, фирма обладала значительным нефтеналивным флотом. Ее наливной караван состоял из 19 судов (железные и деревянные баржи) вместимостью в 3239 тыс. пуд., предназначенных для

перевозки нефти, мазута и нефтяных остатков, и 2 барж емкостью 76,5 тыс. пуд., приспособленных для транспортировки керосина⁵². В 1913 г. представители семейной корпорации Стахеевых — торговых домов «И. Г. Стахеева н-ки» и «В. Г. Стахеева н-ки» — одни из основных транспортировщиков грузов по водным артериям бассейна Волги—Камы—Белой предложили для перевозок хлеба, леса, соли, нефти и других товаров 79 судов. Исследователь М. И. Роднов отмечает, что накануне Первой мировой войны усилился процесс вытеснения сильными парходными фирмами более слабых конкурентов с рынка грузоперевозок.

Наряду с водными перевозочными средствами фирма располагала значительным количеством железнодорожных вагонов специального назначения, что в известной мере облегчало осуществление в широких масштабах торговых операций. В период 1909—1912 гг. торговым домом было заключено несколько договоров с управлениями железных дорог на постройку подъездных железнодорожных путей, сооружение тупиков и стрелок. Так, например, в 1909 г. между представителями фирмы И. И. Стахеева и управлением Северных железных дорог было подписано соглашение, предоставившее торговому дому право соорудить подъездной путь для перевоза нефтяных грузов при ст. Ярославль-Пристань. В 1912 г. договор был подтвержден, его условия расширены⁵³.

Нефть, как указывалось, являлась вторым по значимости предметом торговли фирмы, уступая первенствующую роль хлебу. Тем не менее, открытая торговым домом сеть пунктов по продаже нефтяных грузов была весьма обширна. К 1913 г. фирмой были сооружены 28 нефтяных складов и 4 специализированные лавки на громадной территории от Каспия до Урала, от Волги до Сибири и казахских степей (Баку, Астрахань, Бирск, Пермь, Екатеринбург, Златоуст, Н. Тагил, Кунгур, Левшино, Омск, Томск, Уфа, Сарапуль, Челябинск, Тюмень, Петропавловск и т. д.). Общая вместимость резервуаров превышала 3245 тыс. пуд. нефти; все без исключения склады были оборудованы трубопроводами. К нефтяным складам в Екатеринбурге, Уфе и Левшине были подведены железнодорожные ветки, обслуживаемые 65 вагонами-цистернами⁵⁴.

⁵² Там же.

⁵³ РГИА. Ф. 273. Оп. 10. Д. 7465. Л. 3, 8; договор 1912 г. см.: Там же. Д. 7478. Л. 18.

⁵⁴ Записка П. П. Батолина о цели Камско-Сибирского нефтепромышленного общества, адресованная министру торговли и промышленности 7 марта 1913 г. // Там же. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1680. Л. 35.

⁴⁸ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 22; РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 843. Л. 11.

⁴⁹ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 23.

⁵⁰ Сведения М. И. Роднова.

⁵¹ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 24 об.

В том же 1913 г. нефтяной отдел торгового дома со всем движимым и недвижимым имуществом перешел в собственность учрежденного И. И. Стахеевым и П. П. Батолиным Камско-Сибирского нефтепромышленного акционерного общества⁵⁵. Непосредственно в ведении торгового дома до 1917 г. оставались 7 нефтяных баков емкостью 1,6 млн пуд., расположенных в Астрахани, Ярославле и Смыловке (Уфимская губерния), и 6 керосиновых баков вместимостью 260 тыс. пуд. в Вятской и Уфимской губерниях⁵⁶.

Две лесные дачи торгового дома, расположенные в Вологодской губернии, обеспечивали его значительным количеством строевого леса, который доставлялся к лесопилкам в Святой Ключ и Байки (Уфимская губерния)⁵⁷. Лес шел главным образом на удовлетворение нужд самой фирмы, и лишь весьма незначительное его количество было предметом сбыта. Этим и объяснялось, по-видимому, отсутствие лесопилок в районе лесных дач.

Немалое значение в жизни торгового дома имела также торговля мануфактурными товарами. В Тобольской, Оренбургской, Уфимской, Вятской губерниях и в Тургайской области (Тюмень, Ишим, Челябинск, Миасский Завод, Кустанай, Уфа, Златоуст, Мензелинск, Елабуга, Сарапуль) были выстроены магазины, лавки и склады, где велась оживленная торговля различными видами текстильных изделий. В Вятской и Уфимской губерниях торговый дом имел несколько магазинов, торговавших бакалейными и железо-скобяными товарами (Елабуга, Голышурма, Мензелинск, Набережные Челны), а также мылом (мыловаренный завод находился в Елабуге)⁵⁸.

Этот обширный комплекс разнородных предприятий требовал самого тщательного управления и надзора. Торговый дом располагал довольно стройным управленческим аппаратом, подчинявшим себе в торговом отношении самые отдаленные уголки края. Фирма имела 5 контор в наиболее важных центрах зерновой торговли — Петербурге, Москве, Рыбинске, Н. Новгороде и Астрахани и 41 отделение в Вятской (Елабуга, Сарапуль, Голышурма, Шуни и т. д.), Уфимской (Уфа, Златоуст, Мензелинск, Бирск, Бакалы и т. д.), Самарской (Бугульма), Казанской (Казань, Чистополь), Пермской (Елов), Тобольской (Тюмень, Ишим), Оренбургской (Челябинск, Миасский

Завод), Вологодской (Никольский уезд) губерниях и в Тургайской области (Кустанай)⁵⁹.

К 1 января 1913 г. торговые операции фирмы Стахеева достигли значительных размеров: оборотный капитал торгового дома к этому времени составил 4 млн руб., баланс — 9,3 млн руб.⁶⁰, общая стоимость товаров по покупке в год достигла 10 млн руб. и по продаже — 11 млн руб., что определило среднюю годовую прибыль фирмы в 1 млн руб.⁶¹ Собственные средства пайщиков семейного предприятия составили 7,8 млн руб. Торговый дом пользовался вексельным кредитом в Русском торгово-промышленном банке в 100 тыс. руб. и в Русско-Азиатском банке — в 250 тыс. руб. По постановлению Учетно-ссудного комитета Петербургской конторы Государственного банка от 11 марта 1913 г. фирме был открыт вексельный кредит в размере полумиллиона рублей⁶².

Деятельность торгового дома свидетельствует об отсутствии специализации внутренней торговли — явлении, характерном для значительной сферы русской торговли в предвоенные годы. Торговый дом «И. Г. Стахеева и-ки» в этом отношении являлся типичным представителем восточноевропейских и сибирских фирм, осуществлявшим торговлю разнородными товарами, причем наиболее распространенной комбинацией являлась торговля хлебом, лесом и скотом, а хлебная торговля, в свою очередь, сочеталась с мукомольным производством. Торговый дом располагал также собственными транспортными средствами. По характеру операций семейства Стахеевых очевидно, что «крупная торговая буржуазия восточных районов, даже вкладывая часть своих капиталов в местную промышленность, предпочитала не покидать торговли. И эта тенденция была тем сильнее, чем выше был уровень торговой прибыли»⁶³.

В последующие, военные, годы операции торгового дома заметно расширились, а влияние его в коммерческих кругах резко возросло. К январю 1916 г. основной капитал торгового дома составлял по-прежнему 4 млн руб., запасный — 2,6 млн., страховой — 0,631 млн., итого 7 223 млн руб.⁶⁴ Поразительными темпами в годы войны уве-

⁵⁹ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 20–21.

⁶⁰ Сборник сведений о действующих в России торговых домах. СПб., 1912. С. 183.

⁶¹ РГИА. Ф. 587. Оп. 53. Д. 129. Л. 13.

⁶² Там же.

⁶³ Гиндин И. Ф. Русская буржуазия в период капитализма, ее развитие и особенности // История СССР. 1963. № 2. С. 42.

⁶⁴ Справка о капитале торгового дома на 1916 г. // РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 28–28 об.

⁵⁵ Устав Камско-Сибирского нефтепромышленного общества // Там же. Л. 3–9.

⁵⁶ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 23 об.

⁵⁷ Там же. Л. 23 об. — 24.

⁵⁸ Там же. Л. 21 об., 23 об.

личивалась прибыль торгового дома. Прибыль 1914 г. (ее следует рассматривать как довоенную) составляла 1 670 845 руб. и распределялась следующим образом: И. И. Стахееву, как наследнику переданного торговому дому имущества и главному кредитору, отчислялось в качестве дивиденда за 1913/1914 г. 121,7 тыс. руб.; 20% прибыли распределялось в запасный капитал, 2% отводилось на вознаграждение служащих, 1% — на образование их кассы; 5% с капитала поступало директорам. В 1914 г. директора торгового дома С. И., Г. И. и Н. И. Стахеевы получили по 101,4 тыс. руб. Остаток прибыли — 1 млн — делился между 10 членами торгового дома (И. И. Стахеевым и директорами в том числе), т. е. каждому полагалась чистая прибыль в размере 100 тыс. руб. — весьма значительная сумма по тем временам⁶⁵.

В 1915 г. наблюдается резкий скачок прибыли, достигшей уже 4,1 млн руб. Распределена она была тем же порядком. И. И. Стахееву в качестве вознаграждения был назначен дивиденд в 236,4 тыс. руб. После обычного отчисления остаток прибыли, составивший 2 430 тыс. руб., был распределен между членами торгового дома, причем каждый из них получил на этот раз по 243 тыс. руб.⁶⁶ 1916 г. принес дальнейшее увеличение чистой прибыли — 4,42 млн руб. Дивиденд И. И. Стахеева, как и прочих членов торгового дома, составил 304,7 тыс. руб. Дополнительного вознаграждения в этом году Стахеев не получил, возможно ввиду организации им торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» и снятия с себя директорских полномочий⁶⁷.

По всей видимости, И. И. Стахеева, вышедшего накануне войны на широкую дорогу предпринимательства, в какой-то мере тяготило участие в торговом доме многочисленных пайщиков — членов семейства Стахеевых. Поэтому еще в мае 1912 г. между ним и его ближайшим соратником П. П. Батолиным был заключен договор о создании торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» без привлечения к участию третьих лиц⁶⁸. Заметим, что фамильные деловые узы в среде российского купечества были чрезвычайно прочными. «Отпочкование» одного из сыновей семейства И. Г. Стахеева, выход его из торгового дома и переход к занятиям промышленной деятельностью оказалось качественно новым явлением, далеко не

⁶⁵ Справка о распределении прибыли торгового дома за 1914 г. // Там же. Л. 34.

⁶⁶ Справка о распределении прибыли торгового дома за 1915 год // Там же. Л. 35.

⁶⁷ Приложение к счету прибыли и убытка торгового дома за 1916 г. // Там же. Л. 36.

⁶⁸ Договор см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 2039. Л. 18.

типичным для российской действительности. Вместе с тем традиционная сила семейных уз, сословный менталитет купечества сдерживали окончательный деловой разрыв и в конечном итоге привели к своего рода уникальному союзу старокупеческого периферийного торгового дома «И. Г. Стахеева н-ки» с его семейным капиталом и универсальной торговлей и принципиально иной по природе и характеру деятельности столичной «держательской» компании — торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о», контролировавшего с решающим участием банковского капитала десятки разнородных торговых и промышленных предприятий. Не сливаясь полностью и формально в единое коммерческое образование, обе фирмы фактически действовали в теснейшем контакте как одно целое. Таких форм семейных объединений, насколько известно, страны Западной Европы не знали.

Товарищество «И. Стахеев и К^о» предполагалось открыть в Петербурге для торговли хлебом, нефтью и мануфактурными товарами с основным капиталом 2,5 млн руб. По условиям договора складочный капитал распределялся между учредителями в следующем соотношении: И. И. Стахееву принадлежало $\frac{2}{3}$ именных паев, П. П. Батолину — $\frac{1}{3}$, соответственно чему распределялись прибыли и убытки⁶⁹. Каждый из товарищей получал известную самостоятельность в управлении делами, однако все официальные и ценные бумаги (договоры, векселя, крепостные акты, доверенности) подписывались совместно. В соответствии с условиями соглашения был выработан устав нового товарищества и в декабре того же года представлен на рассмотрение правительства. Отдел торговли Министерства торговли и промышленности дал согласие утвердить устав фирмы, однако предложил изменить форму предприятия — заменить товарищество торговым домом.

Изменение формы предприятия, по-видимому, не удовлетворяло его владельцев, в связи с чем в мае 1913 г. елабужскими предпринимателями был представлен на рассмотрение правительства новый проект устава торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о», который хотя и не имел существенного различия с прежним, однако более четко определил цели и характер деятельности компании, носившей явно модернистские черты.

Согласно новому уставу, фирма отнюдь не локализовала свои действия в районе Петербурга, а имела право повсеместно устраивать

⁶⁹ См.: РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 2039. Л. 18.

промышленные и торговые заведения, склады, элеваторы и зернохранилища, содержать рельсовые пути частного пользования, приобретать в собственность или в срочное владение различного рода движимое и недвижимое имущество, иметь собственный водный и железнодорожный транспорт. Сумма основного капитала товарищества сохранялась без изменений, паи сторублевого достоинства оставались именными. В направленной в июле того же года Отделу торговли докладной записке учредители сообщали, что сохранили за собой все паи товарищества⁷⁰.

Высочайшее утверждение устава последовало в апреле 1914 г. Но началась война, а с нею возник ряд новых проблем, связанных с изменениями экономической конъюнктуры. Уже явственно ощущалась возможность значительно расширить деятельность фирмы, выйти за пределы чисто волжской (отчасти сибирской) торговли, а возможно, перейти и к промышленному предпринимательству. Для этого, однако, нужна была новая сила, способная не только поддерживать смелые начинания, но и обеспечить их успех. Наметившееся еще ранее и усилившееся в первый год войны сближение фирмы с Русско-Азиатским банком подсказало вероятность привлечения главы банка А. И. Путилова к участию в учреждаемом товариществе. Заняв выжидательную позицию, учредители в течение двух с лишним лет задерживали официальное открытие товарищества под предлогом финансовых затруднений, служивших будто бы препятствием к своевременному сбору капитала⁷¹.

Эта отговорка была беспочвенна, ибо по условиям утвержденного правительством устава все паи товарищества остались за учредителями. И товарищество действовало наряду и параллельно с торговым домом «И. Г. Стахеева н-ки», но действовало неофициально и во многом вопреки уставу. В сущности торговый дом «И. Г. Стахеева н-ки» и товарищество «И. Стахеев и К^о» были одной организацией (фирмой) под двумя вывесками. Однако функции их оказались далеко не одинаковы. Деятельность торгового дома продолжалась в старом русле традиционной универсальной торговли, тогда как Товариществу предназначалась руководящая роль в осуществлении именно промышленного предпринимательства.

⁷⁰ Устав торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 2039. Л. 4–10; Там же. Л. 27.

⁷¹ См.: Постановление Министерства торговли и промышленности о продлении срока для сбора капитала до 7 октября 1916 г. // Собрание узаконений и распоряжений правительства. Отд. II. Пг., 1916. С. 69.

Лишь в конце 1916 г. было официально объявлено об открытии действий товарищества и его новом составе. Наряду с И. И. Стахеевым и П. П. Батолиным полноправным товарищем предприятия стал А. И. Путилов. Приход Путилова придал фирме совсем особое звучание. С одной стороны, он как бы юридически закрепил союз трех крупнейших предпринимателей, с другой — содействовал превращению фирмы в головное общество складывавшегося концерна.

Триумвират весьма характерный. Алексей Иванович Путилов — выпускник Санкт-Петербургского университета, действительный статский советник, в прошлом чиновник Министерства финансов: в 1902–1905 — директор общей канцелярии Министерства финансов, в 1905–1906 — товарищ министра финансов И. П. Шипова, управляющий Дворянским земельным и Крестьянским поземельным банками. Влиятельнейший представитель финансовой олигархии, акционер 45 торговых и промышленных компаний, в 1910–1917 гг. глава крупнейшего русского банка. О нем С. Ю. Витте в «Воспоминаниях» писал следующее: «...еще один выдающийся финансист в банковской сфере... Алексей Иванович Путилов, которого я застал в Министерстве финансов состоящим при юрисконсульте министерства Белюстине; тогда он только что окончил курс в университете. Затем Путилов был секретарем, потом директором канцелярии и наконец управляющим Крестьянским и Дворянским банками. Когда же я ушел из председателей Совета министров, то он оставил службу и вышел в отставку. В настоящее время он состоит председателем правления Азиатского банка и является одним из самых влиятельных, скажу, модных финансистов в банковских сферах не только у нас в Петербурге, но и за границей».

Иван Иванович Стахеев — потомственный почетный гражданин, типичный представитель периферийного восточно-европейского купечества, владелец миллионного состояния, в эмиграции — почетный пенсионер Монако, известный благотворитель, много сделавший для родной ему Елабуги. Прокопий Петрович Батолин — потомственный почетный гражданин, доверенное лицо И. И. Стахеева, выходец из поволжского зажиточного крестьянства, в последующем — предприниматель нового типа, занимавший видный пост в Русско-Азиатском банке, «связующее звено» между Путиловым и Стахеевым, в эмиграции — ближайший советник Генри Форда⁷².

⁷² Витте С. Ю. Воспоминания. Т. 1 (1849–1894). М., 1960. С. 143–144; Беляев С. Г. Алексей Иванович Путилов // Из глубины времен. СПб., 1998. Вып. 10. С. 140–153; Ходяков М. В. Гений финансового мира А. И. Путилов // Знаменитые универсанты:

Товарищество «И. Стахеев и К^о» самостоятельно не эксплуатировало ни промышленных, ни торговых предприятий. Его назначение было другим. Товарищество владело пакетами акций десятков формально независимых компаний. На имя его совершались многочисленные сделки по покупке промышленных и торговых заведений; товарищество являлось непосредственным и главным акционером ряда контролируемых финансово-промышленной группой обществ, т. е. руководящим центром концерна. Создание его было вызвано назревшей необходимостью в формальном объединении подконтрольных группе Путилова—Стахеева—Батолина предприятий. Сосредоточение в руках товарищества важнейших функций по управлению и координации действий контролируемых финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина компаний определило его роль в качестве головного общества складывавшегося концерна.

Первоначально, следуя традиции, контроль торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» распространялся на ряд хлебо-торговых и нефтяных компаний, с 1916 г. — на предприятия всех прочих отраслей промышленности, куда проникла к тому времени группа Путилова—Стахеева—Батолина.

Удивительно стройной, продуманной и, как оказалось, вполне дееспособной создавалась система управления огромным конгломератом предприятий, подчиненных контролю финансово-промышленной группы.

Система управления предприятиями концерна была следующей.

В Петербурге, при главной конторе товарищества, был создан совет в составе 10 членов, каждый из которых специализировался на определенной отрасли производства или торговли. Особое внимание, естественно, уделялось хлебным операциям. В этой связи при главной конторе были созданы 5 отделов:

1) отдел заготовок и внутренней хлебной торговли, обслуживавший петербургский район (5 служ.), камско-бельский (62 служ.), рыбинский (2 служ.), центральный (20 служ.), южный (5 служ.), сибирский (3 служ.) и кавказский (3 служ.) районы;

2) экспортный отдел, в ведении которого находились внешнеторговые связи с причерноморскими и прибалтийскими странами;

Очерки о питомцах Санкт-Петербургского университета. СПб., 2003. Т. 2. С. 112–131. См. также: Шпотов Б. М. 1) Генри Форд: Жизнь и бизнес. М., 2003; 2) Автомобили Форда в России, русские рабочие у Форда (1909–1919 гг.) // Экономическая история: Ежегодник. 2000. М., 2001. С. 339–341.

3) отдел подрядов и поставок, обслуживавший в годы войны армию и казенные учреждения;

4) отдел бухгалтерского учета и, наконец,

5) отдел юрисконсульства и ревизии⁷³.

Примерно таким же путем, т. е. через специализированные отделы и комитеты, осуществлялся контроль над предприятиями нефтяной промышленности (нефтяной отдел), текстильной (мануфактурный отдел), над железнодорожными магистралями (Железнодорожный комитет и Общество железнодорожного снабжения), над горнозаводскими предприятиями (горнозаводской комитет «Горностах») и над другими зависимыми компаниями.

Важно отметить, что с целью привлечения научных сил, преимущественно технической профессуры и высокопрофессиональных инженерных кадров, при совете действовал научный отдел. Это был качественно новый признак организации управления.

Перейдем к рассмотрению операций товарищества «И. Стахеев и К^о» в областях хлебной и нефтяной торговли, т. е. в тех важнейших отраслях народного хозяйства, утвердиться в которых группе Путилова—Стахеева—Батолина удалось еще до войны.

Торговое предпринимательство фирмы И. И. Стахеева. Зернозакупочные операции

Фирма И. И. Стахеева выступила в качестве организатора широкой сети зернозакупочных пунктов, мукомольных предприятий и хлебозаготовительных компаний именно в тот момент, когда русский хлебный рынок испытывал острую нужду в притоке торгового и банковского капиталов.

В начале XX столетия ускорилось перемещение зернового производства из центральных губерний Черноземья и нечерноземной полосы на окраины Европейской России — в степные районы и на юго-восток, где открывались широкие горизонты для экстенсивного развития зернового хозяйства. При этом все заметнее терял экономические позиции старорусский помещичий центр, скованный полукрепостническими пережитками.

⁷³ Сведения о покупке и продаже хлеба товариществом «И. Стахеев и К^о» см.: Центральный государственный исторический архив Санкт-Петербурга (далее — ЦГИА СПб). Ф. 599. Оп. 1. Д. 1. Л. 1–2.

Одним из показателей прогрессирующего развития земледелия стала структурная перестройка посевов — замена пшеницей в ряде районов посевов ржи, сохранившей основное значение для внутри-деревенского оборота. Развивались и становились на промышленную основу такие аграрные отрасли, как молочное скотоводство, маслобойное производство, промышленное огородничество, картофелеводство, льноводство, винокурение, производство сахара, табака, наконец, технически оснащенное мукомолье и пр. Ускорился процесс «реорганизации» земледелия на основе интенсификации сельскохозяйственного производства и ряда технических новаций. Другим показателем стала отчетливо выраженная специализация районов, в том числе Поволжья с его зерновым производством.

Общий экономический подъем 1909—1913 гг. определенным образом отразился и на положении сельского хозяйства, вызвал заметное расширение посевных площадей зерновых культур, игравших, как известно, решающую роль в земледельческом хозяйстве страны, и увеличение их валового производства. Вместе с тем экономическая слабость беднейших крестьянских хозяйств, вызванная усилившейся дифференциацией деревни, почти полное отсутствие машинной сельскохозяйственной техники, искусственных удобрений являлись постоянным препятствием на пути к повышению производительности зерновых культур и тем самым ставили Россию по урожайности хлебов на одно из последних мест в ряду европейских государств.

Если в 1909—1913 гг. средняя урожайность зерновых в Дании составляла 195 пуд. с дес., в Германии — 152 пуд., во Франции — 90 пуд., то в земледельческой России — всего лишь 45 пуд. За эти же годы Россия производила в среднем на душу населения от 24 до 26 пуд. зерна, значительно отставая от наиболее грозных своих соперников по хлебной торговле — США, Канады и Аргентины.

Россию отличала крайне низкая среднедушевая норма потребления хлеба. Согласно подсчетам исследователя П. Лохтина (1900 г.), Россия потребляла в среднем в год 22,4 пуд. хлеба на душу населения, Германия — 24 пуд., Дания — 50, США — 67 пуд.⁷⁴ При этом следует учесть, что каждый второй—третий год в хлеботорговых районах России был неурожайным, ввиду чего среднегодовая потребительская норма

⁷⁴ США производили в 1909—1913 гг. на душу населения 48 пуд., Аргентина — 68, Канада — 73 пуд. (Лященко П. И. История народного хозяйства СССР. М., 1956. Т. II. С. 278); Лохтин П. Состояние сельского хозяйства в России сравнительно с другими странами. СПб., 1901. С. 215.

падала до 17 пуд., т. е. по экономическим понятиям до критического уровня, учитывая неизменный рацион крестьянской семьи. По норме душевого потребления основного продукта питания страна стояла на одном из последних мест в Европе, опережая лишь Румынию и некоторые другие слабо развитые государства.

Низкая урожайность хлебов, слабое развитие элеваторной системы, малая провозная способность русских железных дорог, далеко не совершенное оборудование портов, наконец, отсутствие правильной классификации и стандартизации русского зерна, высокий процент его засоренности определяли неустойчивое положение России на внешнем рынке, и прежде всего на европейском.

Современники, сетовавшие на падение престижа России на хлебном рынке Европы, находили, что особенно ощутимым оно стало в начале 1900-х гг.⁷⁵ Правда, Россия продолжала оставаться ведущим экспортером хлебных товаров и удерживала за собой мировое первенство по вывозу зерна.

По данным Вашингтонского департамента земледелия, производство и экспорт пшеницы важнейшими земледельческими государствами за 1906—1910 гг. выражались в следующем процентном соотношении (табл. 1).

Таблица 1

Производство и экспорт пшеницы ведущими странами мира за 1906—1910 гг.⁷⁶

Страны	Мировое производство	Мировой экспорт
Россия	16,5	21,9
США	19,8	18,4
Аргентина	4,6	15,7
Канада	3,8	8,4
Австрия	2,1	5,8
Индия	8,9	4,7
Прочие страны	44,3	25,1
	100	100

⁷⁵ См.: Селихов М. Н. Русское мукомолье в борьбе с германской конкуренцией на международном рынке. СПб., 1912; Рохович Г. Я. О необходимости введения в России срочной биржевой торговли хлебом. СПб., 1911, и др.

⁷⁶ Цифры заимствованы из книги: Дорошенко А. Н. Элеваторное дело в России. Пг., 1916. С. 1.

Соотношение производства зерна (прежде всего пшеницы) в России и мирового экспорта позволило М. П. Федорову, известному исследователю дореволюционной международной торговли, утверждать: «Россия напрягает свою вывозную способность значительно больше Америки». Действительно, Россия в 1880-х гг. экспортировала в среднем 11,6% зернового сбора, тогда как США при высокой норме душевого потребления хлеба населением — только 8%.

Другой современник — В. К. Плеве, в то время (1888 г.) товарищ министра внутренних дел, заметил: «Наши хозяева, и крупные и мелкие, вынуждены продавать свои продукты в искусственно больших размерах, не руководствуясь ни положением цен, ни уровнем собственных потребностей». О том же свидетельствовали зарубежные наблюдатели. Посланник США в Санкт-Петербурге Ч. Э. Смит отмечал в 1891 г., в период поразившего страну тяжелейшего голода, что Россия, уступая многим государствам в производстве зерновых на душу населения, вывозит хлеб в огромном количестве, искусственно стимулируя экспорт. В этом Смит видел причину, по которой Россия пребывала в состоянии «почти хронического голода»⁷⁷.

Определение экспорта как «напряженного», «искусственно завышенного» содержится во многих высказываниях современников, подчеркивавших вынужденный характер отчуждения хлеба российскими производителями, прежде всего крестьянством. По сути дела, в хлебной торговле России отразилась сложная гамма социально-экономических противоречий, свойственных русской деревне пореформенного периода. Интенсивный экспорт объяснялся не «благодеянием» России, не высокой степенью развития капитализма в аграрной сфере, а сохранением, консервацией пережиточных явлений в российской деревне, экономической слабостью крестьянских хозяйств и вызванным ею усиленным отчуждением крестьянского хлеба, практически вне зависимости от условий его реализации.

За 1907–1911 гг. экспорт русского зерна в Западную Европу существенно увеличился и составлял 54,5% мирового экспорта в европейские страны.

⁷⁷ Федоров М. П. Обзор международной хлебной торговли. СПб., 1889. С. 9; Плеве В. К. Доклад председателя Высочайше учрежденной в 1888 г. Комиссии по поводу падения цен на сельскохозяйственные произведения в пятилетке (1883–1887 гг.). СПб., 1892. С. 56; Китанина Т. М. Россия в первой мировой войне. 1914–1917 гг.: Экономика и экономическая политика. Ч. 1. СПб., 2003. С. 30–31; Китанина Т. М., Носков В. В. Америка и русский голод 1891–1892 гг. // Russian Food Market. International Trade Magazine for the Former USSR. New-York; Moscow; St.-Petersburg. 1995. № 1. С. 54–57.

Однако, по свидетельству современников, не столько экспорт зерна, сколько экспорт муки как высокоценного продукта фактически определял в те годы господствующее положение страны на международном хлебном рынке. Между тем вывоз русской муки на внешние рынки был ничтожно мал. Накануне войны ежегодный экспорт русской пшеницы в зерне и муке составлял в среднем 350 млн пуд., но 97,9% этого количества приходилось на долю зерна и лишь 2,1% — на долю муки. В то же время экспорт зерна и муки из Соединенных Штатов, Германии и Австралии, сильнейших конкурентов России на всемирном мучном рынке в 1911 г. выражался в следующем процентном соотношении (табл. 2).

Таблица 2

Экспорт зерна и муки основными конкурентами России в 1911 г.⁷⁸

Страны	Зерно	Мука
США	18,8	81,2
Германия	41,9	58,1
Австралия	77,0	23,0

Поскольку по абсолютному вывозу хлеба Соединенные Штаты стояли на одном из первых мест, а по вывозу муки оставили конкурентов далеко позади, то право диктата как условий продажи хлебных товаров, так и уровня цен всецело принадлежало им.

Однако русских мукомолов беспокоила не столько конкуренция заокеанского соперника, сколько быстрое развитие мучного экспорта близкого соседа — Германии. Конкуренция немецких мукомолов, грозившая в корне подорвать и без того слаборазвитую в России мукомольную промышленность, вызывала, естественно, глубокую озабоченность русских хлеботорговцев.

«Русская мука вытеснена повсюду американской, венгерской и германской мукой, — читаем в брошюре М. Н. Селихова, написанной в 1912 г. по заказу Совета съездов мукомолов. — Мы не только потеряли европейские рынки, но потеряли более чем на половину финляндский рынок, откуда вытесняют нас исключительно немцы. Но что всего обиднее, мы допускаем ввоз ржи из Германии в Царство Польское, Прибалтийский край, и мука из германского зерна, пере-

⁷⁸ См.: Селихов М. Н. Русское мукомолье в борьбе с германской конкуренцией на международном рынке. С. 1–11, 14–18.

молотого на германских мельницах, расположенных на германской границе в Царстве Польском, достигает Петербурга и Москвы, где мы потребляем муку из германского зерна. Дальше этого идти уже некуда, разве что закрыть все мельницы в России и посылать немцу на перемол наше зерно и покупать у него муку для потребления населения»⁷⁹.

Разумеется, столь плачевное состояние русского мучного экспорта становилось неизбежностью в условиях, когда вся система русского экспорта была построена на вывозе огромного количества сырья при ничтожном отпуске продуктов его переработки. Мучной экспорт развивался вяло, ибо не было необходимых для его роста стимулирующих моментов. Медленно вторгался в область внутренней зерновой торговли и хлебоэкспорта банковский капитал, столь же медленно происходило акционирование мукомольных предприятий.

Между тем значение сельскохозяйственного экспорта для экономики страны было огромно. Хлебный вывоз на рубеже веков давал правительству до 30% поступлений в доходную часть государственного бюджета. Он компенсировал денежные затраты по необходимому для индустриализации промышленному импорту, компенсировал выплату процентов по внешним займам правительства и другим формам кредитной задолженности. Именно сельскохозяйственный экспорт обеспечивал России активный торговый баланс.

Необходимость коренных преобразований в аграрной сфере была очевидна. Аграрная реформа П. А. Столыпина, начавшаяся с указа от 9 ноября 1906 г. о разрушении общины, привела к главному социальному итогу — усилению экономических основ мелкотоварного крестьянского хозяйства, осереднячиванию деревни. Аграрная реформа сопровождалась глубокими инфраструктурными изменениями в российской деревне. Стремительными темпами развивался сельскохозяйственный кредит. Организаторами его стали два социально разных, но тесно взаимодействовавших института — государство и крестьянская кредитная кооперация, в первую очередь кредитные товарищества. Законодательством были определены агротехнические улучшения, создание опытных сельскохозяйственных станций и полей, открытие агрономических школ, курсов, организация выставок, складов сельскохозяйственных орудий, прокатных пунктов и т. д. Важная роль отводилась участковой агрономии, приблизившей науку к крестьянской практике.

⁷⁹ Там же. С. 126.

Весь комплекс предпринятых государством инфраструктурных мероприятий свидетельствовал о том, что в основу их легли земские начинания. На протяжении десятилетий земства почти без государственной поддержки, на общественных началах прилагали усилия к интенсификации сельскохозяйственного производства через систему агротехнических мер, повышавших производительность крестьянского хозяйства. В период столыпинских аграрных преобразований земские начинания были поставлены на государственную почву, став курсом государственной политики⁸⁰.

Инфраструктурным изменениям в российской деревне способствовала исключительно благоприятная конъюнктура, сложившаяся в период предвоенного экономического подъема 1909—1913 гг. Ряд успехов сельского хозяйства в предвоенные годы был предопределен именно этой конъюнктурой. И разграничить степень влияния столыпинской реформы и позитивных общеэкономических процессов на возросшие основные показатели аграрного сектора практически невозможно.

Вместе с тем индустриализация слабо затронула агротехническую жизнь деревни. Механизация сельского хозяйства России накануне Первой мировой войны достигала всего лишь 24%. Эта цифра просто несравнима с аналогичными показателями передовых капиталистических стран: в Англии механизация аграрного сектора составляла 152%, Германии — 189, в США — 420%⁸¹.

Россию отличал и поразительно низкий уровень государственных капиталовложений в аграрные отрасли. По признанию П. А. Столыпина, расходы государства на сельскохозяйственную помощь населению из расчета одной десятины посевной площади достигали в 1909 г.: в Норвегии и Венгрии — 2 руб., Пруссии — 1 руб. 33 коп., в Бельгии — 1 руб., тогда как в Европейской России они составляли мизерную сумму, всего лишь 9 коп.!⁸²

⁸⁰ См.: Китанина Т. М. 1) Хлебная торговля России в 1875—1914 гг. (Очерки правительственной политики). Л., 1978. С. 60—68; 2) Российская деревня в конце XIX — начале XX в.: Инфраструктурное строительство и земские традиции // Динамика и темпы аграрного развития России: инфраструктура и рынок. Материалы XXIX сессии Симпозиума по аграрной истории Восточной Европы. Орел, 2006. С. 226—238.

⁸¹ Бобович И. М. Экономическая история России (1861—1914). СПб., 1997. С. 101.

⁸² Из записки председателя Совета министров и Главноуправляющего землеустройством и земледелием о поездке в Сибирь и Поволжье в 1910 году: Приложение к всеподданнейшему докладу. СПб., 1910. С. 162.

* * *

На этом фоне протекали хлеботорговые операции фирмы И. И. Стахеева. Умело ориентируясь в окружающей обстановке, Стахеев решил развивать торговое предпринимательство в двух исключительно перспективных направлениях, свидетельствовавших о его незаурядной коммерческой интуиции: во-первых, создать сеть современных мукомольных предприятий в наиболее крупных центрах зерновой торговли, во-вторых, основать экспортные компании по вывозу зерна и муки. Начало осуществления этих замыслов относится к 1912 г., когда банковский капитал был привлечен к операциям торгового дома; до этого времени по характеру операций фирма Стахеева, в сущности, ничем не отличалась от рядовых хлеботорговых восточноевропейских фирм.

Первоначально операции фирмы Стахеева с хлебом носили сугубо комиссионный характер и ограничивались лишь районом Елабуги и рядом прилегающих к ней областей. Фирма Стахеева в довольно широких масштабах проводила закупку зерна у местного населения, а затем через разветвленную сеть контор и складов вела прибыльную перепродажу хлеба. С течением времени посредническая хлебная торговля фирмы значительно расширилась и захватила многие местности Поволжья, Урала и Сибири. Фирма превратилась в крупного скупщика зерна, в постоянной и порой тягостной зависимости от которого находились многие десятки мелких землевладельцев. При отсутствии комиссионных контор для сбыта хлеба, более или менее доступного кредита, сколько-нибудь правильной классификации зерна, торговой инспекции, наконец, при огромном недостатке зернохранилищ и бездорожье крестьянин вынужден был продавать свой хлеб по предложенным ему скупщиком пониженным ценам.

В одной из брошюр, предназначенных для русских коммерсантов, находим следующие откровенные строки: «К хлебному делу, все более и более принимающему у нас вид азартной игры, присосались десятки тысяч паразитов, спекулирующих на курсе, на фрахте, на найме магазинов, на расчетах с железной дорогой, на ценах хлеба и проч.»⁸³. Нередко крестьянин вынужден был осенью продавать за бесценок хлеб, предназначенный для семьи и посева, а весной приобретать то же зерно у скупщика втридорога. В результате основной доход от реализации урожая неизбежно поступал в карман торговцев

⁸³ Зерновое хозяйство и хлебная торговля в России. СПб., 1913. С. 20.

зерном, одним из которых являлось крупное коммерческое предприятие И. И. Стахеева.

О растущем влиянии фирмы весьма красноречиво свидетельствовала попытка Министерства внутренних дел войти в переговоры со Стахеевым наряду с другими крупнейшими волжскими хлеботорговцами относительно поставок хлеба. Переговоры были следствием неурожая, постигшего волжские губернии в 1906 г. В этих тяжелейших для местного населения условиях фирма Стахеева, располагавшая значительными хлебными запасами, предложила поставить Министерству до 20 млн пуд. зерна и муки. Однако выдвинутые фирмой условия оказались чрезвычайно обременительными для Министерства (последнее обязывалось принять на себя все расходы по заготовке хлеба и «уплатить в виде аванса 2 млн руб.»)⁸⁴, вследствие чего были им отвергнуты. Сделка не состоялась, закупка хлеба была передана другим лицам, тем не менее сам факт переговоров свидетельствовал о заметном усилении влияния фирмы.

Возросшие обороты фирмы, естественно, требовали быстрого пополнения хлебных запасов. Перед владельцами богатящегося торгового дома остро встал вопрос о приобретении собственной зерновой базы, а это означало не что иное, как переход от чисто коммерческой стороны дела к торгово-промышленным операциям, на что следует обратить внимание. Этот качественный переход резко выделил фирму Стахеева из числа рядовых хлеботорговых организаций.

Правда, мукомольные предприятия страны с трудом преодолевали узкие рамки сугубо коммерческой деятельности и весьма медленно вторгались в область производства. Этот момент отмечал П. И. Лященко в одной из своих ранних работ: «Предприятия с внешней стороны растут и становятся все более крупными как по размеру производства, так и по сфере влияния. Однако же дело растет не столько технически, сколько коммерчески — коммерческая сторона дела постепенно развивается за счет промышленной»⁸⁵.

В какой-то степени эту характеристику можно отнести и к предприятиям более широкого профиля, как фирма Стахеева, где мукомольное производство сочеталось с обширной хлебной торговлей. До 1912 г. фирма Стахеева все еще оперировала собственным семейным капиталом, почти не прибегая к банковским кредитам (кредиты, выданные ей местными отделениями банков, составляли в то время

⁸⁴ Отчетные материалы Министерства внутренних дел. СПб., 1910. Т. II. С. 9.

⁸⁵ Лященко П. И. Мукомольная промышленность России и иностранные потребительские рынки. СПб., 1910. С. 89.

всего лишь 350 тыс. руб.). Однако положение резко изменилось с того момента, когда фирме удалось привлечь к своим операциям банковский капитал.

Отдавая себе отчет в том, что организация крупного сельскохозяйственного предприятия, к чему стремилась фирма, требует значительных средств и немалого коммерческого риска, владельцы фирмы в течение 1910—1911 гг. занимались энергичными поисками богатого и влиятельного союзника. Таким союзником могло быть лишь одно из крупных кредитных учреждений, которое согласилось бы принять на себя финансирование хлеботорговых операций фирмы. Достичь каких-либо результатов в этом направлении оказалось довольно сложно, и лишь в 1912 г. елабужскому миллионеру удалось договориться с правлением Русско-Азиатского банка о совместном выступлении на хлебном рынке. Приток банковского капитала сыграл решающую роль, и с течением времени фирма стала все более приобретать черты торгово-промышленного предприятия, в котором промышленная сторона дела приобретала все возрастающее значение. Поддержка банка была гарантом от риска и убытков.

Следует упомянуть, что Русско-Азиатский банк, основанный на базе Русско-Китайского и Северного банков, не случайно обратился к хлебному делу. Еще ранее Русско-Китайский банк, в частности его Владивостокское отделение, уделял пристальное внимание развитию хлеботорговых связей и в значительной степени способствовал организации мукомольного синдиката в Харбине. К этому следует добавить, что сохранившееся досье А. И. Путилова свидетельствовало о его личной глубокой заинтересованности в развитии дел Харбинского синдиката, неудачи которого вызывали в нем досаду и беспокойство⁸⁶. Кроме того, Русско-Китайский банк проявлял известный интерес к развитию русского зернового и мучного экспорта, будучи одним из крупнейших акционеров Петербургского международного общества погрузочных средств и складочных помещений и прочих компаний. Северный банк финансировал земельные фирмы в районе действия торгового дома И. Г. Стахеева насл. — в Казанской губернии⁸⁷.

⁸⁶ Письмо А. И. Путилова неизвестному лицу от 11 марта 1908 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 7. Д. 159. Л. 253 об. — Русско-Китайский банк проявлял живой интерес к чайной торговле и коммерческим операциям с российским керосином в Китае. См.: *Лукоянов И. В.* Русско-Китайский банк (1895—1904 гг.) // Нестор. 2000. № 2. С. 18—183.

⁸⁷ См.: *Казем-Бек Н.* Причина моего разорения. Казань, 1911.

Первоначально правление Русско-Азиатского банка вело себя осторожно по отношению к торговому дому И. И. Стахеева: банк ограничивался поддержкой хлеботорговых операций фирмы — незначительными подтоварными кредитами. Один из кредитов был предоставлен банком И. И. Стахееву в июле 1912 г. в сумме 80 тыс. руб. из 5 3/4% годовых под обеспечение векселей⁸⁸. По-видимому, кредита оказалось недостаточно, и, ссылаясь на текущие события (неурожай в Европе, повышенный спрос международных рынков на русские хлебные товары), И. И. Стахеев в августе того же года обратился в правление банка с убедительной просьбой об увеличении кредита до 5 млн руб.⁸⁹ Возбуждая ходатайство о столь крупном кредите, И. И. Стахеев, по всей вероятности, был уверен в его получении, ибо к этому времени ему уже удалось в основном договориться с банком о ведении хлебной торговли за общий счет.

Известно, что русские коммерческие банки не скупались на открытие кредитов под хлебные операции, в отличие от более сдержанных в этом отношении западноевропейских банков, и, кроме того, нередко занимались продажей хлеба за свой счет. Этому виду коммерческой деятельности западноевропейские банки не знали, но к нему охотно прибегали частные банки экспортировавших зерно Индии и латиноамериканских стран. Продажа зерна за банковский счет являлась одной из причин чрезвычайной заинтересованности банков в удержании высоких цен на хлебные товары, так как этим они гарантировали себя от возможных убытков. Но при всем стремлении банков к ведению операций по купле-продаже товаров, достижение соглашения хлеботорговой фирмы с банком о ведении совместной хлебной торговли явилось безусловно выдающимся событием в торговом мире, и именно так оно было оценено самим И. И. Стахеевым.

Сохранившаяся переписка банка с торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о» позволяет предполагать, что правлением банка И. И. Стахееву была поручена организация крупного акционерного общества для торговли зерном. Стахеев, по-видимому, это и осуществлял, приступив к хлебозакупкам вначале в двух районах — Камско-Бельском и центральных губерниях. Кроме того, фирма Стахеева не упускала из виду хлебные рынки Юга и Сибири —

⁸⁸ Правление Русско-Азиатского банка — И. И. Стахееву от 21 июля 1912 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 843. Л. 1.

⁸⁹ Письмо доверенного товарищества «И. Стахеев и К^о» И. Мусатова в правление Русско-Азиатского банка от 27 августа 1912 г. // Там же. Л. 2.

областей, которые впоследствии вошли в предусмотренный организаторами будущего концерна план развития активной хлебной торговли. Первые шаги принесли желаемый успех, и осенне-летняя хлебная кампания 1912 г. прошла в отношении организации хлебозакупок исключительно благоприятно, о чем товарищество «И. Стахеев и К^о» не замедлило поставить в известность правление банка⁹⁰.

В ноябре 1912 г. на складах товарищества, расположенных в Камско-Бельском районе, в центральных губерниях, Петербурге, Рыбинске, г. Балтийский Порт, в Роттердаме, на элеваторах в Петербурге и Виндаве находилось 1,44 млн пуд. ржи, около 1 млн пуд. гречи, 1,34 млн пуд. овса. Вместе с тем летом и осенью было продано за границу 1,8 млн пуд. овса, 81 тыс. пуд. ржи (только за июнь—июль). Интендантству поставлено 822,4 тыс. пуд. овса⁹¹.

Казалось бы, столь успешное проведение Русско-Азиатским банком и товариществом «И. Стахеев и К^о» совместных хлебозакупочных операций должно было усилить желание сторон предпринять новые решительные шаги для расширения сферы действия. Однако к осени 1913 г. банк заметно охладел к совместной с И. И. Стахеевым хлебной торговле и, не ограничивая товарищество в его действиях, фактически отказался от материальной ответственности. Отстранение банка от ведения непосредственных хлеботорговых операций проявилось первоначально в переходе к кредитованию фирмы И. И. Стахеева вместо обусловленного соглашением 1912 г. ведения зерновой торговли за общий счет и в широких масштабах. Заявляя о выходе из дела, банк в то же время подтвердил свое согласие на кредитование новой компании — торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» — по хлебным операциям в сезон 1913/1914 г. на сумму 1 100 тыс. руб.⁹²

Начавшиеся после этого длительные и малообещающие переговоры в сущности не изменили позиции банка. Волей-неволей И. И. Стахееву пришлось согласиться на предложенное банком условие — продолжать хлебную торговлю, но за счет фирмы и лишь при материальной поддержке банка.

Однако теперь И. И. Стахеев был вправе требовать от Русско-Азиатского банка возмещения всех тех денежных затрат, которые

⁹⁰ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — правлению Русско-Азиатского банка от 27 ноября 1912 г. // Там же. Л. 3.

⁹¹ Дневник совещания представителей товарищества «И. Стахеев и К^о» от 24 ноября 1912 г. // ЦГИА СПб. Ф. 559. Оп. 1. Д. 1. Л. 8–9.

⁹² Правление Русско-Азиатского банка — П. П. Батолину от 28 сентября 1913 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 843. Л. 25.

были связаны с организацией нового акционерного предприятия. По данным фирмы, представленным банку, эти расходы превысили 0,5 млн руб., а задолженность товарищества банку по корреспондентскому счету достигла 5,5 млн руб.⁹³ Возмещение убытков должно было вылиться в форму значительного увеличения кредита под хлебные операции, на что банк согласился нехотя и не сразу.

Сперва правление банка решило ограничиться выдачей миллионного кредита (сентябрь 1913 г.). Но И. И. Стахеева эта сумма явно не устраивала, и он упорно добивался увеличения кредита, ссылаясь на прежние обещания банка и на обязательства, вытекавшие из соглашения о совместной торговле. Банку, и особенно А. И. Путилову, не имело смысла упускать Стахеева, и в этом отношении безусловно следовало оказать ему определенную финансовую поддержку. Вместе с тем полностью удовлетворять стахеевские требования не входило, видимо, в интересы банка. Взвесив все обстоятельства, правление Русско-Азиатского банка приняло решение увеличить кредит Стахееву до 3 млн руб., но сопроводить его рядом трудновыполнимых условий, важнейшим из которых был срок погашения кредита — 1 октября 1914 г.⁹⁴

Последнее обстоятельство, естественно, послужило поводом к новым ходатайствам со стороны И. И. Стахеева о смягчении условий кредита. В итоге годичной переписки банк согласился продлить срок пользования кредитом на 1914/1915 операц. г., однако вновь выдвинул ряд требований, весьма неудобных для фирмы. Одним из них было увеличение учетного процента, другим — охрана складских товаров фирмы артельщиками банка⁹⁵. Никакие просьбы И. И. Стахеева, касавшиеся понижения учетного процента и восстановления специального текущего счета под хлебные товары, не были приняты во внимание⁹⁶.

При анализе причин, побудивших банк выйти из совместного с товариществом «И. Стахеев и К^о» дела, бросается в глаза прежде всего известная половинчатость в решениях банка. Русско-Азиатский

⁹³ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — правлению Русско-Азиатского банка от 3 июня 1914 г. // Там же. Л. 50.

⁹⁴ Правление Русско-Азиатского банка — товариществу «И. Стахеев и К^о» 4 октября 1913 г. // Там же. Л. 34–35.

⁹⁵ Правление Русско-Азиатского банка — товариществу «И. Стахеев и К^о» 30 октября 1914 г. // Там же. Л. 54.

⁹⁶ П. П. Батолин — Русско-Азиатскому банку 14 декабря 1914 г. // Там же. Л. 55–56; Правление банка — товариществу «И. Стахеев и К^о» 19 декабря 1914 года // Там же. Л. 57.

банк не порывает с фирмой Стахеева. Мало того, отказываясь от ведения хлебной торговли на паритетных началах, банк в то же время гарантирует фирме получение довольно крупных кредитов. Это обстоятельство наводит на мысль о том, что финансовая благонадежность товарищества «И. Стахеев и К^о» не вызвала каких-либо сомнений у членов правления банка. Очевидно, существовали другие обстоятельства, заставившие банк изменить своему прежнему союзнику. Одной из веских причин, безусловно учтенных банком, было все еще сравнительно скромное место, занимаемое фирмой в торговом мире. Это соображение побуждало банк прибегнуть к поддержке фирмы менее рискованными способами. Такой мерой финансовой поддержки оказалось открытие подтоварного кредита, дальнейшая судьба которого нам уже известна, затем содействие фирме в приобретении акций крупных предприятий по торговле и экспорту зерна и муки и, наконец, правда несколько позднее, организация по взаимному соглашению новых акционерных обществ. Весьма возможно также, что определенную роль в охлаждении Русско-Азиатского банка к фирме Стахеева сыграло наметившееся в том же 1913 г. сближение торгового дома И. И. Стахеева с другим крупным русским коммерческим банком — Петроградским международным, выразившееся в совместном участии в двух хлебоэкспортных предприятиях. Как известно, Русско-Азиатский банк именно в эти годы не испытывал особых симпатий к Петроградскому международному банку и сближение фирмы с последним могло послужить если не причиной, то, по меньшей мере, поводом для выхода Русско-Азиатского банка из общего дела⁹⁷. Эти соображения отнюдь не исключают того факта, что позицию Русско-Азиатского банка в отношении фирмы И. И. Стахеева определяли в то время более глубокие противоречия, мотивы которых нам неизвестны.

* * *

Начатые совместно с Русско-Азиатским банком зернозакупочные операции проложили И. И. Стахееву дорогу для более твердого обоснования в Волжско-Камском крае. В разгар осенней хлебной кампании 1913 г. самостоятельно, без участия банка, Стахеевым было основано первое зернозакупочное и мукомольное акционерное пред-

⁹⁷ Конкурентная борьба банковских групп не исключала соглашений и совместных действий в ряде промышленных областей. В железнодорожном строительстве, например, требовавшем колоссальных капиталовложений, Русско-Азиатский и Петроградский международный банки зачастую выступали в тесном контакте.

приятие — Камско-Вятское торговое товарищество на паях с центром в родной ему Елабуге.

Камско-Вятское товарищество, учредителями которого формально являлись П. П. Батолин и помощник юрисконсульта товарищества «И. Стахеев и К^о» П. П. Фролов, возникло на базе принадлежавших П. Д. Батолину (отцу П. П. Батолина, по-видимому) торгово-промышленных предприятий (прежде всего мукомольных мельниц) в Вятской, Казанской, Уфимской и Самарской губерниях⁹⁸. Наряду с батолинским имуществом к Камско-Вятскому товариществу от фирмы Стахеева перешла торговля железоскобяными, бакалейными и рыбными товарами в Елабуге и крупном торговом селе Набережные Челны (ныне г. Набережные Челны)⁹⁹.

Новому товариществу был свойствен характер некоторой семейственности и, если можно так выразиться, замкнутости. При ознакомлении со списком пайщиков предприятия бросается в глаза узкий круг близких И. И. Стахееву лиц. Среди них мы находим братьев П. П. и В. П. Батолиных (П. П. Батолин — директор-распорядитель), управляющего С.-Петербургской конторой товарищества «И. Стахеев и К^о» М. Н. Миллера, неизменную клиентуру И. И. Стахеева: С. Е. Багаева, С. К. Пыхтеева, Д. З. Каткова, Г. Ф. Лебедева, Г. Н. Сорокина и других, в руках которых оказались все 250 акций товарищества¹⁰⁰.

Некоторая обособленность новой компании, сказавшаяся в полном отсутствии в первые месяцы ее существования связи с другими торгово-промышленными компаниями и банками, как мы увидим из дальнейшего изложения, не была характерна для подконтрольных Стахееву предприятий и объяснялась исключительно «служебной» ролью, предназначенной вначале Камско-Вятскому торговому товариществу в системе стахеевских торгово-промышленных образований. Следует учитывать и то обстоятельство, что Камско-Вятское торговое товарищество было хронологически первой акционерной компанией, самостоятельно основанной группой Стахеева в сфере хлебной торговли. Позднее укрепление позиций и влияния фирмы И. И. Стахеева, с одной стороны, и быстрое развитие хлеботорговых операций, с другой — позволили Камско-Вятскому торговому това-

⁹⁸ Проект Устава Камско-Вятского торгового товарищества на паях // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1779. Л. 2.

⁹⁹ Протокол учредительного собрания Камско-Вятского торгового товарищества, состоявшегося 20 ноября 1913 г. // Там же. Л. 82.

¹⁰⁰ Список лиц, представивших акции Камско-Вятского торгового товарищества к учредительному собранию // Там же. Л. 84.

ришеству установить прочные деловые отношения со многими промышленными и кредитными учреждениями.

Уже упоминалось, что, по первоначальному замыслу учредителей, Камско-Вятскому торговому товариществу отводилась роль подсобного предприятия для товарищества «И. Стахеев и К^о», и именно эту функцию оно выполняло в первый период своей деятельности. Расширению сферы влияния Товарищества и резкому увеличению его прибылей способствовала начавшаяся война, непосредственным следствием которой явились острый недостаток хлеба в стране и взвинченные цены на продукты первой необходимости. К середине 1915 г. Камско-Вятское торговое товарищество заметно увеличило обороты по отдельным отраслям торговли, значительно расширило сеть товарных складов и магазинов, возникавших теперь далеко за пределами Камско-Вятского края (Астрахань, Одесса и пр.). От практиковавшейся ранее закупки хлеба на комиссионных началах для фирмы И. И. Стахеева товарищество перешло к закупкам на свой счет, чему в немалой степени способствовало получение от фирмы И. И. Стахеева ряда зернозакупочных «выставок» (складов). Таким путем из подсобного для фирмы И. И. Стахеева предприятия Камско-Вятское торговое товарищество постепенно превращалось в самостоятельную крупную мукомольную и хлеботорговую компанию.

Разумеется, с расширением зернозакупочных и торговых операций становились необходимыми все те коммерческие связи, которыми товарищество не располагало ранее. Поэтому к 1915 г. наблюдалось оживление деловых отношений товарищества с рядом торгово-промышленных предприятий¹⁰¹. В 1915 г. правление Камско-Вятского торгового товарищества заключило соглашение с обществом Петроградских товарных складов, холодильников и элеваторов о совместной покупке ржи в Камском районе и вместе с названным обществом открыло операции по торговле некоторыми продуктами¹⁰². В 1916 г. часть паев товарищества была приобретена Батолинским лесопромышленным обществом, основанным, как явствует из названия, П. П. Батолиным в районе р. Мезени для торговли лесными товарами¹⁰³. По-видимому, последнее обстоятельство позволило Батолин-

¹⁰¹ Доклад правления Камско-Вятского торгового товарищества общему собранию акционеров 30 июня 1915 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1779. Л. 182.

¹⁰² Там же.

¹⁰³ Отчет Камско-Вятского торгового товарищества за 1916 г. // Там же. Оп. 14. Д. 703. Л. 9.

скому лесопромышленному обществу широко использовать торговые склады Камско-Вятского торгового товарищества (в частности, склад в Астрахани) для сбыта леса и изделий из древесины. Подобная тесная взаимосвязь и взаимозависимость различных по своему назначению торгово-промышленных компаний была своего рода закономерностью в системе предприятий, объединенных впоследствии концерном Путилова—Стахеева—Батолина.

О крупных изменениях, происшедших в деятельности Камско-Вятского торгового товарищества в годы войны, убедительно свидетельствовал ряд фактов, в том числе весьма ощутимый рост акционерного капитала предприятия и санкционированное правительством расширение прав и функций товарищества. Увеличение акционерного капитала, составлявшего в момент основания Камско-Вятского торгового товарищества сравнительно незначительную сумму (250 тыс. руб.), происходило почти ежегодно. В мае 1914 г. в ответ на ходатайство правления товариществу была предоставлена возможность увеличить капитал вдвое¹⁰⁴. В мае 1916 г. правительство санкционировало увеличение основного капитала товарищества до 1 млн, а в мае 1917 г. — до 1,5 млн руб. посредством дополнительного выпуска акций¹⁰⁵. Однако даже такой стремительный рост акционерного капитала не мог удовлетворить быстрорастущие потребности Камско-Вятского торгового товарищества в расширении оборотных средств, и в июне 1917 г. правление вновь ходатайствовало об увеличении акционерного капитала до 3 млн руб.¹⁰⁶ В известной мере возрастание капитала было связано с инфляцией.

Развивавшиеся революционные события помешали удовлетворению этого внушительного требования, осуществление которого означало бы не что иное, как увеличение основного капитала за 3,5 года в 12 раз.

В связи с быстрым развитием операций Камско-Вятского торгового товарищества правление было поставлено перед необходимостью внести соответствующие изменения в устав, ибо ряд его положений явно устарел и стал своего рода препятствием на пути к дальнейшему расширению бизнеса. Прежде всего реализация акционерного капитала затруднялась именными паями крупного достоин-

¹⁰⁴ Уведомление Министерства торговли и промышленности от 31 мая 1914 г. // Там же. Оп. 12. Д. 1779. Л. 93.

¹⁰⁵ Рапорт министра торговли и промышленности в Правительствующий сенат от 21 июня 1917 г. // Там же. Л. 270.

¹⁰⁶ Там же. Оп. 14. Д. 703. Л. 1.

ства (по 1 тыс. руб.), ввиду чего еще в 1915 г. решено было ввести предъявительские паи, а в 1916 г. — заменить паи акциями¹⁰⁷. Кроме того, на протяжении 1916—1917 гг. товарищество неоднократно возбуждало перед правительством ходатайство о внесении в устав ряда существенных изменений, заметно расширявших его полномочия. Одно из требований, в частности, касалось права участия в однородных предприятиях, причем правление товарищества аргументировало просьбу необходимостью установления тесных и непрерывных деловых отношений с пароходными, транспортными и складскими предприятиями; другое требование предусматривало предоставление товариществу ссуд под залог принятых на хранение товаров, и пр¹⁰⁸.

Все ходатайства Камско-Вятского торгового товарищества были удовлетворены правительством. В результате этих изменений к концу 1917 г. Камско-Вятское торговое товарищество вело торговлю сельскохозяйственными продуктами, и прежде всего мукой, мануфактурными, нефтяными и другими товарами как за свой счет, так и на комиссионных началах; открывало и содержало отделения, конторы, склады, холодильники; располагало собственными транспортными средствами (железнодорожными вагонами, рельсовыми путями, речным флотом); приобретало процентные и дивидендные бумаги; кредитовалось в ряде крупнейших столичных банков, в том числе в Русско-Азиатском, Русском торгово-промышленном, Сибирском, а также в Государственном банках.

Чрезвычайно убедительным аргументом в пользу расширения операций Камско-Вятского торгового товарищества являлся быстрый рост массы прибыли. В первый операционный год — 1913/14 — при акционерном капитале 250 тыс. руб. сумма чистой прибыли товарищества составила 44 605 руб., т. е. 17,6% на акционерный капитал; дивиденд — 8,0% на пай; в третий операционный год — 1915/16 — при акционерном капитале 500 тыс. руб. сумма чистой прибыли достигла 88 173 руб., т. е. 17,8% на акционерный капитал; дивиденд — 8,0%, т. е. 80 руб. на пай¹⁰⁹.

Разумеется, при определении размера прибыли необходимо учитывать падение стоимости рубля в военные годы, однако и при этом

¹⁰⁷ Доклад правления Камско-Вятского торгового товарищества общему собранию акционеров 30 июня 1915 г. // Там же. Оп. 12. Д. 1779. Л. 182, 186—189.

¹⁰⁸ Ходатайство правления Камско-Вятского торгового товарищества от 26 июня 1917 г. и др. // Там же. Л. 276 и др.

¹⁰⁹ Отчеты Камско-Вятского торгового товарищества за 1913/14 и 1915/16 операционные годы // Там же. Оп. 14. Д. 703. Л. 7—9.

чистая прибыль предприятия была достаточно велика, чтобы обеспечить высокий уровень дивидендов. В то же время задолженность предприятия торгово-промышленному товариществу «И. Стахеев и К^о» возросла с 474 тыс. руб. в 1914 г. до 2 200 тыс. руб. в 1916 г., т. е. почти в 5 раз¹¹⁰.

Сосредоточив в своих руках многие важные функции, Камско-Вятское торговое товарищество превратилось в своего рода центральную хлеботорговую компанию не только для богатого хлебом Волжско-Камского края, но, следуя открытым признаниям организаторов концерна, и для всей Восточной России¹¹¹.

Какие же районы Восточной России наиболее интересовали организаторов концерна? Безусловно, прежде всего богатая хлебом Сибирь. Правда, на внутреннем рынке в предвоенные годы сибирский хлеб был слабым конкурентом хлеба из европейской части России, во-первых, вследствие заградительного тарифа, так называемого челябинского тарифного «перелома»¹¹², а во-вторых, вследствие дорогостоящей перевозки (стоимость провоза сибирского хлеба обходилась в 38—75 коп. с пуда и была значительно выше стоимости провоза хлеба из Европейской России). Однако он мог быть незаменимым предметом экспорта, что чрезвычайно импонировало планам группы И. И. Стахеева. За десятилетие (1903—1913) из Сибири было вывезено в европейскую часть страны 356,6 млн пуд. хлебных грузов, в том числе 86 млн пуд. (25,3%) экспортировано через западную и северо-западную границы (порты Балтийского и Белого морей)¹¹³.

Проблема челябинского тарифного «перелома» является дискуссионной, вследствие чего тарифная политика министра финансов С. Ю. Витте в отношении экономики Сибири оценивается в отечественной литературе далеко не однозначно. Традиционная оценка челябинского «перелома» как характерного проявления колониальной политики правительства в отношении окраин, как государственной меры, направленной исключительно на защиту интересов среднерусского (европейского) помещика и приведшей к экономической изоляции Сибири, представляется односторонней и недостаточно обоснованной.

¹¹⁰ Там же.

¹¹¹ См. публикацию: *Волбуев П. В., Гиндин И. Ф.* К истории концерна И. Стахеева. С. 164.

¹¹² Подробнее см.: *Финн-Енотаевский А. Ю.* Современное хозяйство России (1890—1910 гг.). С. 404; *Китанина Т. М.* Хлебная торговля России. С. 184—186.

¹¹³ Финансовое обозрение. 1915. № 1.

Челябинский тарифный «перелом» — исключительный дифференцированный тариф — был установлен в ноябре 1896 г. одновременно с открытием регулярного движения на части Западно-Сибирской магистрали. Дифференцированная тарифная формула увеличила стоимость провоза пуда хлеба по Самаро-Златоустовской железной дороге от Сибири до балтийских портов на 5–9 коп., ограничивая тем самым ввоз сибирского хлеба в пределы европейской части России.

Но привело ли введение повышенного тарифа к кардинальному решению проблемы? Отнюдь нет. Дифференцированная тарифная формула лишь отчасти удовлетворяла запросы великорусского помещичьего хозяйства. Но она еще более осложнила реализацию хлебных запасов Сибири.

Излишек товарного сибирского хлеба все настойчивее требовал выхода, и с этим уже невозможно было не считаться. В середине 90-х гг. XIX в. он был еще весьма невелик — 10,5 млн пуд. (1894 г.), в 1899 г. он достиг уже 64 млн пуд¹¹⁴. Ограниченность рынка сельскохозяйственных продуктов в самой Сибири исключала всякую надежду на возможность полной реализации товарного хлеба на месте. «Прочного сбыта внутри Сибири для сибирского хлеба почти нет, — отмечал современник, — так как города Сибири малолюдны, обрабатывающая промышленность представляется мизерной в сравнении с огромными палестинами, на которых зреет сибирский хлеб»¹¹⁵.

Пока Сибирь располагала достаточным количеством нетронутых земель, дававших обильные урожаи при их первичной обработке, местное население сравнительно легко переживало неурожайные годы и выдерживало сложившуюся здесь «монополию скупщиков», в состав которых входил и клан Стахеевых. Но монополия эта с годами усиливалась, чему способствовала неразвитость торговых связей Сибири, и приводила подчас к резкому падению хлебных цен¹¹⁶. Естественное стремление сибирского хлеба выйти за пределы Урала наталкивалось на сопротивление помещиков европейской части России, боявшихся конкуренции.

Только выход сибирского хлеба на мировой рынок, минуя балтийские порты, мог изменить положение. Поэтому еще в 1893 г.

¹¹⁴ *Саблер С. В., Сосновский И. В.* Сибирская железная дорога в ее прошлом и настоящем. СПб., 1903. С. 249–250, 405; Сибирь под влиянием рельсового пути. СПб., 1902. С. 118.

¹¹⁵ *Боголепов М. И.* Торговля в Сибири // Сибирь, ее современное состояние и ее нужды. СПб., 1908. С. 180.

¹¹⁶ РГИА. Ф. 1283. Оп. 1. Д. 179. Л. 13 и 13 об.

С. Ю. Витте в докладе Комитету Сибирской железной дороги настаивал на необходимости предоставления сибирскому хлебу внешних рынков и в качестве первоочередной задачи — продвижении его к Белому морю. Именно с этой целью он все настойчивее возвращался к мысли о незамедлительном проведении железнодорожной линии Пермь—Котлас.

Давая выход сибирским хлебам на мировой рынок через Архангельский порт, утверждал С. Ю. Витте, дорога Пермь—Котлас «обеспечит сибирскому земледелию возможность широкого развития, без неблагоприятного влияния на сельское хозяйство Европейской России; в то же время она доставит продовольствие населению северных губерний, воссоздаст значение Архангельского порта и будет содействовать развитию судоходства по Северной Двине и ее притокам, главным артериям местной жизни, а тем самым и обеспечит возможность экономического подъема всего Севера», для которого она явится «насушным хлебом»¹¹⁷.

Активизация внешнеторгового баланса страны — неизменная цель С. Ю. Витте, к которой он стремился упорно и каждодневно и которая являлась стержнем его экономической политики, в конечном итоге должна была решить проблему вывозной торговли Сибири — одного из основных производящих районов страны. В этом смысле быстрое строительство железнодорожной линии протяженностью 812 верст (заложена в 1895 г., регулярное движение открыто 1 января 1898 г.) и установление в 1900 г. для нее особых льготных тарифов, понизивших стоимость транспортировки пуда зерна от центров западносибирских губерний до Лондона на 3–4 коп.¹¹⁸, оказалось одним из звеньев в цепи экономических мероприятий, открывавших хлебобородную Сибирь для внешних рынков¹¹⁹.

¹¹⁷ Журналы Комитета Сибирской железной дороги. 1895 г. // РГИА. Ф. 441. Оп. 1. Д. 35. Л. 56; Из архива гр. С. Ю. Витте. Либава или Мурман? // РГИА. Ф. 1622. Оп. 1. Д. 294; *Китанина Т. М., Фигуровская Н. К.* Тарифная реформа на железнодорожном транспорте // Витте С. Ю. Собрание сочинений и документальных материалов. Т. 1. Пути сообщения и экономическое развитие России. М., 2006. Кн. 2. Ч. 2. С. 7–20.

¹¹⁸ *Саблер С. В., Сосновский И. В.* Сибирская железная дорога. С. 406; *Востротин С. В.* Северный морской путь и Челябинский тарифный перелом в связи с колонизацией Сибири. СПб., 1908. Вып. 1. С. 32.

¹¹⁹ *Китанина Т. М.* 1) Программа экономического освоения Севера и тарифная политика С. Ю. Витте (к оценке Челябинского тарифа) // Проблемы крестьянского землевладения и внутренней политики России: Дооктябрьский период. Л., 1972. С. 191–210; 2) Хлебная торговля России. С. 184–191.

Между тем накануне и в первые годы войны в Сибири скопились огромные запасы хлеба, которые невозможно было вывезти из-за отсутствия транспорта. Даже дешевизна сибирского хлеба не могла привлечь покупателей (хлеб продавался в Сибири по 20–25 коп. за пуд, тогда как до войны стоимость пуда сибирской пшеницы составляла 1 руб. 93 коп., ржи — 1 руб. 65 коп.)¹²⁰. В то же время возможности хранения зерна в Сибири были чрезвычайно ограничены, ибо никаких крупных зернохранилищ на этой огромной, богатой хлебом территории не существовало. Лишь в 1915 г. было начато сооружение первого сибирского элеватора в Томской губернии емкостью 200 тыс. пуд., и тогда же Министерство внутренних дел возбудило ходатайство об ассигновании 120 тыс. руб. на устройство 20 зернохранилищ в Акмолинской области¹²¹. Но это были далекие перспективы, а действительность сулила фирме И. И. Стахеева легкий путь масштабных хлебозаготовок и широкие возможности быстрой их реализации.

Как известно, вопрос о строительстве элеваторов в России был поднят в 1871 г., однако решение этой важнейшей задачи затянулось на многие годы. В 1888 г. в Ельце был построен первый земский элеватор. Опыт оказался чрезвычайно удачным и, казалось, требовал продолжения. Тем не менее Особое совещание о нуждах сельскохозяйственной промышленности, занимавшееся этой проблемой в 1903 г., признало сооружение внутренней сети элеваторов преждевременным, хотя допустило строительство элеваторов в портах и на крупных железнодорожных станциях. К 1910 г. на железных дорогах было построено 75 элеваторов, однако емкость их была ничтожной (около 27 млн пуд.) и не шла ни в какое сравнение с емкостью обычных зернохранилищ, лишенных технического оборудования (313 млн пуд.). Толчком к решению вопроса об элеваторах послужил небывалый урожай 1909 г. и, как следствие, колоссальное перепроизводство товарного хлеба. С разрешения правительства (положение Совета министров от 25 ноября 1910 г.) в том же году Государственный банк приступил к строительству сети элеваторов по специальной программе, предусматривавшей сооружение 166 элеваторов на территории всей страны. В волжских губерниях (в том числе в наиболее интересующих нас — в Казанской и Вятской) сооружение зернохранилищ должно было осуществляться во вторую очередь. К 1918 г.

¹²⁰ Финансовое обозрение, 1915, № 1.

¹²¹ Там же, № 9.

Государственному банку удалось завершить строительство лишь 47 элеваторов¹²².

Под влиянием совокупности перечисленных причин рынок сбыта хлеба в Сибири был чрезвычайно ограничен, что создавало весьма напряженное положение с реализацией зерна; для скупщиков сибирского зерна, какими являлись торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» и Камско-Вятское торговое товарищество, открывались неограниченные возможности, которые возглавлявшие их дельцы не преминули использовать. В результате усиленной скупки зерна на складах и в зернохранилищах Камско-Вятского торгового товарищества образовались огромные запасы хлеба, которые, естественно, нуждались в рынках сбыта. Стоимость этих хлебных запасов фирмы И. И. Стахеева накануне войны, по оценке Русско-Азиатского банка, превысила 4 млн руб.¹²³ Но к этому времени в руках И. И. Стахеева уже оказались крупные пакеты акций важнейших экспортных компаний Севера и Юга России.

Таким образом, в лице Камско-Вятского торгового товарищества фирмой И. И. Стахеева было создано крупнейшее зернозакупочное предприятие. Теперь возникла необходимость наладить экспортные связи с зарубежными странами для вывоза сельскохозяйственных продуктов, и в первую очередь муки и зерна.

* * *

Одновременно с учреждением Камско-Вятского торгового товарищества, И. И. Стахеев приложил немало усилий к проникновению в область экспортной торговли. В этом направлении большую поддержку фирме вновь оказал Русско-Азиатский банк.

В 1912 г., по-видимому, на средства банка И. И. Стахеевым были приобретены земельные участки и подсобные помещения в г. Балтийский порт (ныне Палдиски), в дальнейшем оборудованные первоклассной портовой техникой и положившие начало экспортным связям концерна со Скандинавскими странами¹²⁴. Косвенным доказательством поддержки Русско-Азиатским банком скандинавского

¹²² Подробнее см.: Шумский Д. Хлебные элеваторы в России. М., 1922. С. 10–26; Сооружение Государственным банком сети собственных зернохранилищ. СПб., 1913. С. 3–16; Китанина Т. М. Хлебная торговля России. С. 131–148.

¹²³ РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 843. Л. 11.

¹²⁴ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — правлению Русско-Азиатского банка 27 ноября 1912 г. // Там же. Л. 3; Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о» // Исторический архив. 1957. № 3. С. 163–164.

бизнеса фирмы И. И. Стахеева является местонахождение ряда ответственных документов в фонде банка. Позднее представительство фирмы И. И. Стахеева обосновалось и в Либаве.

Правда, в предвоенные годы приобретение земельных участков и организация экспортных компаний в Прибалтике не являлись делом чрезвычайной сложности, поскольку к оборудованию портов правительство стремилось привлечь частные капиталы, и в первую очередь это касалось прибалтийских портовых городов. Еще с 1893 г., со времени Совещания по пересмотру тарифов на перевозку хлебных грузов¹²⁵, правительство не раз принимало меры для ликвидации несоответствия в вывозе хлеба через южные и северные порты. По этому поводу С. Ю. Витте давал следующее разъяснение: «...чтобы хлебные грузы могли идти с южного района через Балтийские порты, им нужно дать пониженные провозные платы сравнительно с теми, которые будут платить местности более северные»¹²⁶. Законодательство 1893 г. предусматривало снижение тарифных ставок на дальних расстояниях (свыше 980 верст) для серых хлебов центральных губерний¹²⁷. Тем самым дальнейшей конкретизации подверглась одна из основополагающих тенденций тарифной схемы — предоставление тарифных преимуществ в соответствии с географическим положением региона. Однако тарифные изменения дали мало положительных результатов, и к 1908 г. экспорт зерна из южных портовых городов достиг 91% общего вывоза¹²⁸.

При всех благоприятных условиях поддержка, оказываемая Русско-Азиатским банком фирме И. И. Стахеева, играла решающую роль как в отношении приобретения земельных участков в Прибалтике и организации новых акционерных обществ, так и в области расширения экспортных связей путем приобретения контрольных пакетов акций функционировавших в этом районе обществ. В частности, мы располагаем отрывочными сведениями о том, что к середине 1913 г. товариществу «И. Стахеев и К^о» удалось приобрести пакет акций Общества петербургских портовых зерноподъемников и складов и в том же году основать Балтийское портовое акционерное общество погрузочных средств и складочных помещений.

¹²⁵ Совещание проходило под председательством бывшего директора Департамента железнодорожных дел В. В. Максимова.

¹²⁶ РГИА. Ф. 268. Оп. 4. Д. 1196. Л. 73 об.

¹²⁷ Там же. Ф. 1233. Оп. 1. Д. 58. Л. 17 об. —18.

¹²⁸ Влияние исключительных и навигационных тарифов на хлебную торговлю. Н. Новгород, 1910. С. 13.

Акционерное общество петербургских портовых зерноподъемников и складов эксплуатировало элеватор емкостью 1 млн пуд., валовой доход которого за 1912–1914 гг. составлял в среднем 109,3 тыс. руб. Если учесть, что расходы общества за те же годы не превышали 57–58 тыс. руб., то размер чистой прибыли достигал 10% с капитала и 50% валового дохода, а дивиденд — в среднем 4,5–5% на 250-рублевую акцию¹²⁹. Контролирование дел общества являлось и прибыльным, и многообещающим, поскольку Общество проектировало дальнейшее расширение операций.

Еще более укрепились позиции фирмы И. И. Стахеева в Прибалтике в связи с учреждением Балтийского портового акционерного общества погрузочных средств и складочных помещений, имевшего аналогичные функции с Обществом петербургских портовых зерноподъемников и складов и аналогичную цель — хранение и экспорт хлебных грузов¹³⁰. Общество было учреждено с акционерным капиталом 960 тыс. руб., стоимость его имущества к 1913 г. превысила 1 млн руб. Товариществу «И. Стахеев и К^о» принадлежало 3950 акций на сумму 395 тыс. руб., т. е. в его руках находился контрольный пакет акций общества. Председателем правления общества был избран П. П. Батолин, одним из членов правления — управляющий Петербургской конторой товарищества «И. Стахеев и К^о» М. Н. Миллер¹³¹. Таким образом, в районе Балтийского моря была создана своего рода платформа для развития внешнеторговых связей торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и Ко» со Скандинавскими странами.

Вместе с тем Русско-Азиатский банк употребил свое влияние для продвижения фирмы И. И. Стахеева в область южной экспортной торговли. В начале 1913 г., как бы в качестве компенсации за свой отказ от ведения хлебной торговли за общий счет, Русско-Азиатский банк оказал содействие товариществу «И. Стахеев и К^о» в приобретении крупного пакета акций Петербургского (в годы войны Петроградского) международного общества погрузочных средств и складочных помещений (1400 акций из 6000) и в немалой степени способствовал выдвижению ближайшего сподвижника И. И. Стахеева — П. П. Батолина на пост директора-распорядителя.

¹²⁹ Дорощенко А. Н. Элеваторное дело в России. С. 34.

¹³⁰ РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 843. Л. 11 и 51.

¹³¹ Акционерно-паевые предприятия России / Под ред. В. В. Лаврова. Пг., 1917. С. 507.

Петербургское международное общество погрузочных средств и складочных помещений было основано в 1910 г. А. И. Путиловым и А. И. Вышнеградским в районе г. Николаева с основным капиталом 1,5 млн руб. с целью строительства и эксплуатации в России и за рубежом товарных складов для хранения и экспорта муки, зерна, руды, леса, угля, железа, рельсов. Первоначально большинством акций общества владели Русско-Азиатский и Петербургский международный коммерческий банки, в портфелях которых находилось 4900 акций из 6000¹³². Контрольные пакеты акций обеспечивали банкам руководство деятельностью общества. Об активной роли банков свидетельствовал и состав правления, представленный в большинстве своем банковскими и промышленными деятелями (вице-директор Русско-Азиатского банка С. В. Пеннацио, адвокат, член совета Русско-Азиатского банка Н. Б. Глазберг, горный инженер, директор-распорядитель Петроградского международного коммерческого банка П. Г. Шайкевич и др.)¹³³.

Следует заметить, что многие русские коммерческие банки испытывали особый интерес к г. Николаеву как крупнейшему черноморскому порту, и к 1912 г. в их руках была сосредоточена $\frac{1}{3}$ всего вывоза из порта (36,1 млн пуд. из 100,7 млн пуд.)¹³⁴, причем первое место по размерам комиссионной торговли в Николаеве занимал Петербургский международный коммерческий банк, несколько меньшее значение имел Русско-Азиатский. Оба банка фактически финансировали почти все местные фирмы, в том числе и хлеботорговые, строили склады, пакгаузы, подъездные пути. Не случайно поэтому проникновение фирмы И. И. Стахеева в район Николаева

¹³² Список акционеров Общества, присутствовавших на общем собрании 13 июля 1910 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 584. Л. 103.

¹³³ Там же. Упомянутые банковские деятели, являясь крупнейшими предпринимателями, входили в состав правлений (или занимали директорские посты) многочисленных торгово-промышленных предприятий. К примеру, горный инженер П. Г. Шайкевич представлял Жилловское общество каменноугольных копей и рудников, Среднеазиатское каменноугольное общество «Кизил-Кия», Общество Кузнецких каменноугольных копей, Восточное общество товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд, Русское общество машиностроительных заводов Гартмана, общество железодельных, сталелитейных и механических заводов «Сормово» и т. д. (см.: *Лебедев С. К.* Санкт-Петербургский международный коммерческий банк во второй половине XIX века: Европейские и русские связи. М., 2003. С. 90–91.)

¹³⁴ *Афендик Н. В.* К вопросу о привлечении частных капиталов к оборудованию портов и устройству сети элеваторов. СПб., 1912. С. 36.

было обусловлено прежде всего ее связями с Русско-Азиатским банком и поддержкой, оказываемой фирме как со стороны Русско-Азиатского, так и со стороны Петербургского международного коммерческого банка. Наиболее наглядно это выразилось в участии И. И. Стахеева в двух контролируемых банками николаевских обществах — Петербургском международном обществе погрузочных средств и складочных помещений и Южно-Русском обществе плавающих элеваторов (речь о котором будет идти ниже).

С первых дней своего существования Петербургское международное общество погрузочных средств и складочных помещений развернуло широкую экспортную торговлю с южными странами и ко времени прихода И. И. Стахеева являлось безусловно наиболее крупным на юге акционерным предприятием по экспорту зерна. Достаточно указать, что за 1911 г. грузооборот общества превысил 35 млн руб.¹³⁵ С целью обеспечения своего господствующего положения на Черноморском побережье правление общества приняло самые твердые и решительные меры для подавления конкуренции местных торговых фирм. Любопытны действия общества для «обезвреживания» наиболее влиятельного в то время конкурента — торгового дома «Ф. Фришен», во главе которого стоял крупный промышленник — германский вице-консул Ф. И. Фришен. Здесь не только имел место фактор экономического принуждения, но были умело использованы сведения о злоупотреблениях фирмы в области хлебной торговли, просочившиеся в газеты и восстановившие против конкурента столичную печать¹³⁶.

¹³⁵ Отношение Петербургского международного общества погрузочных средств и складочных помещений в Отдел торговли Министерства торговли и промышленности от 12 ноября 1911 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 584. Л. 113–14.

¹³⁶ См. петербургскую газету «Новое время» от 26 сентября 1909 г. и московскую газету «Русское слово» от 23 сентября 1909 г. Во многом разорению торгового дома способствовала и скандальная газетная хроника, обвинявшая владельцев фирмы в грубой фальсификации сортов зерна; это не преминуло использовать в своих интересах правление Петербургского международного общества погрузочных средств и складочных помещений (С.-Петербургский листок. 1909. 7 сентября). «С.-Петербургский листок» сообщал, что использование искусственных примесей при торговле зерном было чрезвычайно распространенным явлением в Николаеве. Правда, прежде на это отваживались лишь мелкие «хозяйчики», будучи не в состоянии конкурировать с владельцами крупных торговых фирм. С целью увеличения веса зерна в Николаев ввозилась масса примесей (песка, мела и пр.). Достаточно сказать, что в течение 1904 г. в город был ввезен 31 вагон этого «сырья», а в 1908 г. — уже 268 вагонов. Вскоре, однако, последовали весьма плачевные результаты столь грубого нарушения общепринятых правил торговли. Загрязненное николаевское зерно, имевшее иногда

В конечном итоге торговый дом вынужден был пойти на уступки, в результате чего Петербургскому международному обществу погрузочных средств и складочных помещений удалось договориться с ним о переходе всего движимого и недвижимого имущества к обществу за 625 тыс. руб.¹³⁷ Логическим следствием столь эффективных мер явились полная потеря самостоятельности торговым домом и прекращение им экспорта зерновых хлебов, о чем убедительно свидетельствовало письмо представителей фирмы «Ф. Фришен» в Министерство торговли и промышленности, датированное мартом 1910 г.¹³⁸

Безусловно, участие в таком перспективном промышленном предприятии, каким являлось Петербургское международное общество погрузочных средств и складочных помещений, было весьма заманчивым для товарищества «И. Стахеев и К^о» и способствовало его дальнейшему сближению с Русско-Азиатским банком. К тому же, в планах И. И. Стахеева давно уже заметное место отводилось экспорту хлеба. Наличие экспортного центра в Николаеве обеспечивало быстрый и прибыльный сбыт заготовленного в южном районе зерна и способствовало дальнейшему расширению хлебозакупочных операций. Но смелые планы Русско-Азиатского банка и фирмы И. И. Стахеева, связанные с успехами общества и заключавшиеся в сосредоточении под своим контролем значительной части южной экспортной зерновой торговли, были разрушены открывшимися военными действиями. Пришлось временно прекратить экспорт хлеба.

В 1913 операц. г. при акционерном капитале 1,5 млн руб. чистая прибыль Петербургского международного общества погрузочных средств и складочных помещений составила 58 791 руб., т. е. 3,8% на акционерный капитал. В следующем операционном году общество

до 12% примесей, перестало находить сбыт на внешних рынках и стало успешно вытесняться американским хлебом. Более того, современники с возмущением отмечали, что засорение скупщиками зерна с целью надувательства, спекуляции и легкой наживы способствовало тому, что «на иностранных рынках за Россией установилась дурная слава поставщика наиболее засоренного зерна» (см.: *Кульжский А. Е. Может ли русский земледелец выгодно продавать свой хлеб?* М., 1913. С. 13; *Виноградов Н. А. Элеваторы Государственного банка и их будущая роль в хлебной торговле. Саратов, 1915. С. 25, 40–41; Дорощенко Н. А. Элеваторное дело в России. С. 2).*

¹³⁷ Протокол первого общего собрания акционеров Петербургского международного общества погрузочных средств и складочных помещений 13 июля 1910 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 584. Л. 100–102.

¹³⁸ Там же. Оп. 9. Д. 164. Л. 9.

понесло убыток в размере 19 194 руб., что составило 1,3% на основной капитал. Понесенный обществом убыток потребовал изменения характера его деятельности.

В 1914 г. директор-распорядитель Петербургского международного общества погрузочных средств и складочных помещений П. П. Батолин возбудил ходатайство о переходе предприятия к промышленной деятельности, под чем подразумевалась разработка угольных и рудных месторождений. Длительное время (до 1915 г.) ходатайство удовлетворено не было, и дальнейшая его судьба осталась неизвестной¹³⁹. Однако сам факт такого ходатайства вызывает определенный интерес, ибо свидетельствует о быстром приспособлении общества к новым конъюнктурным условиям.

* * *

Петербургское международное общество погрузочных средств и складочных помещений не было единственным предприятием в Николаеве, связанным с хлебной торговлей. С 1896 г. там же существовало Южно-Русское общество плавучих элеваторов, основанное уже известным нам Ф. И. Фришеном и одесскими купцами В. В. Джекобсом и В. И. Давидом. В предвоенные годы Южно-Русское общество плавучих элеваторов довольно успешно применяло механические приспособления для автоматического взвешивания и выгрузки зерна в нескольких причерноморских портовых городах, в том числе Николаеве, Одессе, Херсоне и Очакове¹⁴⁰. По свидетельству организаторов предприятия, обществом впервые на Черноморском побережье была освоена механизация разного рода погрузо-разгрузочных операций с зерновым хлебом, что давало изрядное преимущество по сравнению с ручным трудом, применяемым прочими акционерными компаниями Юга¹⁴¹. За 20 лет своего существования общество значительно расширило сеть элеваторов, заметно увеличило обороты. Оперировав сравнительно скромным капиталом (300 тыс. руб.), оно в течение 3–4 предвоенных лет получало довольно высокий валовой доход, достигавший в среднем 150 тыс. руб.¹⁴²

¹³⁹ Там же. Оп. 12. Д. 584. Л. 126–127, 136.

¹⁴⁰ Ходатайство основателей Общества министру финансов С. Ю. Витте об учреждении Южно-Русского общества плавучих элеваторов 14 декабря 1895 г. // Там же. Оп. 24. Д. 300. Л. 1–2, 34.

¹⁴¹ Устав Южно-Русского общества плавучих элеваторов и пояснительная записка к Уставу. // Там же.

¹⁴² Там же. Оп. 28. Д. 2602. Л. 16–17.

Разумеется, существование по соседству крупного предприятия, тесно связанного по роду своей деятельности с Петербургским международным обществом погрузочных средств и складочных помещений, не могло не привлечь внимания фирмы И. И. Стахеева. Первые робкие довоенные связи с Южно-Русским обществом плавучих элеваторов были установлены при помощи Ф. И. Фришена — конкурента, ставшего союзником. Однако более прочные деловые отношения удалось наладить лишь в начале войны, когда развернулась кампания по ликвидации предприятий, принадлежавших подданным враждебных государств.

В секретном письме в Отдел торговых портов начальник Николаевского торгового порта А. Дриженко сообщал, что подавляющее большинство акций Южно-Русского общества плавучих элеваторов принадлежало подданным Германии, и предлагал конфисковать предприятие¹⁴³. Однако правительство не сочло необходимым принять столь решительных мер; общество конфисковано не было, над ним был установлен правительственный надзор. Крупным немецким акционерам было предложено выйти из состава правления. Вакансии в правлении общества и в ревизионной комиссии были заполнены русскими акционерами, избранными общим собранием 1 декабря 1914 г. На место старейшего акционера общества, германского подданного Г. Ф. Вандшейда, был избран П. П. Батолин, владевший к тому времени 50 акциями предприятия из 1200 акций¹⁴⁴.

П. П. Батолин не являлся, как мы видели, ведущим акционером Южно-Русского общества плавучих элеваторов, и выдвижение его на ответственный пост члена правления, по-видимому, было определено поддержкой крупнейшего акционера, каким в то время являлся Петроградский международный коммерческий банк, получивший контрольный пакет акций Южно-Русского общества плавучих элеваторов еще до войны. Правильность нашей догадки подтверждается тем, что представителем банка в обществе являлось близкое группе Путилова—Стахеева—Батолина лицо — М. Н. Миллер, не раз представлявший фирму на акционерных собраниях подконтрольных обществ.

Изменение состава правления и приход представителя группы Стахеева в Южно-Русское общество плавучих элеваторов сыграли

¹⁴³ Там же.

¹⁴⁴ Протокол чрезвычайного общего собрания акционеров Южно-Русского общества плавучих элеваторов 1 декабря 1914 г. // Там же. Оп. 24. Д. 300. Л. 120.

известную роль в кратковременной активизации его деятельности. Тем не менее прекращение экспорта хлеба, вызванное началом войны, фактически свело деятельность предприятия к «администрированию имущества», состоявшего из двух десятков элеваторов, двух ремонтных мастерских, нескольких катеров и пр.

По той же причине в первый год войны резко снизилась доходность общества. Если в 1913 г. при акционерном капитале 300 тыс. руб. чистая прибыль общества достигла 144 838 руб., т. е. 48,3% на акционерный капитал (дивиденд составил 8,0% на акцию), то в 1914 г. при том же акционерном капитале общество понесло убыток на 14 065 руб., т. е. 4,6% на капитал.

Вместе с тем вызванные войной неудачи не могли поколебать веру руководителей предприятия в блестящие перспективы послевоенного его развития. В декабре 1914 г. правление Южно-Русского общества плавучих элеваторов в лице П. П. Батолина и А. А. Крыжановского (представителя правлений пароходного общества «Кавказ и Меркурий» и Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд) ходатайствовало перед министром торговли и промышленности о переводе местопребывания правления из Николаева в Петроград¹⁴⁵. Дважды — в сентябре и октябре 1915 г. — правлением посылались запросы в то же министерство о снятии правительственного надзора. Но вопрос о правительственном надзоре не нашел положительного решения. В феврале 1916 г. в Отделе торговых портов была составлена специальная справка о составе акционеров общества. По данным отдела, 27% акций Южно-Русского общества плавучих элеваторов принадлежало подданным враждебных и нейтральных держав, «русским немцам» и прочим «неблагонадежным» лицам; 40% акций — Петроградскому международному коммерческому банку (300 акций) и Восточному обществу товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд (187 акций); 33% акционерного капитала находилось в руках русских граждан¹⁴⁶. На основании полученных данных

¹⁴⁵ Ходатайство было удовлетворено в мае 1915 г. См.: Там же. Л. 119 и 125.

¹⁴⁶ Справка Отдела торговых портов // Там же. Оп. 28. Д. 2602. Л. 36–37. — Восточное общество товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд, основанное в 1893 г., осуществляло грузовые и пассажирские перевозки по Волге и Каспийскому морю. Владело 40 паровыми судами на Каспии, 30 пароходами, баржами и теплоходами на Волге. Практиковало торговые операции с нефтепродуктами. В правление общества входили А. И. Путилов и связанные с финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина крупные

министр торговли и промышленности отдал распоряжение сохранить правительственный надзор¹⁴⁷.

В 1917 г. произошли известные изменения в составе акционеров, которые свидетельствовали об усилении влияния Петроградского международного коммерческого банка и группы Путилова—Стахеева—Батолина. К концу февраля 1917 г. тесно связанный с банком Ю. И. Гессен занял пост председателя правления Южно-Русского общества плавучих элеваторов, а группа Путилова—Стахеева—Батолина пополнилась П. И. Киясовым, выдвинутым в члены ревизионной комиссии общества¹⁴⁸.

Подводя итог рассмотренным выше материалам о проникновении группы Путилова—Стахеева—Батолина накануне войны в область хлебной торговли, можно констатировать следующие факты. В годы, предшествовавшие войне, фирме И. И. Стахеева удалось довольно прочно утвердиться в Волжско-Камском районе, учредить там Камско-Вятское торговое товарищество на паях, монополизировавшее, по нашим подсчетам, до 40% торговли зерном и мучными продуктами края. Камско-Вятское товарищество фактически являлось центральным зернозакупочным и торговым предприятием для «восточных районов страны», т. е. для Поволжья и Сибири. Таков был первый шаг на пути модернизации хлеботорговых операций.

Одновременно с основанием столь крупного зерноторгового центра И. И. Стахеев приложил немалые усилия для проникновения в область экспортной торговли. В осуществлении этого замысла значительная помощь товариществу «И. Стахеев и К^о» была оказана со стороны Русско-Азиатского банка. В 1913 г. И. И. Стахеев основал в районе Прибалтики Балтийское портовое акционерное общество погрузочных средств и складочных помещений, а также принял участие в деятельности крупного торгового предприятия того же района — Общества петербургских портовых зерноподъемников и складов. Еще более серьезные последствия имело проникновение финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина в область южной экспортной торговли. Накануне войны П. П. Батолина удалось войти в правления двух крупных акционерных компа-

коммерсанты А. А. Крыжановский, Н. Б. Глазберг, П. Г. Шайкевич и др. (*Барышников М. Н.* Деловой мир России: Историко-биографический справочник. М., 1998. С. 101).

¹⁴⁷ Отношение Министерства торговли и промышленности в правление Общества, март 1916 г. // РГИА. Оп. 28. Д. 2602. Л. 35.

¹⁴⁸ Там же. Л. 75.

ний в центре южной экспортной торговли — Николаеве. Развитие экспортных торговых операций с участием банковского капитала следует расценивать как следующий шаг модернизации хлебной торговли.

Участие в южных экспортных предприятиях положило начало сближению торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» с Петербургским международным коммерческим банком — сближению, которое в 1917 г., в момент прихода И. И. Стахеева в совет банка, переросло в сотрудничество.

* * *

Война, тормозившая развитие экспортной торговли, приостановила на время дальнейшее продвижение финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина в эту область. Возникновение новых акционерных мукомольных и зерноторговых предприятий в пределах южного и центрального районов при участии товарищества «И. Стахеев и К^о» наблюдалось лишь в 1916–1917 гг., когда уже предвиделся конец военных действий.

Война резко сократила внешнеторговые связи. Вместе с тем крупный торгово-промышленный капитал в военные годы все активнее участвовал во внутренней хлебной торговле, создавая сильные капиталистические организации по торговле зерном в виде коммерческих агентств железных дорог, специальных торговых и портово-экспортных компаний, дочерних обществ. На авансцену внутренней торговли все активнее выходит крупный модернизирующийся скупщик, связанный с банковским капиталом и осуществлявший при его финансовой поддержке широкий объем разнообразных торговых операций. Сближению с банковским капиталом способствовали новые тенденции, заложенные в предвоенные годы и получившие развитие в кардинально изменившихся в период войны рыночных условиях. В свою очередь, союз с банками несомненно стимулировал расширение наиболее прогрессивных форм ведения коммерческих операций.

Торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» являлось одним из наиболее ярких представителей коммерческих образований, вступивших в годы войны на этот путь. Умело ориентируясь в окружающей обстановке, фирма И. И. Стахеева стала энергично развивать торгово-промышленное предпринимательство в новых направлениях.

С начала войны началось резкое повышение цен на хлеб. Только за первые 9 месяцев военного времени (с июля 1914 г. по май 1915 г.)

цены на овес поднялись на 109%, на рожь — на 72%, на ржаную муку — на 64%, на ячмень — на 53%, на пшеницу — на 38%¹⁴⁹. Если даже учесть обстоятельства, способствовавшие повышению цен в период военных действий (увеличение расценки труда, дефицит сырьевого рынка, расстройство транспорта и пр.), то становится очевидным, что всей совокупности этих причин было далеко не достаточно для столь значительного роста цен. Причина крылась в спекуляции, принявшей поистине ужасающий размах. По свидетельству ряда современников, банковский и хлеботорговый капитал как бы предусмотрел длительность военных действий, в связи с чем с первых дней войны на продовольственном рынке наблюдались повышение цен, скупка хлеба и задержка в сбыте¹⁵⁰. Необходимый правительственный шаг — установление 17 августа 1915 г. Особым совещанием по продовольственному делу твердых расценок — не смог спасти положение, ибо назначенные правительством цены были завышены на 70%. Принятые правительством и некоторые другие меры к задержанию роста цен на хлеб носили ограниченный, половинчатый характер и не могли сдерживать спекуляцию.

Даже в таком официозном органе, каким являлось «Финансовое обозрение», признавалась вся серьезность положения, сложившегося в связи с невиданным ростом цен на хлебных рынках юга и Поволжья и скоплением хлеба в руках торговцев в надежде на новое повышение цен: «Несмотря на усиленный спрос, наблюдается весьма мало сделок, что объясняется, главным образом, уклонением хлебных фирм от продажи по существующим ценам»¹⁵¹. Огромные запасы хлеба, заготовленного крупными хлеботорговыми фирмами еще до войны и не поступившего в продажу, а также сравнительная легкость получения кредитов под хлеб, выдававшихся Государственным банком, частными банками, железными дорогами, земствами и учреждениями мелкого кредита, — все это позволяло крупным хлеботорговцам удерживать повышенные цены на хлеб.

Разумеется, представители крупного торгового капитала противились любым ограничениям, вводимым правительством в области

¹⁴⁹ Орлов Н. А. Продовольственное дело в России во время войны и революции. М., 1919. С. 6; см. также: Хворостанский П. А. Оренбургский хлебный рынок. Б. м., 1916. С. 27; Добротвор Н. М. Продовольственная политика самодержавия и Временного правительства // Труды Горьковского государственного педагогического института. Горький, 1939. Т. III. С. 58.

¹⁵⁰ Орлов Н. А. Продовольственное дело в России. С. 6—7.

¹⁵¹ Финансовое обозрение. 1915. № 5.

хлебной торговли, и постановление о твердых ценах вызывало с их стороны сопротивление. С полным единодушием против него выступили биржевики, торговцы, спекулянты зерном и прочие представители коммерческого мира. На состоявшемся в феврале 1916 г. в Рыбинске совещании уполномоченных биржевых комитетов Волжско-Камского района по вопросам хлебной торговли представители заинтересованных кругов поволжских губерний в один голос заявили о необходимости отмены закона. «Такое отношение к торговому классу, — возмущались биржевики, — не говоря уже о вреде его для дела продовольствия страны, торговый класс считает для себя оскорбительным, несправедливым и незаслуженным»¹⁵². Биржевики требовали от правительства немедленной отмены закона, противоречившего, по их словам, целям мужика, купца, помещика и фабриканта.

Во время войны в роли продавца особенно активно выступал купец-посредник, скупщик хлеба. Весьма показательным, что в 1915—1916 гг. правительством было закуплено у крестьян 15% хлеба, у помещиков — 18%, у кооперативов — 17%, у посредников — 50%¹⁵³. Таким посредником был И. И. Стахеев, скупка хлеба являлась одной из сторон его деятельности в военный период.

Однако в годы войны роль И. И. Стахеева значительно изменилась, ибо он теперь уже не только представлял собственную фирму, но действовал от имени складывавшегося могущественного концерна, за плечами которого стоял крупнейший банк России. В 1916—1917 гг. поднялась новая волна учредительства товариществом «И. Стахеев и К^о» в союзе с Русско-Азиатским банком акционерных хлеботорговых компаний. Отчасти с целью реализации сибирского хлеба, а также для закупки зерна в районах европейской части страны в 1916 г. представителем фирмы И. И. Стахеева Л. Стефанским было учреждено Соединенное общество сельского хозяйства и торговли в г. Кирсанове Тамбовской губернии¹⁵⁴.

Неслучайно правление общества решено было разместить именно в Кирсанове. Расположенный в черноземной полосе, Кирсанов являлся центром значительного хлебного рынка. В иные предвоенные

¹⁵² О положении хлеботоргового дела в связи с вопросом продовольствия армии и населения страны: Доклад совещания представителей Биржевых комитетов Волжско-Камского района. Пг., 1916. С. 3.

¹⁵³ Добротвор Н. М. Продовольственная политика самодержавия. С. 64.

¹⁵⁴ Устав общества был утвержден 27 мая 1916 г. См.: РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 722. Л. 3.

годы денежные обороты города достигали 15 млн руб.¹⁵⁵ В Кирсанове находились отделения Орловского земельного банка, Русского торгово-промышленного банка, агентства Русского для внешней торговли банка, Северного банка, а позже Русско-Азиатского. Здесь же функционировало зернохранилище Государственного банка емкостью 500 тыс. пуд¹⁵⁶. В 1909 г. указом правительства в Кирсанове была учреждена товарная биржа. Едва ли стоило искать более благоприятные условия для размещения новой зерновой базы.

В соответствии с уставом общество было учреждено для приобретения мукомольной мельницы с водяными турбинами и имения в Кирсановском уезде, «для ведения сельского хозяйства, для торговли хлебными и иными сельскохозяйственными продуктами и другими товарами, для устройства промышленных заведений»¹⁵⁷. Обществу предоставлялось право устройства зерносушилок, сооружения мукомольных мельниц, крупорушек, строительства рельсовых путей и пристаней. К обществу перешла также значительная земельная собственность — более 939 дес. Акционерный капитал компании, назначенный в 500 тыс. руб. и разделенный на три выпуска акций, был собран в течение ближайшего года. А в июле 1917 г. ввиду быстрого и довольно успешного развития дел чрезвычайное собрание акционеров общества постановило ходатайствовать перед Министерством торговли и промышленности об увеличении капитала путем дополнительного выпуска 5 тыс. акций сторублевого достоинства. Ходатайство было подано в августе 1917 г. доверенными фирмы П. Киясовым и С. Ныртовым и, по-видимому, удовлетворено¹⁵⁸.

Соединенное общество сельского хозяйства и торговли в Кирсанове явилось, в сущности, следующим этапом в осуществлении плана представителей концерна о насаждении сети зерноторговых компаний, т. е. своего рода торговых центров основных хлебопроизводительных рынков, осуществлявших на местах связь торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» с дочерними хлебозакупочными предприятиями тех же районов. По-видимому, указанный план был выработан руководителями монополистического объединения во второй половине 1916 г. и стал немедленно проводиться в жизнь.

¹⁵⁵ Соображения и заключения Отдела торговли об учреждении в Кирсанове хлебной биржи // Там же. Оп. 9. Д. 85. Л. 58.

¹⁵⁶ См.: *Виноградов Н. А.* Элеваторы Государственного банка и их будущая роль в хлебной торговле. С. 119.

¹⁵⁷ Устав общества // РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 722.

¹⁵⁸ Там же. Л. 1—2.

Если Камско-Вятское торговое товарищество, как мы уже указывали, было призвано выполнять функции центральной организации для всей Восточной России, включая Сибирь, то Соединенное общество сельского хозяйства и торговли в Кирсанове — «для хлебного района Центральной России»¹⁵⁹.

* * *

Вместе с тем продолжали усиливаться позиции торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» в районах важнейших хлебных рынков — Поволжья и, разумеется, юга, где к этому времени фирма И. И. Стахеева успела пустить крепкие корни. Вопрос о Волжском хлебном рынке был решен в связи с организацией Акционерного общества казанских мельниц, которому фирма И. И. Стахеева передала принадлежавшую ей большую паровую мельницу близ Казани, той самой Казани, которая давно уже была облюбована Стахеевыми, создавшими там в самом начале века отделение торгового дома «И. Г. Стахеева и-ки». Устав общества был утвержден в сентябре 1916 г., а действия открыты в начале 1917 г. Формально Общество казанских мельниц учреждалось «для продолжения действий» принадлежавшей П. П. Батолину мельницы в Казанской губернии и «вообще для приобретения, устройства и эксплуатации в разных местностях Российской империи всякого рода предприятий, имеющих целью производство мукомольных продуктов, и для торговли означенными продуктами как собственного, так и чужого производства и другими хлебными товарами в России и для вывоза их за границу»¹⁶⁰.

Общество владело железнодорожными составами, судами, хорошо оборудованными пристанями и ничтожно малым количеством земли (8 дес.). Правда, один из параграфов устава предоставлял обществу право приобрести в собственность или в аренду до 200 дес. земли. Акционерный капитал общества состоял из 10 тыс. именных и предъявительских акций сторублевого достоинства¹⁶¹. Любопытно, что и здесь дело не обошлось без поддержки Русско-Азиатского банка. Во всяком случае, в правление Акционерного общества казанских мельниц наряду с П. П. Батолиным вошел В. Н. Троцкий-Сенютович — близкое А. И. Путилову лицо¹⁶².

¹⁵⁹ Исторический архив. 1957. № 3. С. 164.

¹⁶⁰ Устав общества см.: Собрание узаконений и распоряжений правительства. 1917. Отд. II. Пг., 1917. Ст. 58. С. 291—305.

¹⁶¹ Там же.

¹⁶² Коммерческий телеграф. 1917. 7 февраля.

Что касается юга, то здесь положение было значительно сложнее ввиду наличия крупных конкурентных торговых фирм. По этой причине центром был вновь избран Николаев, где, как мы видели, еще в предвоенные годы подготавливалась благоприятная почва для развития зернозакупочных операций. В августе 1917 г. в Николаеве начало действовать учрежденное директорами Петроградского международного коммерческого банка А. И. Вышнеградским, Я. И. Савичем и П. П. Батолиным Акционерное общество торговли и промышленности на юге России с целью торговли в России и за границей хлебными и иными сельскохозяйственными продуктами как за собственный счет, так и по комиссионным поручениям с выдачей ссуд под товары¹⁶³. Общество занималось приемом всякого рода поставок и подрядов, устраивало и арендовало заводы, фабрики, мукомольные мельницы, склады и другие торгово-промышленные заведения, владело пристанями и рядом крупных механических приспособлений для транспортировки товаров. Общество имело право открывать агентства и конторы, иметь собственные железнодорожные составы и водные перевозочные средства. Основной капитал был определен в 500 тыс. руб. и полностью оплачен акционерами.

Вновь в качестве учредителей и акционеров Акционерного общества торговли и промышленности на юге России выступают уже знакомые нам по двум другим николаевским экспортным компаниям (Петербуржскому международному обществу погрузочных средств и складочных помещений и Южно-Русскому обществу плавучих элеваторов) представители Петроградского международного коммерческого банка: А. И. Вышнеградский, Я. И. Савич, М. Н. Миллер и от фирмы И. И. Стахеева — П. П. Батолин. Эти же лица вошли в правление общества в качестве представителей двух крупнейших акционеров — Петроградского международного коммерческого банка и товарищества «И. Стахеев и К^о», оставивших за собой равные контрольные пакеты по 2 300 акций (92% всего акционерного капитала). В данном случае перед нами снова выступает союз фирмы И. И. Стахеева и Петроградского международного коммерческого банка. Банк, безусловно, был могущественным союзником и оказывал фирме И. И. Стахеева необходимую финансовую помощь, что и неудивительно, если вспомнить, что к этому времени глава фирмы И. И. Стахеев уже был избран в совет Петроградского международ-

¹⁶³ Устав общества был утвержден 30 июня 1917 г. См.: РГИА. Ф. 23. Оп. 13. Д. 1079. Л. 33.

ного коммерческого банка. Акционерному обществу торговли и промышленности на юге России были предоставлены весьма широкие права, однако использовать их в полной мере оно не сумело ввиду отсутствия условий для экспорта хлеба. Тем не менее основателей общества не покидала мысль об экспортной торговле. В записке об итогах деятельности товарищества «И. Стахеев и К^о» непосредственно указывалось, что новому, николаевскому, обществу «с открытием после войны проливов предстоит огромная работа»¹⁶⁴. Это подчеркивалось и в заявлении учредителей в Отдел торговли (май 1917 г.), в котором экспорт хлеба был представлен как основа деятельности общества, и в этой связи выговаривалось право участия в пароходных, транспортных и складских предприятиях путем покупки акций¹⁶⁵.

С учреждением Акционерного общества торговли и промышленности на юге России к нему перешли функции руководителя подконтрольных концерну хлеботорговых обществ в Причерноморье (прочих николаевских обществ), что фактически означало завершение программы создания ряда центральных торговых компаний в районах важнейших хлебных рынков.

Вот как оценивали свои достижения в области внутренней и экспортной хлебной торговли основатели концерна И. И. Стахеев и П. П. Батолин: «По мере такого разрастания дела товарищество, в целях и в видах лучшего руководства делом, создавало отдельные организации в главных районах: для Восточной России, с главной конторой в Елабуге, — Камско-Вятское торговое товарищество; для Волжского района, с центром в г. Казани, — Общество казанских мельниц...; для хлебного района Центральной России было учреждено Соединенное общество сельского хозяйства и торговли, с главной конторой в Кирсанове (Тамбовской губернии)...; для Юга России товарищество учредило Акционерное общество торговли и промышленности на Юге России, с главной конторой в Николаеве, важном портовом городе на Черном море. Параллельно с развитием операций с торговлей хлебом товарищество все время укрепляло свои связи с производителями зерна. Помимо собственного непосредственного участия в обрабатывании земли и сборе хлебов, товариществом были образованы, при участии владельцев земли, два общества — “Рожь” и “Колос”»¹⁶⁶. Товарищество «Колос» владело основным капиталом

¹⁶⁴ Исторический архив. 1957. № 3. С. 164.

¹⁶⁵ Ходатайство учредителей Общества в Отдел торговли от 5 мая 1917 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 13. Д. 1079. Л. 30.

¹⁶⁶ Исторический архив. 1959. № 3. С. 164.

в 600 тыс. руб. и должно было, согласно уставу, осуществлять не только производство зерна, но и снабжение земских, городских и прочих общественных учреждений разного рода продовольственными товарами¹⁶⁷. Однако эта сфера деятельности товарищества, открывшего действия в январе 1913 г. в Мензелинском уезде Уфимской губернии (правление находилось в Петербурге), весьма скупо представлена в документальных источниках. Известно, что в правление входили столичные коммерсанты Б. И. Файвишевич, А. Н. и П. П. Фроловы, Елабуга была представлена местным купцом А. П. Уткиным. Близ Заинска товарищество «Колос» арендовало имение И. И. Стахеева. Первый операционный год оказался довольно успешным: в Рыбинск и другие крупные центры им было отправлено 400 тыс. пуд. ржи и других хлебов (сведения М. И. Роднова).

Итак, перед нами раскрывается картина планомерного и безусловно целеустремленного насаждения товариществом «И. Стахеев и К^о» зернозакупочных и зерноторговых компаний с целью захвата важнейших хлебных рынков страны. Причем, как свидетельствуют факты, вновь созданные предприятия первоначально могли быть весьма незначительными по масштабам деятельности, но тем не менее само существование их в местах главнейших зерновых рынков способствовало дальнейшему продвижению фирмы в облюбованные районы или в худшем случае служило заявкой на продвижение, что, разумеется, поднимало авторитет фирмы в глазах представителей коммерческих кругов. При этом сбор капиталов компаний при таких сравнительно скромных суммах проходил обыкновенно безболезненно, минуя всякие осложнения и отсрочки. Но в дальнейшем быстрый рост оборотов товарищества «И. Стахеев и К^о», усиление его роли и влияния в торговом мире способствовали расширению операций подконтрольных ему обществ и превращали их из скромных посредников в сильные центральные организации по торговле хлебом, как то мы наблюдали на примере Камско-Вятского торгового товарищества. К осени 1917 г. в руках концерна Путилов—Стахеева—Батолина оказались значительная часть хлебных рынков Поволжья, Сибири, центральных губерний и юга и два экспортных центра.

На основании сопоставления стоимости акций и паев акционерных хлеботорговых компаний, принадлежавших товариществу «И. Стахеев и К^о», лично И. И. Стахееву и П. П. Батолину, и суммы

акционерных капиталов указанных компаний можно прийти к следующим любопытным выводам.

В течение 1913–1917 гг. торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» вложило в хлеботорговые акционерные предприятия 4587,5 тыс. руб., в то же время товарищество контролировало акционерный капитал тех же компаний в сумме 6860 тыс. руб.¹⁶⁸ В ряде случаев контроль осуществлялся исключительно товариществом «И. Стахеев и К^о» (Камско-Вятское товарищество, Акционерное общество казанских мельниц, Соединенное общество сельского хозяйства и торговли в Кирсанове, акционерное общество «Колос»). Это относится к предприятиям, так сказать, внутренней хлебной торговли. Вместе с тем все без исключения экспортные компании юга и Прибалтики находились под совместным контролем товарищества «И. Стахеев и К^о» и Русско-Азиатского или Петроградского международного коммерческого банков. Отсюда вывод: в область внутренней хлебной торговли И. И. Стахеев проникал самостоятельно, используя лишь банковские кредиты; для утверждения в сфере внешней торговли ему понадобилась активная поддержка банков, выражавшаяся в приобретении фирмой и банками контрольных пакетов акций экспортных компаний.

В годы войны, в условиях государственной хлебной монополии, введенной Временным правительством 25 марта 1917 г.¹⁶⁹, и чрезвы-

¹⁶⁸ Мы не принимаем во внимание акционерный капитал Акционерного общества петербургских портовых зерноподъемников и складов и акционерного общества «Рожь», поскольку не располагаем сведениями о принадлежавших товариществу «И. Стахеев и К^о» акциях этих предприятий.

¹⁶⁹ Введение хлебной монополии современники расценивали как «насмешку над земледельческим населением», так как «пуд хлеба по твердой цене равнялся одной подкове или полуаршину плохого ситца, или полфунту гвоздей... если удавалось найти этот товар» (*Орлов Н. А.* Продовольственное дело в России... С. 19). Относительно экономического значения государственной хлебной монополии и общественного резонанса на ее введение П. В. Волобуев, специально исследовавший эту проблему, заметил следующее: решать продовольственную «проблему можно было двояким путем: либо провозгласить возврат к свободной торговле, что было равносильно отказу от государственного регулирования распределения и потребления хлеба, либо ввести хлебную монополию, представлявшую собой серьезный шаг на пути огосударствления продовольственного дела. Третьего пути не было, так как предшествующий опыт показал полную несостоятельность мер, основанных на сочетании свободной торговли и государственных заготовок продуктов. Временное правительство вынуждено было избрать второй путь — 25 марта оно декларировало введение хлебной монополии. Инициатива такого решения исходила от продовольственной комиссии Петроградского Совета, возглавлявшейся давними сторонниками хлебной монополии».

¹⁶⁷ Устав общества «Колос», см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 13. Д. 771. Л. 19–32.

чайно тяжелого продовольственного положения в стране, усугублявшегося принятием на себя государством весьма тягостных обязательств по поставкам Антанте хлеба из России (1916—1917 гг.)¹⁷⁰, экономические возможности основанных фирмой хлеботорговых обществ были огромны. Разбросанные в районах основных зерновых площадей юга, центральных губерний, Поволжья и Сибири, эти торговые компании способствовали завоеванию и решительному подчинению концерну важнейших хлебных рынков России.

И далее: «Решение Петроградского Совета поставило Временное правительство между молотом и наковальней: разрыв с Советом был равносильен самоубийству, хлебная монополия должна была вызвать гнев буржуазии, резко возражавшей против нее. Вокруг вопроса о возможности ее провозглашения сразу же разгорелась ожесточенная политическая борьба.

Против самой идеи хлебной монополии решительно выступили московские торгово-промышленные круги и петроградские банкиры, а также связанные с той или другой группировкой хлеботорговцы и мукомолы. Резко отрицательно были настроены против нее и помещики. Противники монополии доказывали, что она экономически необоснованна, а технически, ввиду многочисленности владельцев хлеба, неисполнима. Состоявшийся в Москве 19—22 марта 1-й Всероссийский торгово-промышленный съезд призвал Временное правительство в специальной резолюции отказаться от опасного плана введения хлебной монополии. Взамен проекта монополии съезд признал принципиально необходимым восстановление расстроенной за время войны свободной торговли и потребовал немедленно привлечь к сложному делу заготовления продуктов опытный в этом деле торгово-промышленный класс. При этом наиболее крайние представители торговых кругов и помещики добивались восстановления полной свободы торговли, с уничтожением твердых цен и всякого контроля со стороны государства» (*Волобуев П. В.* Экономическая политика Временного правительства. С. 392—393).

¹⁷⁰ *Иоффе А. Е.* Хлебные поставки во Францию в 1916—1917 годах: Исторические записки. 1949. Т. 29. С. 65—79. — Экспорт русского хлеба осуществлялся не только во Францию. В газетах мелькали заметки, подтвержденные документально, о вывозе зерна в Англию; в частности, сообщалось, что директору-распорядителю Сибирского акционерного общества пароходства, промышленности и торговли И. И. Лиду было разрешено правительством произвести закупку в Сибири до 500 тыс. пуд. пшеницы для последующего вывоза в Англию (*Финансовое обозрение*. 1915. № 7). Хлебный «экспорт» России в годы Первой мировой войны в союзные страны носил добровольно-принудительный характер. Он означал не что иное, как натуральную плату союзникам за поставки вооружения, промышленного оборудования и предоставленный тоннаж для их транспортировки. Русская пшеница и спирт поступали во Францию и Англию, велись переговоры о направлении зерна в Италию. Ультимативный характер требований со стороны правительственных кругов союзных держав означал, что вопрос о вооружении и снабжении русской армии был поставлен ими в прямую зависимость от «экспорта» хлеба, о чем свидетельствовали депеши русскому правительству посла во Франции А. П. Извольского. С экономической точки зрения подобный «бартер» не имел оправдания. Подробно см.: *Китанина Т. М.* Война, хлеб и революция. Л., 1985. С. 98—123.

Неудивительно поэтому, что именно фирма «И. Стахеев и К^о» явилась инициатором исключительно интересного и дерзкого проекта реорганизации продовольственного дела в стране. Накануне обнародования закона о хлебной монополии группа Путилова—Стахеева—Батолина представила министру земледелия А. И. Шингареву свой проект, предусматривавший создание во всероссийском масштабе продовольственной организации по образцу крупнейшего торгового дома с широкой сетью отделений. Возглавить эту организацию должны были совет и исполком в составе представителей крупнейших коммерческих банков страны и соответствующих ведомств на паритетных началах. Важнейшая роль в налаживании продовольственного снабжения отводилась банкам — Русско-Азиатскому, Волжско-Камскому и другим, функции которых состояли не только в предоставлении организации необходимых кредитов, но и в обеспечении ее складами, холодильниками и пр. В основе деятельности новой продовольственной организации должна была лежать свободная закупка сельскохозяйственных товаров по свободным ценам, что, разумеется, исключало вмешательство государства. Осуществление этого грандиозного проекта в случае его реализации усилило бы контроль финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина над всем продовольственным делом в стране¹⁷¹.

Управление активами фирмы в области добычи и переработки нефти

Наряду с хлебными операциями значительную роль в начальный, довоенный, период деятельности фирмы И. И. Стахеева играла торговля нефтяными продуктами. Комиссионной торговлей нефтяными товарами, как уже отмечалось, в начале века занимался торговый дом «И. Г. Стахеева и-ки», причем продажа их носила подсобный характер, имела сугубо местное значение и была связана с волжскими перевозками. Владея на Волге пароходами, буксирами и баржами, торговый дом занимался перевозкой хлеба, а свободные перевозочные средства использовал для транспортировки нефтяных грузов из Астрахани в верховья Волги.

¹⁷¹ *Волобуев П. В.* Экономическая политика Временного правительства. С. 393—394. Сведения почерпнуты П. В. Волобуевым из «Финансового обозрения» — «весьма осведомленного органа».

В начале 1900-х гг. операции с нефтяными товарами по Волге получили широкое распространение. Вследствие увеличения добычи нефти и ее потребления многие местные волжские фирмы перешли к транспортировке нефтяных грузов наряду с другими товарами. Быстро рос волжский флот; вблизи крупных центров сооружались огромные склады, земляные амбары и резервуары большой емкости.

В 1900 г. на Волге насчитывалось 1300 нефтеналивных барж емкостью 140 млн пуд. Нефтеналивной флот в основном был деревянным, в связи с чем в 1904 г. был издан специальный указ о полной замене в течение 10 лет деревянного флота железным. В 1909 г. на Волге имелось уже 117 металлических судов общей емкостью до 19 млн пуд.¹⁷² Ведущая роль в переустройстве волжского нефтеналивного флота принадлежала крупным фирмам, занимавшимся непосредственно добычей нефти, главным образом товариществу нефтяного производства «Бр. Нобель» и акционерному нефтепромышленному и торговому обществу «Мазут».

Товарищество нефтяного производства «Бр. Нобель» было основано в 1879 г. с основным капиталом 3 млн руб., в числе учредителей имело братьев А. Э., Л. Э. и Ф. Э. Нобель. Товарищество владело в окрестностях Баку рядом заводов, с том числе бензиновым, керосиновым, масляным, газовым, механическим, лесопильным и другими, прокладывало нефтепроводы, впервые приступило к транспортировке нефтяных продуктов по водным трассам. В рассматриваемый период времени товарищество возглавлял Э. Л. Нобель. По свидетельству нижегородского агента акционерного общества «Кавказ и Меркурий», фирма Нобеля давала «тон всей нефтяной перевозке, и поставочная цена всегда устанавливалась товариществом “Бр. Нобель”»¹⁷³. Эти фирмы располагали большими денежными средствами и имели собственный нефтеналивной флот. Но наряду с нефтеснабжающими фирмами в перевозке нефтяных грузов по Волге видное место заняли и крупные торговые фирмы, среди которых особую роль играли торговые дома «И. Г. Стахеева н-ки» и «А. Шитов»; обе фирмы затратили крупный капитал на оборудование нефтяных караванов (стоимость нефтеналивной баржи емкостью 400 тыс. пуд. достигала в то время 120–130 тыс. руб.).

¹⁷² Симонович В. Ф. Нефть и нефтяная промышленность в России. СПб., 1909. С. 123, 124.

¹⁷³ Донесение Н. И. Доливо-Добровольского в правление общества «Кавказ и Меркурий», январь 1906 г. // Монополистический капитал в нефтяной промышленности России. 1883–1914: Документы и материалы. М.; Л., 1961. Док. № 150.

В 1910 г. между фирмой «Бр. Нобель» и торговым домом «И. Г. Стахеева н-ки» было заключено соглашение на пятилетний срок о передаче Стахееву 28 млн пуд. нефтяных остатков для транспортировки из Астрахани к волжским пристаням. По условиям соглашения торговый дом «И. Г. Стахеева н-ки» обязался до истечения договорного срока не принимать от других фирм перевозок нефтяных грузов по водным путям страны и не производить самостоятельной торговли нефтяным топливом по всей России. По тому же договору Стахеев передавал фирме «Бр. Нобель» в арендное пользование 75 вагонов-цистерн и нефтяные склады в Астрахани и Ярославле вместимостью в 1,5 млн пуд. Имевшиеся в собственности торгового дома «И. Г. Стахеева н-ки» к моменту заключения договора запасы нефтяного топлива могли быть проданы им только по ценам, установленным Э. Л. Нобелем. В общей сложности за 1911–1915 гг. торговый дом «И. Г. Стахеева н-ки» осуществил перевозку на собственных судах 28,5 млн пуд. принадлежавших товариществу «Бр. Нобель» нефтяных остатков и, кроме того, приобрел от фирмы «Бр. Нобель» около 1,8 млн пуд. мазута. Условия договора 1910 г. нельзя оценить однозначно. Несомненно, они способствовали росту интенсивности транспортировок нефтяных грузов фирмой И. Г. Стахеева в волжском бассейне, гарантируя их временную (пятилетнюю) стабильность, но в то же время серьезно ограничивали свободу и инициативу предпринимательской деятельности в нефтяной отрасли в более широком масштабе. С укреплением экономических позиций семейного клана Стахеевых едва ли следовало ожидать продления полуассальских отношений.

По соглашению с товариществом «Бр. Нобель» 1910 г. торговый дом «И. Г. Стахеева н-ки» осуществлял транспортировку мазута из Астрахани к пристаням в верховьях Волги в количестве 6 млн пуд. в навигацию. По-видимому, договор 1910 г. с Астраханским отделением товарищества «Бр. Нобель» был далеко не первым. Документы свидетельствуют, что к перевозкам мазута с низовья Волги Стахеевы обратились еще в конце XIX в.

В сентябре 1915 г. Нобель сделал повторное предложение фирме Стахеева продлить договор о транспортировке нефтяных остатков к северным волжским пристаням на тех же условиях и в том же объеме (1910 г.). И. И. Стахеев ответил отказом. Теперь у торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» были совсем иные планы и иные возможности¹⁷⁴.

¹⁷⁴ Саадаков М. А. Развитие товарно-денежных отношений в удмуртской деревне в период империализма (торговля, транспорт, банки и кредитные учреждения) // Аграр-

Крупные волжские торговые фирмы были представлены в Совете волжских судовладельцев — представительной организации, в функции которой входило решение важнейших вопросов, связанных с торговыми операциями на Волге. Представлявший товарищество «И. Стахеев и К^о» П. П. Батолин, олицетворявший новую генерацию предпринимателей, являлся весьма влиятельным лицом в совете¹⁷⁵.

С течением времени фирма И. И. Стахеева предприняла ряд попыток приобретения предприятий по переработке нефтяных продуктов в районе Камы. Осуществить этот замысел фирме удалось в 1912 г. в результате сближения торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» с Русско-Азиатским банком. Со времени объединения усилий банка и фирмы И. И. Стахеев существенно изменил характер своей деятельности, стал довольно энергично внедряться в нефтепромышленность, используя банковские средства для приобретения нефтеперегонных заводов, нефтяных складов, транспортных средств.

По договору 1912 г. с А. А. Шитовым И. И. Стахеев скупил все керосиновые предприятия торгового дома «А. Шитов» с движимым и недвижимым имуществом за 1 050 тыс. руб.¹⁷⁶ Сделка финансировалась Русско-Азиатским банком, открывшим фирме И. И. Стахеева специальный кредит под «шитовское керосиновое дело». Покупка и дальнейшая эксплуатация предприятия производились от имени И. И. Стахеева, но дело считалось собственностью в равных долях И. И. Стахеева и банка, который участвовал в половине прибылей и убытков. На 31 января 1913 г. Русско-Азиатский банк внес в «шитовское керосиновое дело» 950 тыс. руб., тогда как фирма И. И. Стахеева затратила более 1,5 млн руб.¹⁷⁷ С согласия банка предприятие было передано основанному фирмой Камско-Сибирскому нефтепромышленному обществу (акционерный капитал 2 млн руб.), устав которого был утвержден правительством в августе 1913 г.

Чтобы представить себе, насколько широк был объем торговых операций Камско-Сибирского нефтепромышленного акционерного

ные отношения в Удмуртии во второй половине XIX — начале XX вв. Ижевск, 1981. С. 131; *Волобуев П. В.* Из истории монополизации нефтяной промышленности дореволюционной России (1903–1914). С. 91; РГИА. Ф. 1458. Оп. 1. Д. 96. Л. 1–7, 43, 55, 62.

¹⁷⁵ Список членов представительства Совета съездов судовладельцев Волжского бассейна в Петрограде // РГИА. Ф. 273. Оп. 10. Д. 7588. Л. 5.

¹⁷⁶ Договор о продаже торговому дому «И. Г. Стахеева н-ки» керосинового предприятия торгового дома «А. Шитов» // Там же. Ф. 630. Оп. 10. Д. 144. Л. 24.

¹⁷⁷ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — Русско-Азиатскому банку 31 января 1913 г. // Там же. Оп. 2. Д. 338. Л. 21.

общества, следует упомянуть, что от фирмы И. И. Стахеева к обществу перешли нефтяные склады в 28 городах (Астрахани, Екатеринбурге, Нижнем Тагиле, Перми, Омске, Томске, Уфе, Челябинске и пр.) общей емкостью 3,2 млн пуд. и недвижимое имущество в виде нефтепроводов, цистерн, подъездных железнодорожных путей и т. п. в общей сложности на сумму более 1,5 млн руб.¹⁷⁸ За переданное имущество И. И. Стахеев получил половину акций общества в количестве 10 тыс. на 1 млн руб. и более 2 млн руб. наличными деньгами. Таким путем И. И. Стахеев сделался держателем контрольного пакета акций. Из оставшейся части акций 6500 принадлежали Русско-Азиатскому банку¹⁷⁹. Директором-распорядителем общества был избран П. П. Батолин, председателем правления — вице-председатель правления Русско-Азиатского банка М. Э. Верстрат. Подавляющее большинство акционеров представляло Русско-Азиатский банк (С. В. Пеннацио и др.) и группу И. И. Стахеева (С. Е. Багаев, Г. Ф. Лебедев, главный бухгалтер товарищества «И. Стахеев и К^о» Г. Е. Сорокин и др.)¹⁸⁰.

Учредители нового общества заранее позаботились об обеспечении складов общества нефтяными товарами. Помимо купленных у торгового дома «А. Шитов» 102,5 тыс. пуд., у товарищества нефтяного производства «Бр. Нобель» было приобретено более 200 тыс. пуд. керосина¹⁸¹. Вместе с тем «для устранения конкуренции и для обеспечения себе сбыта»¹⁸² товариществом «И. Стахеев и К^о» был заключен на 6 лет договор с фирмой Нобеля. Значение этого договора для И. И. Стахеева было весьма велико, так как он означал не только мирное решение вопроса с сильнейшим конкурентом, но, по сути дела, определил раздел сфер влияния между двумя фирмами в области керосиновой торговли Волжского бассейна¹⁸³. Наряду с этим

¹⁷⁸ Объяснительная записка П. П. Батолина в Министерство торговли и промышленности о целях Камско-Сибирского нефтепромышленного общества 7 марта 1913 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1680. Л. 35.

¹⁷⁹ Протокол учредительного собрания акционеров Камско-Сибирского нефтепромышленного общества от 21 августа 1913 г. // Там же. Л. 62–63; Расчет Камско-Сибирского общества и товарищества «И. Стахеев и К^о» на 21 августа 1913 г. // Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 338. Л. 7–9 об.

¹⁸⁰ Отношение правления Камско-Сибирского нефтепромышленного общества в Министерство торговли и промышленности от 17 июля 1915 г. // Там же. Оп. 28. Д. 885. Л. 6.

¹⁸¹ Письмо товарищества «И. Стахеев и К^о» Русско-Азиатскому банку 16 июля 1913 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 338. Л. 4–5.

¹⁸² РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 338. Л. 5.

¹⁸³ Текст договора см.: Там же. Л. 10–13.

И. И. Стахеев вынужден был согласиться на ряд уступок. Прежде всего договор ограничивал принадлежавшее И. И. Стахееву право завоза керосина в Астрахань количеством в 1,2 млн пуд., причем половину разрешенного к продаже керосина фирма И. И. Стахеева обязывалась приобретать у Э. Л. Нобеля, а оставшиеся 50% товара могла купить самостоятельно у любой из нефтепромышленных фирм. Забегая несколько вперед, укажем, что в действительности количество керосина, поставляемого фирмой «Бр. Нобель» на склады Стахеева, уже в 1913 г. составило 80% вместо намеченных 50. Вторым условием договора явилось ограничение права И. И. Стахеева в выборе торговых пунктов. Торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» обязывалось вести торговлю исключительно из складов, приобретенных у А. А. Шитова, и никаких новых складочных помещений не возводить и не приобретать.

Определенные обязательства лежали и на товариществе «Бр. Нобель». Нобель обязывался за свой счет доставлять собственный керосин на склады И. И. Стахеева и, что особенно важно, в случае неблагоприятных условий и отсутствия сбыта уплатить И. И. Стахееву по 19 коп. за пуд непроданного керосина. Это была надежная гарантия от убытков. Правда, обе фирмы в равной мере были заинтересованы в успехе операций, поскольку товарищество «Бр. Нобель» выразило согласие участвовать в половинном размере в прибылях и убытках от продажи керосина со всех без исключения складов И. И. Стахеева. Для контроля за фактическим состоянием торговли Э. Л. Нобель потребовал предоставления ему ежемесячных отчетов о ведении дел. Условия договора, несомненно, вполне устраивали как И. И. Стахеева, так и Э. Л. Нобеля, о чем свидетельствовали дальнейшие события.

Договор 1912 г., как видим, существенно отличался по содержанию от предшествовавшего (1910 г.), причем не только по предмету соглашения. В его условиях также имели место ограничения, однако обоюдные, означавшие не что иное, как взаимные уступки, т. е. равноправие сторон. Коммерческий бизнес И. И. Стахеева значительно расширился и требовал более осторожного подхода со стороны конкурента.

Договор был заключен в мае 1912 г., а в сентябре того же года по взаимному соглашению сторон решено было повысить цены на керосин в Уфе с 1 руб. 35 коп. — 1 руб. 40 коп. до 1 руб. 50 коп. — 1 руб. 60 коп. за пуд; одновременно И. И. Стахеевым было дополнительно куплено у Нобеля 46 тыс. пуд. керосина¹⁸⁴. Локальное повышение

¹⁸⁴ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — Русско-Азиатскому банку 20 сентября 1912 г. // Там же. Л. 18

цен в Уфе было тесно связано с проводимым фирмой «Бр. Нобель» общим повышением цен на нефть и ее производные в волжских городах. По данным Самарского биржевого комитета, в 1912 г. повсеместное повышение цен на топливо бакинскими и прочими монополистами «заставило русскую промышленность произвести переплату колоссальной суммы — около 100 000 000 руб.»¹⁸⁵. Политика резкого сокращения добычи нефти и стремительного вздувания цен, проводимая крупнейшими нефтепромышленными фирмами, вызвала наступление накануне Первой мировой войны тяжелейшего топливного голода по всей стране.

Со времени заключения договора торговым домом с «Бр. Нобель» роль товарищества «И. Стахеев и К^о» в качестве экспортера чужих грузов резко снизилась. Если в 1910–1911 гг. товарищество довольно охотно принимало заказы на перевозки товаров от нефтепромышленных компаний, то в 1912 и последующие годы фирма И. И. Стахеева занимала лишь 12-е место среди 16 других перевозивших нефтяные грузы обществ¹⁸⁶. Это объяснялось, как мы уже упоминали, усилившимися перевозками собственных нефтяных грузов. Мало того, в 1913 г. И. И. Стахеев сам стал поставщиком нефтяных грузов для транспортных фирм. По специальному соглашению с акционерным торгово-промышленным и пароходным обществом «Волга» Стахеев передавал последнему 150 тыс. пуд. нефтяных остатков для транспортировки в район Астрахани¹⁸⁷.

В таких условиях начало свою деятельность Камско-Сибирское нефтепромышленное общество. Организованное исключительно для торговли продуктами нефтепереработки в России и за границей и для постройки нефтяных складов преимущественно в Сибири и Северо-Западном крае, общество в 1916 г. получило разрешение на покупку, аренду и разработку собственных нефтеносных земель¹⁸⁸.

¹⁸⁵ См.: Шепелев Л. Е. К истории топливного «голода» в России накануне первой мировой войны // Исторический архив. 1957. № 1. С. 65.

¹⁸⁶ Нефтяное дело, 1913, № 5.

¹⁸⁷ Там же. № 15. Торгово-промышленное и пароходное общество «Волга» основано в 1910 г. в Нижнем Новгороде с основным капиталом 6 млн руб. путем слияния нескольких судоходных и нефтеторговых компаний. Занималось в основном транспортировкой по Волге нефтепродуктов. Владело теплоходами для перевозки разного рода грузов в Петербург по Мариинской водной системе, судами на Каспийском море, речными пароходами на реках Оби и Иртыше (*Барышников М. Н.* Деловой мир России. С. 96).

¹⁸⁸ Протокол чрезвычайного собрания акционеров Камско-Сибирского нефтепромышленного общества от 3 февраля 1916 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1680. Л. 124.

В связи с переходом к промышленной деятельности общество ходатайствовало в том же году об увеличении акционерного капитала до 6 млн руб.¹⁸⁹, мотивируя необходимость увеличения оборотных средств «желанием расширить деятельность общества путем новых отделений и складов, приобретения и разработки нефтеносных земель, а также необходимостью погасить долг общества Русско-Азиатскому банку, числящийся на 1 июля с. г. в сумме 2 605 004 руб.»¹⁹⁰. Крупная задолженность Камско-Сибирского нефтепромышленного общества банку отчасти была вызвана высоким процентом банковского интереса. По общему «шитовскому керосиновому делу» банк насчитывал фирме И. И. Стахеева 8,5% годовых, что для товарищества «И. Стахеев и К^о», безусловно, являлось обременительным и вызывало с его стороны неоднократные ходатайства о снижении процента. В результате первый операционный год (1913/14) был закончен Камско-Сибирским нефтепромышленным акционерным обществом с убытком в размере 6,5% на капитал¹⁹¹. В дальнейшем положение общества стабилизировалось вследствие освоения фирмой И. И. Стахеева нефтеносных земель в районе р. Эмбы и некоторого ослабления зависимости от нефтедобывающих фирм.

* * *

Естественное желание положить в основу торговли собственную нефть и тем самым укрепить свое положение в этой области коммерции заставило И. И. Стахеева задуматься над возможностью приобретения собственных нефтяных промыслов. По признанию руководителей фирмы, «мысль о том, чтобы утвердиться где-нибудь в Баку или Грозном, была оставлена из-за трудности конкурировать там с местными, старыми, уже сильно укрепившимися фирмами. Поэтому приходилось думать о новых, еще не разведанных областях»¹⁹², например о Южно-Уральском нефтеносном районе.

Первые попытки разведки нефти на Эмбе были предприняты торговым домом «И. Г. Стахеева н-ки» и Н. Н. Леманом еще в конце XIX в., но никаких положительных результатов не дали. В начале

¹⁸⁹ Правительство разрешило увеличение акционерного капитала до 4 млн руб. (см.: Собрание узаконений и распоряжений правительства. 1917. Отд. II. Ст. 65. С. 230.)

¹⁹⁰ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — Русско-Азиатскому банку 24 сентября 1915 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 338. Л. 26.

¹⁹¹ Акционерно-паевые предприятия России. Пг., 1917. С. 292.

¹⁹² Исторический архив. 1957. № 3. С. 164.

XX в. Н. Н. Леман и М. Я. Грум-Гржимайло продолжали разведки, получив в 1906 г. совместно с наследниками коммерсанта Доппельмейера концессию на разработку нефти в Гурьевском районе. Поиски носили случайный характер до привлечения Н. Н. Леманом в 1908 г. казанского отделения торгового дома «И. Г. Стахеева н-ки», которому Н. Н. Леман на основании особого договора передал 40 нефтеносных участков в урочищах Доссор, Искинэ и др.¹⁹³ Вскоре И. И. Стахееву удалось в довольно широком плане наладить разведку нефти. Работы фирмы привлекли внимание представителей деловых кругов, заинтересовали прессу. Вот что писал в 1909 г. по поводу успехов фирмы один из современников: «Около двух лет назад здесь начала серьезные работы фирма Стахеевых разведками на нефтеносных участках, лежащих ближе к морю. Заложённые 6-дюймовые буровые с небольшой глубины дают 500–600 пуд. нефти в сутки. Бурение идет легко, слой почвы мягкий. Необходим нефтепровод. Как слышно, фирма Стахеевых работает широко и серьезно»¹⁹⁴.

За первые 4 месяца работы скважин вывоз эмбинской нефти на всероссийские рынки составил 9,6% общего вывоза всех районов. Это были весьма внушительные цифры. Следует также принять во внимание, что рыночная цена эмбинской нефти была выше бакинской, поскольку первая потреблялась в основном как моторное топливо¹⁹⁵. Однако перейти к промышленному освоению района в полном смысле слова фирма И. И. Стахеева без поддержки банковского капитала не сумела вследствие чрезвычайной трудоемкости и капиталоемкости работ. Южно-Уральский нефтяной район до времени его промышленного освоения являлся безлюдной пустыней с отсутствием каких-либо сносных путей сообщения, острым недостатком воды, продуктов питания и рабочей силы. Серьезные разведки нефти в этой пустынной, дикой местности были доступны лишь богатым фирмам, какой являлось товарищество «И. Стахеев и К^о», и «деятелям широкого размаха» (по словам «Деловой России»), каким являлся А. И. Путилов.

Известно, что Русско-Азиатский банк энергично проникал в область нефтяного производства, и в этом аспекте интересы банка и И. И. Стахеева совпадали. Особенно живой интерес проявлял банк

¹⁹³ О договоре 1908 г. И. И. Стахеева и Н. Н. Лемана см. статью Ц. Л. Фридмана «К вопросу о проникновении иностранного капитала в нефтяную промышленность» (Известия АН КазССР. Серия экономическая. Алма-Ата, 1950. № 89. С. 30).

¹⁹⁴ Симонович В. Ф. Нефть и нефтяная промышленность в России. С. 320–321.

¹⁹⁵ Нефтяное дело. 1913. № 21.

по отношению к бакинской нефти, будучи акционером ряда крупнейших бакинских нефтепромышленных и торговых компаний, в частности товарищества нефтяного производства «Бр. Нобель», товарищества нефтяного производства «Г. М. Лианозова с-вья», Русского товарищества «Нефть» для добычи, перевозки, хранения и торговли продуктами нефти, акционерного нефтепромышленного и торгового общества «Манташев А. И. и К^о» и др. Тем не менее банк зорко следил за освоением новых нефтяных районов. Как только стали известны первые результаты разведки, показавшие наличие в Гурьевском районе сильных нефтяных пластов, как только ударили нефтяные фонтаны, Русско-Азиатский банк немедленно включил область Эмбы в сферу своих интересов. Однако к этому моменту значительное число дозволительных свидетельств на земли оказалось в руках предусмотрительного И. И. Стахеева. В то же время известия о перспективности нового нефтяного района вызвали лихорадочные поиски предпринимателями оставшихся незанятыми нефтяных участков.

Заинтересованный в организации новых нефтяных обществ, Русско-Азиатский банк вынужден был начать переговоры с И. И. Стахеевым и прочими продавцами нефтяных участков о приобретении ими акций взамен переданных обществам дозволительных свидетельств. Таким образом, И. И. Стахеев принял участие в акционерных нефтяных компаниях, организованных в этом районе по инициативе Русско-Азиатского банка (акционерное нефтепромышленное общество «Эмба-Каспий» и Акционерное общество подсобных предприятий Эмбинского района). Помимо участия в акционерных предприятиях И. И. Стахеев занимался самостоятельной добычей нефти на урочище Искинэ.

Весьма живой интерес к разработке залежей уральской нефти в те же годы проявили английские финансовые круги. С 1908 г. один из крупных владельцев нефтеносных участков — Н. Н. Леман вел переговоры с группой английских предпринимателей, заинтересованных в освоении новых нефтеносных земель. Переговоры длились в течение трех лет, и, наконец, в 1911 г. Леману удалось убедить англичан в легкости буровых разработок на Эмбе ввиду близкого залегания нефтяных пластов. Лондонские биржевики приобрели акции нефтяных предприятий, контролируемых Русско-Азиатским банком в этом районе (в том числе акционерного нефтепромышленного общества «Эмба-Каспий»). Длительные переговоры Лемана с английскими предпринимателями были вызваны тем, что дельцы лондон-

ского Сити, как известно, предпочитали приобретать уже освоенные нефтяные земли, а не заниматься рискованными разведками, требующими крупных денежных затрат¹⁹⁶.

Наконец, новый обширный нефтеносный район не мог не привлечь внимание крупнейшей фигуры нефтяного мира — Э. Л. Нобеля. С целью ослабления бума вокруг уральской нефти Э. Л. Нобель поместил в «Нефтяном деле» — органе Совета съездов бакинских нефтепромышленников — ряд специальных заметок, которые должны были создать ложное представление о невысоком качестве эмбинской нефти. Шумная кампания по поводу полной якобы безнадёжности уральских месторождений должна была, по мнению Нобеля, ввести в замешательство наиболее предприимчивых скупщиков участков. Тем больший успех обещала проводимая фирмой Нобеля скупка заявок на нефтеносные земли в районе Эмбы¹⁹⁷.

В 1911—1912 гг. Э. Л. Нобелю удалось приобрести некоторое число нефтеносных участков и начать разработку месторождений собственными силами. К концу 1913 г. фирмой «Бр. Нобель» была введена в эксплуатацию 321 нефтяная скважина¹⁹⁸. Однако основную ставку Э. Л. Нобель делал на сговор с И. И. Стахеевым о совместных действиях в уральском районе, результатом чего явилось учреждение акционерного нефтепромышленного и торгового общества «Эмба».

Нефтепромышленное и торговое общество «Эмба» оказалось жизнеспособным предприятием. Из 129 фирм и лиц, владевших дозволительными свидетельствами на нефтяные земли Уральского района, лишь три фирмы — Урало-Каспийское нефтяное общество, нефтепромышленное и торговое общество «Эмба» и нефтепромышленное общество «Эмба-Каспий» — освоили промышленную добычу нефти. Если в 1912 г. тремя фирмами был добыт лишь 1 млн пуд. нефти, то в 1913 г. — 7 млн с лишним, в 1914 и 1915 гг. — в среднем по 16,5 млн пуд.¹⁹⁹

Нефтепромышленное и торговое общество «Эмба» было основано в 1912 г. И. И. Стахеевым, Э. Л. Нобелем и председателем правления Русского товарищества «Нефть» Т. В. Белозерским с основным

¹⁹⁶ См. по этому поводу вступительную статью к публикации М. Я. Гефтера и Л. Е. Шепелева «О проникновении английского капитала в нефтяную промышленность России» (Исторический архив. 1960. № 6. С. 76–80).

¹⁹⁷ Ахундов Б. Ю. Монополистический капитал в дореволюционной Бакинской нефтяной промышленности. М., 1959. С. 204.

¹⁹⁸ РГИА. Ф. 1458. Оп. 1. Д. 247. Л. 305.

¹⁹⁹ Деловая Россия. 1916. 25 декабря.

капиталом 6 млн руб. (60 тыс. акций по 100 руб.). Директорами правления были избраны К. В. Хагелин от группы Э. Л. Нобеля, П. П. Батолин от группы И. И. Стахеева, Т. В. Белозерский и др. Общество возникло на базе переданных И. И. Стахеевым 40 нефтяных заявок и отводов в Гурьевском районе с целью эксплуатации нефтяных разработок в Уральской области, Кавказском крае и торговли нефтью²⁰⁰. Приобретенные нефтепромышленным и торговым обществом «Эмба» заявочные свидетельства были оценены в 2150 тыс. руб., причем 150 тыс. руб. правление общества «Эмба» решило выплатить И. И. Стахееву наличными деньгами, а 2 млн — акциями общества первого выпуска²⁰¹. Кроме того, И. И. Стахеев приобрел самостоятельно 1190 акций компании первого выпуска, тогда как Э. Л. Нобелю принадлежало 1270 акций²⁰².

Вскоре соотношение сил изменилось. Часть своих акций И. И. Стахеев продал Русскому товариществу «Нефть» и, по-видимому, Э. Л. Нобелю; И. И. Стахеев и Э. Л. Нобель теперь уже владели приблизительно равными контрольными пакетами (по 25 тыс. акций), в связи с чем один из корреспондентов «Нефтяного дела» писал, что весь капитал общества «Эмба» поделен между Стахеевым и Нобелем, распоряжавшимися 42,5% акций каждый, и Русским товариществом «Нефть», в руках которого оказалось 15% капитала. Такое соотношение сил сохранилось до 1916 г.²⁰³ В 1917 г. произошло новое перераспределение акций. В руках И. И. Стахеева оказался наиболее крупный пакет — более 19 тыс. акций, в руках Э. Л. Нобеля — менее 10 тыс. акций²⁰⁴.

Несмотря на трудности, сопровождавшие организацию нефтяных предприятий в засушливых степях, и неизбежную убыточность в первые годы деятельности, общество «Эмба» успешно развивало свои

²⁰⁰ Устав нефтепромышленного и торгового общества «Эмба», см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2570. Л. 10 и др. — Внутренние цифры заявочных свидетельств на нефтеносные земли, приписываемые в документах И. И. Стахееву, несколько сомнительны. В ряде случаев речь могла идти о заявках, сделанных впрок и не означавших еще реальных дел.

²⁰¹ Протокол учредительного собрания акционеров нефтепромышленного и торгового общества «Эмба» от 12 мая 1912 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1200. Л. 82–84.

²⁰² Список акционеров, присутствовавших на учредительном собрании нефтепромышленного и торгового общества «Эмба» 12 мая 1912 г. // Там же. Л. 81.

²⁰³ Нефтяное дело. 1912. № 4; Полный список акционеров нефтепромышленного и торгового общества «Эмба», 5 ноября 1916 г. // Там же. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2570. Л. 31.

²⁰⁴ Список акционеров общества «Эмба», июль 1917 г. // Там же. Оп. 12. Д. 1200. Л. 96.

операции. В значительной мере этому способствовала правительственная поддержка. В 1913 г. обществу были предоставлены льготы по добыче 2 млн пуд. нефтяных продуктов без оплаты акцизом и 6 млн пуд. с оплатой в половинном размере²⁰⁵. Кроме того, обществу «Эмба» было предоставлено право вывоза нефти за пределы промыслов, которым оно и воспользовалось, отправив судами до закрытия навигации 1912 г. первые 150 тыс. пуд. доссорской нефти²⁰⁶.

Отмена оплаты акциза являлась лишь одной из сторон покровительственной политики царского самодержавия по отношению к крупнейшим нефтепромышленным компаниям. Правительство не скупилось на всякого рода поощрения. Нефтяные магнаты арендовали нефтеносные земли на исключительно выгодных условиях, получали крупные казенные заказы, пользовались вывозными премиями, кредитовались на весьма крупные суммы в Государственном банке и т. п.

Правительственные льготы обеспечили увеличение добычи нефти нефтепромышленным и торговым обществом «Эмба» быстрыми темпами: в 1912 г. выход нефти составил 350 тыс. пуд., 1913 — уже 2,6 млн, 1914 — более 6,5 млн, 1916 — 6,2 млн²⁰⁷. Добытую нефть общество «Эмба» передавало товариществу нефтяного производства «Бр. Нобель». По соглашению 1914 г., товарищество «Бр. Нобель» закупило у общества «Эмба» все выработанное на нефтеперегонном заводе при пос. Б. Ракуша количество нефтяных продуктов, за исключением необходимого для собственного потребления общества «Эмба». При этом было оговорено, что в случае организации фирмой «Бр. Нобель» собственной торговли нефтью в пос. Б. Ракуша общество «Эмба» обязуется торговлю таковою не производить²⁰⁸.

В течение 1917 г. нефтепромышленное и торговое общество «Эмба» заключило с фирмой Э. Л. Нобеля еще два договора, по условиям которых общество получило от фирмы ценные бумаги на сумму в общей сложности 1,2 млн руб. для оплаты в казну акциза. За «аренду» бумаг общество «Эмба» должно было платить товариществу «Бр.

²⁰⁵ Нефтяное дело, 1913, № 9.

²⁰⁶ Действовавшие в том же районе прочие нефтепромышленные общества получили право вывоза нефти за пределы промыслов несколько позже. См.: Там же. № 1, 4.

²⁰⁷ РГИА. Ф. 575. Главное управление неокладных сборов и казенной продажи питей. Оп. 6. Д. 379. Л. 193; Финансовое обозрение. 1915. № 2; Доклад правления нефтепромышленного и торгового общества «Эмба» 24 апреля 1917 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1200. Л. 99–100.

²⁰⁸ Условия договора см.: РГИА. Ф. 1458. Оп. 1. Д. 976. Л. 3–4.

Нобель» 3% годовых с залоговой стоимости ценных бумаг²⁰⁹. Одновременно с этим общество продолжало являться поставщиком нефтяных продуктов для товарищества «Бр. Нобель». По предварительному соглашению между фирмами было намечено передать Нобелю в навигацию 1918 г. 700—800 тыс. пуд. керосина, заготовленного обществом «Эмба» на складах в пос. Б. Ракуша²¹⁰.

Как в соглашении 1914 г., так и в последующих соглашениях нефтепромышленного и торгового общества «Эмба» с фирмой «Бр. Нобель» последняя выговаривала себе ряд привилегий, существовавших о том, что зависимость общества «Эмба» от фирмы Нобеля была значительно сильнее и определеннее, чем от товарищества «И. Стахеев и К^о». Зависимость от Э. Л. Нобеля усугублялась тем, что, по свидетельству печати, в 1913 г. нефтяные общества Эмбинского района — «Эмба», «Эмба-Каспий», «Колхида» — были объединены особым соглашением о совместной деятельности и имели общего директора — К. В. Хагелина, являвшегося, по сути дела, правой рукой Э. Л. Нобеля²¹¹.

Наряду с обществом «Эмба» подобную же зависимость испытывали и другие нефтепромышленные фирмы, активным участником которых являлось товарищество «И. Стахеев и К^о». Есть все основания предполагать, что зависимость учрежденных основателями концерна нефтепромышленных обществ от фирмы «Бр. Нобель» была обусловлена своеобразным разделением сфер влияния. В области торговли нефтью товарищество «И. Стахеев и К^о» не было настолько сильно, чтобы вступать в конкуренцию с ведущей нефтепромышленной фирмой страны, вследствие чего товариществом нефтяного производства «Бр. Нобель» были получены права, свидетельствующие о подчинении ему уральских нефтедобывающих обществ. В то же время существовали и другие связи с товариществом «Бр. Нобель», не носившие характера подчиненности, например, участие фирмы Э. Л. Нобеля в Батолинском лесопромышленном обществе, где ведущая роль оставалась за группой Путилова—Стахеева—Батолина. Можно предполагать, что уступки, предоставленные фирме «Бр. Нобель» в сфере уральской нефтяной промышленности, явились плодом особого соглашения между крупными монополистическими объединениями. Это было тем более возможно, что концерн пред-

ставлял собой организацию, объединявшую различные области экономики, и для него нефтепромышленная деятельность являлась делом важным, но не ведущим и не решающим.

В годы войны нефтепромышленное и торговое общество «Эмба» довольно успешно развивало промышленную деятельность. Предприятие настолько окрепло, что смогло в течение ряда последующих лет оказывать финансовую помощь Акционерному обществу подсобных предприятий Эмбинского района, составившую в 1915 г. 772 тыс. руб.²¹² С момента начала деятельности до конца 1915 г. общество «Эмба» затратило на разведки, оборудование и эксплуатацию промыслов свыше 10 млн руб.²¹³

Однако слишком легкий успех бурения, стремление предпринимателей поскорее окупить затраты привели к хищнической эксплуатации месторождений черного золота. По свидетельству специалистов, разработка нефтяных промыслов в Гурьевском районе велась варварскими способами, полностью игнорировались меры борьбы с затоплением скважин, грубо нарушались технические правила эксплуатации²¹⁴. Свойственное промышленникам стремление меньше вложить в организацию дела, но больше выкачать из него способствовало искусственному росту крупных прибылей и обеспечивало акционерам неоправданно высокий дивиденд (табл. 3²¹⁵)²¹⁶.

Вместе с тем в 1916 г. было закончено сооружение нефтеперегонного завода, на которое общество «Эмба» затратило около 700 тыс. руб.²¹⁷ Ввод в действие завода позволил уже в следующем году оживить торговые операции. В апреле 1917 г. состоялось собрание акционеров общества «Эмба» (большинство акций было представлено И. И. Стахеевым), вынесшее решение увеличить основной капитал до 12 млн руб.

²¹² РГИА. Ф. 575. Оп. 6. Д. 379. Л. 193.

²¹³ Ходатайство правления нефтепромышленного и торгового общества «Эмба» в Главное правление неокладных сборов от 31 августа 1916 г. // Там же. Л. 156—157.

²¹⁴ Статья В. Худачова «Нефтяная промышленность в Гурьевском районе» (Нефтяное дело, 1913, № 4).

²¹⁵ Таблица составлена без привлечения данных за 1915 г. вследствие их фрагментарности.

²¹⁶ В отличие от Бакинского нефтяного района, снизившего добычу нефти за годы войны на 12% (см.: Ахундов Б. Ю. Монополистический капитал в дореволюционной Бакинской нефтяной промышленности. С. 24), район уральской нефти не испытывал резкого сокращения добычи нефти. В 1914 г. всеми нефтедобывающими обществами района было добыто 16,6 млн пуд. нефти, 1915 — 16,5 млн пуд., в 1916 г. — 15,2 млн пуд. (Коммерческий телеграф. 1917. 13 февраля).

²¹⁷ Эмбо-уральская нефть // Деловая Россия. 1916. 30 июня.

²⁰⁹ Там же. Ф. 1478. Оп. 1. Д. 4. Л. 172—174.

²¹⁰ Там же. Л. 180.

²¹¹ Нефтяное дело. 1913. № 4. — К. В. Хагелин являлся директором правления товарищества нефтяного производства «Бр. Нобель».

Таблица 3

Показатели деятельности торгового общества «Эмба» в 1912–1916 гг.

Операционный год	Акционерный капитал, млн руб.	Прибыль, тыс. руб.	Убыток, тыс. руб.	Процент на акционерный капитал		Дивиденд, % на акцию
				прибыль	убыток	
1912	4,2	–	157	–	3,7	
1913	4,8	737	–	15,3	–	
1914	4,8	1439	–	30,0	–	12
1916	6,0	1073	–	16,7	–	6

Источники: Отчеты нефтепромышленного и торгового общества «Эмба» за 1912–1914 гг. // РГИА. Ф. 575. Оп. 6. Д. 379. Л. 166–179; Коммерческий телеграф, 1917, 17 августа.

и ходатайствовать о предоставлении Обществу права приобретения в собственность и аренду нефтеносных земель, участия в торгах и однородных предприятиях²¹⁸. В июле 1917 г. ходатайство было удовлетворено Временным правительством²¹⁹.

* * *

В 1913 г. в Эмбинском районе начало действовать акционерное нефтепромышленное общество «Эмба-Каспий». Наряду с Русско-Азиатским банком и группой И. И. Стахеева в обществе приняли участие Петербургский международный коммерческий банк и английские финансовые круги, тесно связанные с Русско-Азиатским банком. Этот своеобразный триумvirат (банки, И. И. Стахеев, англичане) оказывал решающее влияние на всю дальнейшую деятельность общества «Эмба-Каспий». Важная роль И. И. Стахеева была обусловлена наличием в его руках значительного количества нефтяных заявок, подлежащих передаче обществу «Эмба-Каспий» в обмен на акции. Как свидетельствуют документы, извлеченные из фонда Русско-Азиатского банка, вопрос о вознаграждении И. И. Стахеева за переданные участки оказался, по сути дела, для обеих сторон камнем преткновения.

По договору с правлением «Эмба-Каспий» И. И. Стахеев передавал обществу права и обязанности по 570 заявочным свидетельствам на производство разведок в Гурьевском районе (из числа полученных

²¹⁸ Протокол общего собрания акционеров и доклад правления нефтепромышленного и торгового общества «Эмба»// РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1200. Л. 94–95, 97, 99–100.

²¹⁹ Там же. Л. 103.

от Н. Н. Лемана по соглашению 1908 г.). Стоимость заявочных свидетельств была определена учредительным собранием акционеров общества «Эмба-Каспий» в 10 млн руб., вследствие чего правлению было поручено «выдать И. И. Стахееву 100 тыс. сполна оплаченных акций первого выпуска Общества»²²⁰. Таким образом, из 300 тыс. акций И. И. Стахеев должен был владеть $\frac{1}{3}$, т. е. контрольным пакетом акций.

Наряду с И. И. Стахеевым наиболее крупными акционерами общества являлись Русско-Азиатский и Петроградский международный коммерческий банки, владевшие каждый 49 725 акциями. Кроме того, в числе акционеров общества находились глава Русско-Азиатского банка А. И. Путилов, председатель правления Петроградского международного коммерческого банка А. И. Вышнеградский, В. Н. Троцкий-Сенютович, доверенные лица И. И. Стахеева — П. П. Батолин, М. Н. Миллер, Ю. Ю. Гусарский, английский подданный Джон К. Коллет и др.²²¹

Следует обратить внимание на то, что еще в самом начале переговоров о передаче участков требование И. И. Стахеева о предоставлении ему 100 тыс. акций учреждаемого общества признавалось представителями банков чрезвычайно завышенным. Однако если Петроградский международный коммерческий банк в лице А. И. Вышнеградского твердо занял непримиримую позицию по отношению к И. И. Стахееву, то роль Русско-Азиатского банка в конечном счете свелась к нейтралитету, результатом чего и явилось вышеуказанное постановление учредительного собрания общества «Эмба-Каспий». По-видимому, столкновение интересов И. И. Стахеева и Русско-Азиатского банка в данном вопросе не смогло поколебать прочность уз, связывавших фирму с банком в других аспектах их совместной деятельности. Тем не менее поддержка Русско-Азиатским банком Стахеева не исключала наличия отдельных противоречий между ними. Вскоре, очевидно, под давлением Вышнеградского Путилов предпринял некоторые компромиссные шаги для обуздания требований группы И. И. Стахеева. Возможность ослабления влияния И. И. Стахеева появилась в связи с решением Русско-Азиатского банка основать в Лондоне общество «Эмба-Каспиан Ойл К^о» (Emba Caspian Oil C^o), в правлении которого приняли участие А. И. Путилов,

²²⁰ Протокол учредительного собрания акционеров общества «Эмба-Каспий» 12 марта 1913 г. // Там же. Д. 1592. Л. 151.

²²¹ Список акционеров, присутствовавших на учредительном собрании общества «Эмба-Каспий» 12 марта 1913 г. // Там же. Л. 146.

А. И. Вышнеградский, директор Лондонского отделения Русско-Азиатского банка С. Чантрей Инчбалд (S. Chantrey Inchbald) и представители нескольких крупнейших фирм Англии и Канады²²².

Известно, что А. И. Путилов в ряде случаев прибегал к созданию через организованный Русско-Азиатским банком филиал в Лондоне своеобразных английских холдинг-компаний, осуществлявших финансирование отдельных русских предприятий. По инициативе Путилова такие «держательские» компании были созданы в Лондоне для оказания финансовой поддержки Русской генеральной нефтяной корпорации (Russian General Oil Corporation), для финансирования подконтрольного Русско-Азиатскому банку Русского табачного треста (The Russian Tobacco Company Limited). Аналогичную картину мы наблюдаем и в данном случае. В свою очередь, и английские капиталисты, учреждая предприятие в России или приобретая акции уже действующей промышленной компании, предпочитали либо разместить акции русского предприятия в Лондоне в самых мелких купюрах, либо основать в Англии специальное общество, державшее акции русского предприятия.

Однако русская печать отмечала, что характер английских холдинг-компаний, державших акции русских обществ в районе Эмбы, являлся чисто спекулятивным и отнюдь не преследовал «истинных целей нефтепромышленности». Искусственно создавая бум вокруг возникших компаний, английские предприниматели стремились разместить максимальное количество акций в Англии. Это приводило к печальному последствию: основанные ими предприятия при всех колоссальных акционерных суммах были лишены оборотных средств²²³ (в отдельных случаях деньги не переводились в Россию).

В связи с учреждением лондонского общества «Эмба-Каспиан Ойл К^о», которому предстояло передать 100 тыс. акций русской компании «Эмба-Каспий»²²⁴, А. И. Вышнеградским и А. И. Путиловым была изобретена довольно хитроумная комбинация, позволившая им несколько обезвредить И. И. Стахеева. Сущность ее заключалась в том, что простой обмен принадлежавших Стахееву нефтяных заявок на акции русского общества «Эмба-Каспий» усложнялся последующим обменом русских акций на шеры английской компании. Эти условия

²²² Приложение к Уставу акционерного общества «Эмба-Каспий» (список директоров) // Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 347. Ч. 1. Л. 106; Д. 348. Л. 209.

²²³ Нефтяное дело, 1913, № 13.

²²⁴ Список акционеров общества «Эмба-Каспий» на 28 июня 1916 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2569. Л. 1–2.

были зафиксированы в договоре, заключенном 2/15 июня 1912 г. в Париже представителями банков (Русско-Азиатского и Петроградского международного коммерческого) с И. И. Стахеевым, выступавшим от имени продавцов нефтяных участков²²⁵. Договор определил дальнейшую судьбу акций, подлежащих передаче Стахееву.

Согласно договору, И. И. Стахеев обязывался уступить учрежденной английской компанией «Эмба-Каспиан Ойл К^о» 100 тыс. акций русского общества «Эмба-Каспий» взамен шер лондонского общества на 1 070 тыс. ф. ст.²²⁶ Однако вопрос о вознаграждении Стахеева долгое время не был решен, чему лучшим доказательством является длительная переписка с Русско-Азиатским банком по данному поводу. По сути дела, прийти к компромиссному решению этого вопроса действительно оказалось необычайно трудно. Стремления И. И. Стахеева сводились к незамедлительному получению от общества «Эмба-Каспий» всех принадлежавших ему по договору акций. Цель банков и англичан, напротив, заключалась в длительном удерживании у себя стахеевских акций, во всяком случае до передачи И. И. Стахеевым обществу всех 570 нефтяных участков. Оживленная переписка показывает, что, несмотря на постоянные нарекания банковских деятелей на Стахеева за несвоевременную сдачу участков, сами они отнюдь не форсировали этого события. Это и понятно. Задержка акций Стахеева в руках банков означала практически ограничение его влияния.

В этом смысле чрезвычайно интересно лондонское письмо ставленника русских банкиров, директора правления «Эмба-Каспиан Ойл К^о» Георга Шписа А. И. Вышнеградскому, посланное в июне 1914 г. Г. Шпис считал недопустимым сохранение преобладающего влияния продавцов на развитие дел русского и английского обществ по двум причинам: вследствие переоценки полученных от них земельных участков и ввиду несимпатичности ему личностей продавцов, в частности П. П. Батолина. Для изоляции группы И. И. Стахеева Г. Шпис предлагал крайние меры, вплоть до ликвидации дел русского общества «Эмба-Каспий» и передачи на этом основании всех прав и обязанностей продавцов нефтяных участков третьим лицам, т. е. посредникам. Георг Шпис учитывал и выгодность момента, ибо пре-

²²⁵ Наряду с И. И. Стахеевым земельными нефтяными участками, подлежащими передаче обществу «Эмба-Каспий», владели и некоторые другие лица, в частности Н. Н. Леман.

²²⁶ «Эмба-Каспиан Ойл К^о» была учреждена с основным капиталом 3210 тыс. ф. ст. (устав общества см.: РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 347. Ч. 1. Л. 81–85).

дусмотренная парижским договором передача продавцами русскому обществу 570 заявочных свидетельств еще не была завершена. Этим следовало воспользоваться, дабы, требуя от продавцов уплаты трех-миллионной неустойки за несданные заявки (что было заранее обусловлено), одновременно заставить их получить шеры английской компании, минуя передачу им акций русского общества.

В настоящее время, писал Шпис, продавцы (имелся в виду прежде всего И. И. Стахеев) пользуются решающим влиянием на ход дел общества «Эмба-Каспий» благодаря своим представителям в правлении. Однако планы группы И. И. Стахеева идут значительно дальше. Настоятельное требование Стахеева о передаче ему 100 тыс. акций русского общества в случае исполнения означало бы, по мнению Шписа, не что иное, как сосредоточение в его руках половины дела и полное подчинение участвующих в операции банков и английского общества «Эмба-Каспиан Ойл К^о»²²⁷. Резюме письма сводилось к необходимости изоляции группы Стахеева и улучшения финансового положения обществ, потерявших не без вины продавцов около 0,5 млн ф. ст.²²⁸

Последняя фраза письма содержала намек на некоторую убыточность эксплуатационных работ общества «Эмба-Каспий», вызванную рядом финансовых неудач, постигших русское предприятие и английскую компанию и поставивших их на весьма недолгий срок в затруднительное положение. Неудачи русского предприятия его руководители пытались связать с серьезной переоценкой приобретенных от И. И. Стахеева участков. Между тем следует думать, что далеко не все участки, полученные от Стахеева, были безнадежны, и шумная кампания по поводу их переоценки, поднятая финансовыми дельцами, была вызвана именно желанием ослабить влияние продавцов. Этого, собственно, и не скрывали руководители компании. Уже известный нам Г. Шпис в письме из Лондона к К. В. Хагелину откровенничал: «...Недостатки некоторых свидетельств, которые должны быть переданы нам Стахеевым, интересуют нас лишь в том

²²⁷ До выдачи правлением общества «Эмба-Каспий» И. И. Стахееву 100 тыс. акций он сохранял за собой право голоса лишь в размере 10% (РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 354. Л. 36).

²²⁸ Г. Шпис — А. И. Вышнеградскому 11/24 июля 1914 г. // Там же. Д. 353. Л. 295–310. О позиции Георга Шписа и его переговорах по нефтяным делам обществ «Эмба» и «Эмба-Каспий» с главами двух ведущих петроградских банков А. И. Путиловым и А. И. Вышнеградским см. также: *Sartor W. Georg Spies. Erinnerungen eines Ausland-Deutschen. St.-Petersburg, 2002. S. 327–329.*

направлении, а именно, что ими дается товариществу на руки средство, путем которого можно будет сбить покупную цену всех свидетельств»²²⁹.

По-видимому, того же мнения придерживались и русские союзники И. И. Стахеева. Демарш банков, согласованный с английской компанией, был весьма неприятен для Стахеева. По настоянию А. И. Вышнеградского было решено уменьшить акционерный капитал русского общества «Эмба-Каспий» с 30 до 10 млн руб. и затем увеличить вновь до 12,5 млн руб. путем выпуска привилегированных акций. По сепаратному сговору с банком половину акций нового, дополнительного выпуска приобретала фирма «Бр. Нобель». Затем предусматривалось сокращение основного капитала «Эмба-Каспиан Ойл К^о»²³⁰. Такой оборот дела означал снижение оценки концессии И. И. Стахеева с 10 до 5 млн руб.²³¹ и удерживал в руках банков акции предприятия, подлежавшие передаче Стахееву. И действительно, до середины 1915 г. доверенным И. И. Стахеева не удалось получить сполна все гарантируемые договором акции. Несмотря на скрытое неудовольствие уменьшением оценки концессии, И. И. Стахеев в конечном итоге принял предложение банков относительно размера вознаграждения за нефтяные участки.

Но и здесь А. И. Путилов вел двойную игру. С одной стороны, он согласился с предложением А. И. Вышнеградского о санировании акционерного капитала русского и английского обществ, с другой — открыл товариществу «И. Стахеев и К^о» товарный кредит под залог еще не переданных Стахееву акций и тем самым увеличил задолженность фирмы банку до 2820 тыс. руб.²³²

С первых дней своего существования нефтепромышленное общество «Эмба-Каспий» развивало кипучую деятельность и к концу 1914 г. затратило на сооружения разного рода около 5 млн руб. Обществом были заложены 2 поселка, сооружены 19 нефтеналивных

²²⁹ Письмо Г. Шписа от 1 июля 1913 г. см.: РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 347. Ч. 1. Л. 274–276.

²³⁰ Доклад правления общества «Эмба-Каспий» собранию акционеров 28 июня 1916 г. // Там же. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1592. Л. 177–182; Постановление Министерства торговли и промышленности от 11 октября 1916 г. об удовлетворении ходатайства Общества // Там же. Л. 196.

²³¹ Телеграмма А. И. Вышнеградского правлению «Эмба-Каспиан Ойл К^о» 19 февраля 1916 г. // Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 354. Л. 83.

²³² П. П. Батолин — правлению Русско-Азиатского банка 16 мая 1916 г. // Там же. Л. 120.

резервуаров емкостью около 3 млн пуд., проложены дороги, приобретены автотранспортные средства, сооружен шестикилометровый нефтепровод, начато строительство керосинового завода²³³. В 1915 г. общество «Эмба-Каспий» ходатайствовало перед Министерством торговли и промышленности о расширении деятельности и разрешении поисков и добычи нефти в Закавказском крае²³⁴. После благоприятного решения вопроса обществом были приобретены заявки на разработку земель на Кавказе на 100 тыс. руб.²³⁵

Необходимые для широкого строительства финансовые средства нефтепромышленное общество «Эмба-Каспий» получало от Русско-Азиатского и Петроградского международного коммерческого банков, открывавших ему кредиты. Одновременно общество финансировалось английской держательской компанией. В период организации нефтепромышленного общества «Эмба-Каспий», в 1912 г., Русско-Азиатский и Петербургский международный коммерческий банки открыли И. И. Стахееву и А. И. Путилову кредит в размере 400 тыс. руб., переданный затем учредителями обществу. К концу 1915 г. держательская компания «Эмба-Каспиан Ойл К^о» ссудила русскому обществу более 1,5 млн руб. В 1916 г. Русско-Азиатский и Петроградский международный коммерческий банки вновь открыли обществу «Эмба-Каспий» кредиты в 200 тыс. руб. по учету векселей²³⁶. Подобно обществу «Эмба», нефтепромышленное общество «Эмба-Каспий» пользовалось правительственными льготами, правда, в меньшем объеме. В 1915 г. министр финансов П. Л. Барк предоставил компании возможность добычи 2 млн пуд. нефти с оплатой акциза по 30 коп. с пуда и 3 млн пуд. с оплатой по 60 коп. (акциз составлял в то время 90 коп. с пуда)²³⁷.

Правительственная поддержка и финансовая помощь банков обеспечили широкий размах деятельности и относительную стабилизацию финансовых дел общества; в опубликованных правлением

²³³ Ходатайство правления нефтепромышленного общества «Эмба-Каспий» в Министерство торговли и промышленности о предоставлении льгот по оплате акциза за 1915 г. // Там же. Ф. 1276. Оп. 11. Д. 418. Л. 5–7.

²³⁴ Нефтяное дело. 1915. № 5.

²³⁵ Доклад правления нефтепромышленного общества «Эмба-Каспий» чрезвычайному собранию акционеров 19 января 1915 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 352. Л. 35–36.

²³⁶ РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 347. Ч. 1. Л. 157, 160, 193–194; Д. 348. Л. 214–215; Д. 352. Л. 42, 96; Торгово-промышленная газета. 1916. 3 (16) января.

²³⁷ РГИА. Ф. 1276. Оп. 11. Д. 418. Л. 9.

балансах нашли отражение ничтожные убытки предприятия²³⁸. В 1914 г. при акционерном капитале 20 млн руб. убыток общества составил 1228 руб., т. е. 0,006% на акционерный капитал; в 1915 г. — 1494 руб., что составило 0,007%.

* * *

Непосредственными усилиями обществ «Эмба-Каспий» и «Эмба» на основании договора, заключенного между ними в декабре 1913 г.²³⁹, в Уральской области было создано Акционерное общество подсобных предприятий Эмбинского района. Общество было основано в июне 1915 г. с акционерным капиталом 200 тыс. руб.; равные контрольные пакеты акций предприятия находились в портфелях обществ-учредителей²⁴⁰. В числе членов правления значились агенты А. И. Путилова — В. С. Завойко и В. Н. Троцкий-Сенютювич, доверенное лицо Э. Л. Нобеля — директор правления товарищества «Бр. Нобель» К. В. Хагелин и представитель И. И. Стахеева — П. П. Батолин²⁴¹. Согласно уставу, цель общества исключала промышленную деятельность и предусматривала лишь оборудование нефтяных промыслов — строительство заводов, нефтепроводов, резервуаров, рельсовых путей, бурение нефтяных скважин. Но в действительности функции Акционерного общества подсобных предприятий Эмбинского района были значительно шире. Общество являлось проводником проанглийской финансовой политики в районе добычи уральской нефти. Собственно, именно с этой целью оно и было создано. Из лондонских писем Георга Шписа А. И. Вышнеградскому, датированных июлем 1914 г., выясняется, что существование общества означало наличие для англичан «своего органа в России». Суть не в правилах, предусмотренных уставом общества, беззастенчиво заявлял Г. Шпис, а в том, что общество будет действовать согласно программе, начертанной ему учредителями²⁴². Предсказание Г. Шписа сбылось. В своей практической деятельности общество допустило грубые нарушения уставных правил, что в 1915 г. повлекло за собой

²³⁸ Итоги подсчитаны на основании данных, содержащихся в отчетных докладах правления о деятельности общества «Эмба-Каспий» в 1914–1916 гг. (РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1592. Л. 149, 177, 182).

²³⁹ Договор см.: Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 355. Л. 2–7.

²⁴⁰ Там же. Ф. 23. Оп. 13. Д. 81. Л. 34–36, 90–91.

²⁴¹ Там же. Л. 89.

²⁴² Г. Шпис — А. И. Вышнеградскому 5/18 и 11/24 июля 1914 г. // Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 353. Л. 258–270, 287–313.

специальный рапорт зрителя Гурьевских и Эмбинских соляных озер²⁴³.

Нарушение Акционерным обществом подсобных предприятий Эмбинского района устава выразилось прежде всего в организации самостоятельной добычи нефти на довольно обширной территории. Post factum общество возбудило ходатайство перед Министерством торговли и промышленности о разрешении промышленной деятельности, торговли нефтью, а также об увеличении акционерного капитала с 200 тыс. руб. до 6 млн руб.²⁴⁴ Правительство удовлетворило ходатайство, но сбор основного капитала реализован не был²⁴⁵. Необходимость новых оборотных средств была вызвана переходом общества к промышленной деятельности, с чем было связано строительство нефтепроводов, электростанций, кирпичных заводов и пр. Сооружение технических устройств потребовало от него затраты больших сумм, что повлекло за собой рост задолженности предприятия. Несмотря на финансовую помощь обществ-учредителей, в частности предоставление в 1915 г. обществами «Эмба» 771,6 тыс. руб. и «Эмба-Каспий» 649,6 тыс. руб., задолженность общества подсобных предприятий составила 2,67 млн руб., а убыток за тот же год — 20 176 руб., т. е. 10,08% на капитал²⁴⁶.

Акционерное общество подсобных предприятий Эмбинского района, несмотря на присутствие в правлении (П. П. Батолин) и в ревизионной комиссии (Г. П. Сорокин) представителей И. И. Стахеева, явно тяготело к Э. Л. Нобелю. Под предлогом сокращения расходов было произведено некоторое организационное переустройство: 1) астраханская контора общества была слита с астраханским отделением товарищества нефтяного производства «Бр. Нобель»; 2) оптовая продажа товаров была поручена контролируемому Э. Л. Нобелем Урало-Каспийскому нефтяному акционерному обществу при обязательном условии получения прибыли от сбыта нефтепродуктов; 3) фирма

²⁴³ Рапорт см.: Государственный архив Ростовской области (далее — ГАРО). Ф. 455. Оп. 1. Д. 433. Л. 1–3.

²⁴⁴ Постановление собрания акционеров Акционерного общества подсобных предприятий Эмбинского района от 28 июня 1916 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 13. Д. 81. Л. 90–93.

²⁴⁵ Собрание узаконений и распоряжений правительства. 1917. Отд. II. Ст. 104. С. 425; РГИА. Ф. 23. Оп. 13. Д. 81. Л. 105–106.

²⁴⁶ Доклад правления общества «Эмба-Каспий» собранию акционеров 19 января 1915 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 352. Л. 35–36; Протокол и доклад правления общему собранию акционеров Акционерного общества подсобных предприятий Эмбинского района 28 июля 1916 г. // Там же. Ф. 23. Оп. 13. Д. 81. Л. 90–98.

Э. Л. Нобеля была привлечена к содействию и поручительству при комиссионных сделках общества²⁴⁷. Все это лишний раз свидетельствовало о заметном влиянии товарищества «Бр. Нобель».

В конце войны после ряда финансовых неудач, отчасти вызванных резким вздорожанием и нехваткой рабочих рук и затруднениями с транспортом, положение эмбинских нефтепромышленных фирм стало более прочным. Возросло значение нового нефтяного района, но по-прежнему в Уральской области существовали лишь три нефтедобывающие фирмы — «Эмба», «Эмба-Каспий» и Урало-Каспийское нефтяное общество (Акционерное общество подсобных предприятий Эмбинского района только приступало к освоению нефтедобычи). В 1917 г. в общей сложности фирмы добыли 15,6 млн пуд. нефти²⁴⁸, причем на долю первых двух, контролируемых группой И. И. Стахеева, приходилось 8,4 млн пуд., т. е. 53,8% добычи района. К 1917 г. группа И. И. Стахеева внесла в три эмбинские компании («Эмба», «Эмба-Каспий» и Акционерное общество подсобных предприятий Эмбинского района) 6,94 млн руб., а контролировала капитал в размере 26,2 млн руб. Группа И. И. Стахеева владела к тому времени 19 тыс. акций общества «Эмба» (1,9 млн руб.), 1000 тыс. акций «Эмба-Каспий» (5 млн руб.), 1450 акциями Акционерного общества подсобных предприятий Эмбинского района (45 тыс. руб.). Таков был вклад товарищества «И. Стахеев и К^о» в освоение Уральского нефтеносного района.

* * *

Промышленное освоение Эмбинского нефтяного района создало необходимость завоевания новых рынков сбыта, и, естественно, интересы И. И. Стахеева и А. И. Путилова устремились к бассейну Волги. Вследствие возросшей добычи нефти торговые связи действовавшего в этом районе Камско-Сибирского нефтепромышленного общества оказались слишком узкими, ввиду чего в 1916 г. встал вопрос о создании новой торговой компании в том же Волжско-Камском регионе.

С этой целью группой И. И. Стахеева были приобретены акции Волжско-Бакинского торгового акционерного общества с основным капиталом 1 млн руб., основанного крупнейшим нефтепромышлен-

²⁴⁷ Протокол заседания правления Акционерного общества подсобных предприятий Эмбинского района 8 июля 1915 г. // Там же. Ф. 1478. Оп. 1. Д. 5. Л. 5–7.

²⁴⁸ Справка о добыче нефти в Уральской области в 1916–1917 годах // Там же. Д. 4. Л. 65.

ником С. Г. Лианозовым в 1915 г.²⁴⁹ Список акционеров, датированный июлем 1916 г., показывает, что в числе ведущих акционеров вновь выступал блок двух банков — Русско-Азиатского и Петроградского международного коммерческого, первому из которых принадлежало 4850 акций, второму — 4500 из 110 тыс. В качестве директоров правления фигурировали неизменные В. Н. Троцкий-Сенютович, В. С. Завойко, П. П. Батолин²⁵⁰. Взнос П. П. Батолина был невелик — 10 000 руб., ему принадлежало лишь 100 акций, и выдвижение его в состав правления могло быть лишь следствием поддержки банков. С присоединением Волжско-Бакинского торгового акционерного общества к концерну вклад финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина в нефтепромышленные общества Эмбинского и Волжского районов составил 7,95 млн руб., контролируемый капитал — 29,2 млн руб.

Финансировавшие Волжско-Бакинское торговое акционерное общество банки решили сразу поставить дело на широкие рельсы. По инициативе Русско-Азиатского банка к Волжско-Бакинскому торговому акционерному обществу должен был перейти нефтяной отдел Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд. В свое время нефтяной отдел Восточного общества был создан по специальному соглашению его правления с нефтяным трестом «Рашен Дженерал Ойл Корпорейшен» («Russian General Oil Corporation») — «Ойл» с целью ведения комиссионной торговли нефтью, вырабатываемой предприятиями треста²⁵¹. Под нефтяным отделом подразумевались земельные участки в Москве и Варшаве, судоремонтные мастерские в Астрахани, железнодорожные пути, 9 нефтяных резервуаров в Баку емкостью по 400 тыс. пуд. каждый с полным оборудованием и нефтепроводами, речные суда, 1 818 вагонов-цистерн²⁵².

Переписка Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд с Русско-Азиатским

²⁴⁹ Устав Волжско-Бакинского торгового акционерного общества см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 13. Д. 458. Л. 22–34.

²⁵⁰ Список акционеров Волжско-Бакинского торгового акционерного общества // Там же. Л. 46. — В 1917 г. в состав правления вошел Э. Л. Нобель (Там же. Л. 39 об.).

²⁵¹ Монополистический капитал в нефтяной промышленности России. Док. № 253, 300.

²⁵² Волжско-Бакинское торговое акционерное общество — правлению Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд 5 августа 1916 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 254. Л. 3–4.

банком показывает, что оцененный в 14 млн руб. нефтяной отдел Восточное общество намеревалось продать за 10 млн руб. при выполнении покупателем ряда условий. Выдвинутые Восточным обществом условия касались главным образом сроков и порядка оплаты, за исключением двух, свидетельствовавших о заинтересованности в сделке фирмы «Бр. Нобель» и группы «Ойл» (правления нефтяного треста), с которой было тесно связано Восточное общество. Один из пунктов обязывал покупателя предоставить обязательству товарищества «Бр. Нобель» на: 1) гарантию в течение 5 лет преимущественного права ремонта судов Восточного общества в мастерских Волжско-Бакинского торгового акционерного общества в Астрахани; 2) гарантию ежегодных поставок Восточному обществу от 3 до 7,5 млн пуд. нефтяных остатков с 1917 г. в течение 5 лет²⁵³.

Для покупки нефтяного отдела правлением Волжско-Бакинского торгового акционерного общества решено было увеличить основной капитал с 1 до 10 млн руб.²⁵⁴ Не дожидаясь правительственного разрешения, последовавшего в августе того же года, на авансцену вновь выступил Русско-Азиатский банк, принявший на себя финансирование операции. По соглашению банка с Волжско-Бакинским торговым акционерным обществом последнее обязалось уплатить ему за нефтяной отдел 8,8 млн руб. шестимесячными векселями и погасить долг к январю 1920 г.²⁵⁵

Дальнейшая переписка Русско-Азиатского банка показала, что вся сложная комбинация, где скрестились интересы двух крупных русских банков (Русско-Азиатского и Петроградского международного коммерческого), товарищества «И. Стахеев и К^о» и фирмы «Бр. Нобель», явилась частью широко задуманного плана. Существо замысла, намеченного банками, И. И. Стахеевым и Э. Л. Нобелем, заключалось в приобретении последними от банков шер английской компании «Русская генеральная нефтяная корпорация»²⁵⁶.

²⁵³ Правление Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров с выдачей ссуд — Русско-Азиатскому банку 2 июля 1916 г. // Там же. Л. 1–1 об.

²⁵⁴ Ходатайство Волжско-Бакинского торгового акционерного общества министру торговли и промышленности от 14 июня 1917 г. // Там же. Ф. 23. Оп. 13. Д. 458. Л. 38.

²⁵⁵ Правление Волжско-Бакинского торгового акционерного общества — Русско-Азиатскому банку 17 сентября и 6 октября 1916 г. // Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 254. Л. 13, 20–21.

²⁵⁶ Товарищество «Бр. Нобель» — правлению Русско-Азиатского банка 16 сентября 1916 г. // Там же. Л. 12. — Накануне войны Русской генеральной нефтяной кор-

Каким путем и в какой срок был реализован этот грандиозный план, остается невыясненным. Несомненно одно — в 1917 г. значительный пакет акций сильнейшего нефтяного треста, шеры которого котировались на лондонской, парижской, брюссельской и амстердамской биржах, перешел в руки И. И. Стахеева. Нет сомнений и в том, что решающую роль в осуществлении замысла сыграл альянс фирмы И. И. Стахеева с Русско-Азиатским банком. Наряду с представителями крупнейших русских коммерческих банков (А. И. Путиловым, А. И. Вышнеградским, И. М. Коном, Я. И. Утиным, М. А. Соловейчиком, А. А. Давыдовым) и сильнейших нефтяных фирм (С. Г. Лианозовым, Т. В. Белозерским, П. О. Гукасовым) в дирекцию «Ойл» вошел П. П. Батолин.

Деятельность в составе крупнейшего нефтяного треста позволила фирмам — участникам его — реализовать нефть по высоким монопольным ценам и, следовательно, выручать высокую монопольную прибыль.

Монопольные цены являлись тем рычагом, с помощью которого незначительная группа предпринимателей, к числу которых относились А. И. Путилов, И. И. Стахеев, П. П. Батолин, осуществляла контроль над огромным производством, жизненно важным для государства. Особые приемы, с помощью которых составлялись документы официальной отчетности, тщательно скрывали истинное положение вещей, умело маскировали крупную прибыль фактических монополистов. Далеко не полное использование технических возможностей предприятий, задержка порою в освоении новых нефтяных площадей, завышенные цены реализации нефтяных продуктов — все эти характерные черты были присущи русской нефтяной промышленности.

порации удалось установить контроль над группой предприятий, возглавляемых фирмой Г. М. Лианозова. Сумма акционерных капиталов 25 компаний, объединенных группой «Ойл», составила 139,5 млн руб., общая добыча нефти достигала 143,7 млн пуд. (Ахундов Б. Ю. Монополистический капитал в дореволюционной Бакинской нефтяной промышленности. С. 48).

Глава 2

РАЗВИТИЕ КОНЦЕРНА В ГОДЫ ПЕРВОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ

В первые годы мировой войны операции торгово-промышленно-го товарищества «И. Стахеев и К^о» развивались чрезвычайно активно, однако не выходили за рамки двух рассмотренных нами выше областей производства — хлебной торговли и нефтедобывающей промышленности. Переломным в этом отношении оказался 1916 г. Именно в 1916 г. группа И. И. Стахеева, будучи уверена в неизменной финансовой поддержке Русско-Азиатского банка и его главы — А. И. Путилова, выразила притязания на захват ключевых позиций в ряде важнейших областей отечественной экономики. Однако расцвет деятельности товарищества «И. Стахеев и К^о» как головного общества концерна следует отнести к 1917 г. — к периоду пребывания у власти Временного правительства.

В годы войны взаимоотношения торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» и Русско-Азиатского банка претерпели известные изменения. Легкость приобретения в военное время промышленных и торговых предприятий, возросшая инфляция, сильнейший биржевой ажиотаж и прочие условия исключали необходимость совместного выступления банка и фирмы И. И. Стахеева в коммерческих операциях, как это имело место в хлебной торговле. В то же время совместное учреждение А. И. Путиловым и И. И. Стахеевым новых акционерных обществ (явление, характерное для довоенной нефтяной торговли) наблюдается значительно реже. Теперь преобладающей формой связи становится финансирование Русско-Азиатским банком промышленных и торговых предприятий, включенных в орбиту влияния финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина.

Наиболее распространенным видом финансирования подконтрольных концерну предприятий была организация Русско-Азиатским банком гарантийных синдикатов для реализации новых выпусков акций входивших в концерн акционерных обществ²⁵⁷. Это проявилось в текстильной, маслобойной промышленности, в сфере железнодорожных компаний и транспортной инфраструктуры и т. д.

²⁵⁷ См.: Китанина Т. М. Русско-Азиатский банк и концерн И. Стахеева. С. 408–430.

Тесное переплетение интересов товарищества «И. Стахеев и К^о» и Русско-Азиатского банка и взаимная поддержка привели их к еще большему сближению. В октябре 1916 г., как уже отмечалось, последовало официальное объявление об открытии действий торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о». Полноправным участником товарищества наряду с И. И. Стахеевым и П. П. Батолиным стал А. И. Путилов. Этот неординарный факт обратил на себя внимание русской печати. Однако развернувшиеся летом 1917 г. события превзошли все ожидания газетчиков. Русско-Азиатский банк и торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» обменялись пакетами акций²⁵⁸. Важное значение этого шага на пути дальнейшего сближения Русско-Азиатского банка и основателей концерна трудно было переоценить.

Освоение земель в Средней Азии и торговля хлопком

Трудно однозначно определить, какую область народного хозяйства группа Путилова—Стахеева—Батолина рассматривала как предпочтительную в 1916 г., ибо экспансионистские стремления торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» распространялись одновременно на несколько ведущих отраслей обрабатывающей промышленности. Тем не менее особенно важное значение для товарищества имела его деятельность в области текстильного производства. В очерке истории фирмы И. И. Стахеева указывалось, что «торговля мануфактурой была одним из важных отделов деятельности учредителей Товарищества. Думая о создании условий для того, чтобы этой отрасли дать возможность работать совершенно самостоятельно, — писали И. И. Стахеев и П. П. Батолин, — Товарищество наметило логическое развитие ее в приобретении в дальнейшем, с одной стороны, фабрик и, с другой — земель для культуры и сбора. Товарищество начало выполнение этой программы покупкой участков в Ферганской области и энергично занялось орошением и культурой хлопка на приобретенных участках. Затем эти участки были переданы образованному новому обществу “Фергана”, которое имело целью дальнейшее расширение посевных площадей. Для очистки и переработки хлопка и хлопкового семени приобретено участие, кроме намеченных

к постройке новых заводов, в известных в этом крае предприятиях Андреевского товарищества, маслобойного завода Соловьева в Андижане и общества “Салолин”. Для скупки же хлопка и торговли им было образовано Русско-Азиатское хлопковое общество с управлением в Москве — этом главном центре хлопковых оборотов в России»²⁵⁹.

Столь яркая характеристика деятельности фирмы в Туркестанском крае, данная отцами-основателями концерна, убеждает в том, что попытки захвата земельных массивов в Фергане были вызваны стремлением финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина обеспечить необходимым сырьем петроградские и московские текстильные предприятия, приобрести которые группа намечевалась.

Освоение среднеазиатских земель началось с Ферганы. В то время Туркестанский край представлял собой далекую окраину империи, где наиболее гнетущие формы феодальных пережитков проявлялись с особой силой. Эксплуатация местного, среднеазиатского, населения, по преимуществу земледельческого и кочевого, осуществлялась русскими чиновниками и национальной байско-феодальной верхушкой. Глубоко изучив аграрные отношения в Туркестане на рубеже XIX—XX вв. П. Г. Галузо в фундаментальной монографии привел интереснейшие данные о функционировании экономических институтов и налоговой системе Семиречья и Сыр-Дарьинской области, входивших в Туркестанское генерал-губернаторство. Опираясь на основательную источниковую базу, в том числе на документальные материалы ревизий хозяйственного положения населения края тайного советника М. Н. Гирса в 1883 г. и графа К. К. Палена в 1908—1909 гг., П. Г. Галузо пришел к выводу, что, «возможно, в результате введения Положений 1886 и 1891 года и образования в Туркестане и Степных областях казенных палат, осуществлявших контроль за сбором и расходованием податей, несколько уменьшились прямые расхищения государственных денег, но взяточничество, поборы, хищническая феодальная эксплуатация чиновниками и местной администрацией населения Туркестана, не только местного, но и русского, не уменьшались»²⁶⁰. Верховная собственность на землю в

²⁵⁹ Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» // Исторический архив. 1957. № 3. С. 165.

²⁶⁰ Галузо П. Г. Аграрные отношения на Юге Казахстана в 1867—1914 гг. Алма-Ата, 1965. С. 65. — П. Г. Галузо изучил документы, сравнительно редко используемые современными исследователями: «Отчет ревизующего по высочайшему повелению

²⁵⁸ Коммерческий телеграф. 1917. 9 августа.

крае принадлежала государству, однако государство предпочитало «не вмешиваться в крайне запутанные отношения в пользовании оросительными системами края»²⁶¹.

Основу промышленного производства среднеазиатских областей составляли хлопкоочистительные заводы. Перед Первой мировой войной развитие капитализма, шедшее усиленными темпами вширь и вглубь, оказало сильное влияние на состояние экономики Туркестана. Быстро росла численность промышленных предприятий, в том числе крупных. В 1908 г. в Туркестане насчитывалось 349 промышленных заведений, из них 180 хлопкоочистительных заводов; в 1913 г. действовало 700 предприятий, в том числе хлопкоочистительных — 209²⁶². Наиболее развитой в промышленном отношении по-прежнему оставалась Ферганская область.

В этом районе к началу войны товарищество «И. Стахеев и К^о» приобрело право на значительное количество земельных участков, заключив в течение 1908—1914 гг. с местными землепользователями несколько арендных договоров (приобретение фирмой Стахеева земельных участков в Ферганской области началось с 1908 г.). В 1915 г. был утвержден устав, а в 1916 г. открыты действия учрежденного И. И. Стахеевым на базе полученных земель акционерного торгово-промышленного общества «Фергана»²⁶³. Основным капиталом предприятия был определен в 2,5 млн руб., разделенных на 25 тыс. именных и предъявительских акций. Следует отметить, что оговорка в уставе относительно предъявительских акций вызвала категорическое воз-

Туркестанский край тайного советника Гирса» (на правах рукописи) и более известную «Всепоподданнейшую записку о результатах ревизии Туркестанского края графом К. К. Паленом».

²⁶¹ Вяткин М. П. Монополистический капитал в Средней Азии. Фрунзе, 1962. С. 8. Подробнее о положении хлопковой промышленности и орошении земель в Туркестанском крае см. в работе А. П. Демидова «Экономические очерки хлопководства, хлопковой торговли и промышленности Туркестана» (М., 1926) и в монографии М. П. Вяткина «Монополистический капитал в Средней Азии» (Фрунзе, 1962). Современная оценка состояния ирригационной системы в Туркестанском генерал-губернаторстве и правительственной политики в этой области дана в статье: Томпсон Ст. Реакция империи на дефицит хлопка: Развитие российской ирригационной системы в Средней Азии в свете опыта Британской империи // Российская текстильная промышленность: Технологический трансферт, сырье, финансы. СПб., 2006. С. 82—102.

²⁶² Заорская В. В., Александр В. А. Промышленные заведения Туркестанского края. Пг., 1915. С. 16—17. — Учтены не все предприятия.

²⁶³ Устав акционерного торгово-промышленного общества «Фергана» см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 719. Л. 1 и сл.

ражение военного министра, сославшегося на существующее законодательство. Тем не менее всеми прочими официальными инстанциями устав был одобрен. Этот факт свидетельствовал о том, что крупный финансовый капитал в своем неуклонном стремлении завоевать экономику хозяйственно отсталых окраин огромной империи, преодолевая все препятствия и преграды, проникал в отдаленные районы страны.

Сообразно цели учреждения обществу «Фергана» предоставлялись обширные права, разрешавшие ему: «1) заниматься всеми отраслями сельского хозяйства, включая культуру хлопка, табака, риса и других растений, равно как и скотоводством; 2) строить, оборудовать и эксплуатировать фермы, мызы, заводы и всякого рода фабрики, включая фабрики по обработке волокнистых веществ; 3) торговать всеми продуктами и всеми материалами из эксплуатируемых обществом имений; 4) торговать продуктами, материалами и земледельческими орудиями...; 5) производить в эксплуатируемых обществом имениях всякие строительные работы, как то: постройку домов, устройство путей сообщения, сооружение ирригационных каналов, дренажей и проч.; 6) приобретать права собственности на движимые и недвижимые имущества...; 7) выдавать поселенцам и фермерам в эксплуатируемых обществом имениях ссуды как на первоначальное необходимое обзаведение материалами и рабочими инструментами, так и для последующего ведения ими хозяйства; 8) продавать и иным способом отчуждать, закладывать, отдавать в аренду или наем принадлежащие обществу на праве собственности имущества, а также сдавать в аренду субарендаторам земли, арендованные обществом у казны, учреждений и частных лиц и 9) открывать в России и за границей склады, конторы и отделения предприятия»²⁶⁴.

Подробное перечисление функций торгово-промышленного общества «Фергана» раскрывает сущность намерений товарищества «И. Стахеев и К^о» — сосредоточить в своих руках все нити хозяйственной колонизации края. Сами учредители пытались прикрыть истинные цели фразами, правда, не лишеными практического смысла, об устройстве образцовых хлопковых плантаций для самостоятельной очистки хлопка и торговли белым золотом. Они рекламировали новое общество как «рассадник культуры», цель которого заключалась не только в техническом оснащении плантаций, оборудовании их подъездными путями, но и в устройстве опытных полей,

²⁶⁴ Там же. Л. 1—1 об.

привлечении знающих агрономов и инженеров, т. е. в создании передового и наиболее рационального образцового хозяйства. Это была многообещающая заявка, сопровождавшая истинную цель проникновения финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина в Фергану — захват всех без исключения важнейших областей национального хозяйства края (в том числе горной и нефтяной промышленности). В этом грандиозном плане обществу «Фергана» отводилась особая, можно сказать ответственная, роль. Предполагалось, что общество в недалеком будущем сумеет получать ежегодно около 400 тыс. пуд. хлопка с площади в 15 тыс. дес.²⁶⁵, т. е. что хлопководство станет, по сути дела, его основным занятием.

Вместе с тем столь широкое и разностороннее развитие операций новой компании обусловило захват товариществом «И. Стахеев и К^о» значительного земельного пространства, тогда как устав общества «Фергана» ограничивал использование местных земель 6 тыс. дес. В августе 1917 г. правлению общества пришлось возбудить перед Министерством торговли и промышленности ходатайство об исключении из устава пункта об ограничении права земельной собственности²⁶⁶.

Акционерное торгово-промышленное общество «Фергана» было полностью подчинено воле И. И. Стахеева, ибо за переданные земельные участки Стахеев получил контрольный пакет его акций. Фактически весь акционерный капитал предприятия был поделен между тремя лицами — И. И. Стахеевым, его доверенным лицом С. К. Пыхтеевым и А. А. Мейзером, избранным председателем правления. Избрание Мейзера, представителя местных деловых кругов, на столь ответственный пост, помимо чисто практических, финансовых соображений, явилось своего рода данью уважения «аборигенным» деловым кругам и местной власти.

Торговые операции с хлопком должны были приносить обществу «Фергана» громадную прибыль, на что, собственно, и рассчитывал И. И. Стахеев, тем более что хлопковый рынок на всем протяжении войны оставался чрезвычайно востребованным, но трудно доступным. Свое собственное отечественное сырье далеко не полностью обеспечивало текстильную промышленность. В 1913 г. ввоз в страну хлопка-сырца, поставляемого странами-экспортерами, составил 12 тыс. пуд., в России было собрано 26,5 тыс. пуд. хлопка, в Средней

²⁶⁵ Записка П. П. Батолина в Министерство торговли и промышленности 21 мая 1914 г. // Там же. Д. 325. Л. 21 и 21 об.

²⁶⁶ Ходатайство // Там же. Д. 719. Л. 2.

Азии в том числе 23,7 тыс. пуд. «Накануне Первой мировой войны иностранный ввоз покрывал примерно $\frac{1}{3}$ всего потребления хлопка в стране. Чтобы оценить масштабы импорта хлопка-сырца, отметим, что в 1913 г. он занимал первое место в структуре российского импорта»²⁶⁷, — писал Ю. А. Петров.

В период войны многие текстильные предприятия подолгу простаивали из-за отсутствия хлопка-сырца, хотя сбор русского хлопка в 1914 г. превысил аналогичный сбор в 1913 г. на 10% и составил 15 587 тыс. пуд. Между тем возросшие нужды фронта требовали колоссального количества текстильного сырья. В связи с кризисным положением группа крупнейших фабрикантов Москвы и Иваново-Вознесенска обратилась в 1915 г. в Министерство торговли и промышленности с предложением ряда мер, облегчавших и ускорявших подвоз к текстильным предприятиям американского хлопка, прибывавшего во Владивосток²⁶⁸.

Пытаясь как-то воздействовать на хлопкоочистительную промышленность и ослабить растущую спекуляцию хлопком, правительство ввело с 1 января 1915 г. временный налог на перевозку хлопка на станциях основных железнодорожных магистралей и на крупнейших речных пристанях (2 руб. 50 коп. с пуд.)²⁶⁹. Однако эта мера оказалась малодейственной. Спекуляция неудержимо росла и находила благоприятную почву в соглашениях банков с крупнейшими среднеазиатскими хлопкооторговыми фирмами, фактически оказавшимися монополистами в этой важнейшей области народного хозяйства.

Ввиду сложности и длительности процесса закупки хлопка, его транспортировки и переработки в пряжу, а следовательно, медленности оборота капитала, авансированного под эти операции, текстильные предприятия, за редким исключением, не вели самостоятельной заготовки хлопка. Обычно заготовительные операции являлись уделом крупных торговых и комиссионных фирм, арендовавших хлопкоочистительные заводы и тесно связанных с банковским капиталом²⁷⁰. Центральные банки страны, в том числе Русско-Азиатский, в годы войны приобрели внушительное влияние на хлопковом рынке, монопольно определяли размеры заготовок и це-

²⁶⁷ Петров Ю. А. Импорт хлопка в Россию в начале XX в. и фирма Wm. Brandt's Sons and Co // Российская текстильная промышленность. С. 103.

²⁶⁸ Перевозка хлопка // Финансовое обозрение. 1915. № 7.

²⁶⁹ Налог на хлопок // Промышленность и торговля. 1915. Т. 15. № 3.

²⁷⁰ Вяткин М. П. Монополистический капитал в Средней Азии. С. 25—26.

новую политику. В своей деятельности банки опирались на крупнейшие торговые и комиссионные фирмы. Последние были тесно связаны с широкой сетью мелких заготовителей — дехкан, находившихся в полной зависимости от фирм. Некоторые из наиболее сильных в финансовом отношении фирм параллельно со скупкой хлопка у дехкан делали попытки завести собственные плантации. К этому стремилась и фирма И. И. Стахеева.

Действия товарищества «И. Стахеев и К^о» в союзе с Русско-Азиатским банком могут служить ярким примером усиления контроля финансово-промышленных групп над источниками сырья текстильной промышленности. Пытаясь подчинить контролю ряд предприятий по переработке хлопка и хлопковых семян, И. И. Стахеев приобрел участие в Андреевском торгово-промышленном товариществе — крупнейшем предприятии, эксплуатировавшем хлопкоочистительные, рафинировочные, прессовальные, маслобойные и мыловаренные заводы в пределах Туркестанского края, главным образом в Коканде и Намангане. Андреевское товарищество (основано в 1905 г.) занималось разнообразной промышленной и широкой торговой деятельностью. В круг его интересов входила прежде всего покупка и продажа хлопка-сырца, что позволило ему достичь 18–20-миллионных оборотов при акционерном капитале в 2 млн руб.²⁷¹ Вместе с тем Андреевское товарищество занималось рафинировкой масла из хлопковых семян, выделкой мыла, налаживало мукомольное производство, планировало строительство в Европейской России вспомогательных заводов²⁷². Деятельность товарищества чрезвычайно импонировала намерениям группы И. И. Стахеева, поэтому понятно ее желание втянуть предприятие в сферу своего влияния.

Осуществить это оказалось возможным ввиду финансовой зависимости Андреевского торгово-промышленного товарищества от Русско-Азиатского банка. Еще в предвоенное время, в августе 1911 г., курировавший Андреевское товарищество и действовавший как кредитное учреждение торговый дом «Людвиг Кноп» уступил Русско-Азиатскому банку «1 800 тысяч рублей паев Андреевского товарищества по цене 1475 руб. за пай, гарантировав банку исправное поступление платежей от дебиторов товарищества, а также приняв

²⁷¹ Ходатайство правления Андреевского торгово-промышленного товарищества в Министерство торговли и промышленности от 3 мая и 11 августа 1911 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 443. Л. 150–151, 160.

²⁷² Справка о целях и задачах Андреевского торгово-промышленного товарищества, 1912 // Там же. Оп. 14. Д. 472. Л. 1 и 1 об.

на себя риски по непокрытию совершенных им на основании иностранных контрактов запродаж хлопка. В правление Андреевского товарищества вошли некоторые руководители Кокандского отделения Русско-Азиатского банка — Ф. С. Миляшкевич и С. А. Кнабе, а также глава Московского отделения банка А. А. де Сево. Последний был введен в состав товарищества в связи с тем, что именно Москва, а не Петроград, являлась центром российской текстильной промышленности и все дела Русско-Азиатского банка, связанные с ее предприятиями, были сосредоточены в Москве»²⁷³.

Вскоре, ввиду необходимости реконструкции Андреевского товарищества и его избавления от опеки торгового дома «Людвиг Кноп», правление Русско-Азиатского банка осознано необходимым санацию товарищества путем объединения его с другой однородной местной фирмой. Выбор пал на семейный торговый дом братьев Вадьяевых, которому предстояло преобразование в товарищество на паях.

В 1912 г. товарищество Бр. Вадьяевых с капиталом 3 млн руб., разделенных на тысячу паев, открыло действия, в мае того же года его имущество было приобретено Андреевским торгово-промышленным товариществом за 1,3 млн руб. В состав правления товарищества Бр. Вадьяевых вошел представитель Русско-Азиатского банка А. А. де Сево. Тогда же Вадьяевскому товариществу был открыт банком 10-миллионный кредит²⁷⁴.

Изучая документальные материалы Русско-Азиатского банка, С. Г. Беляев пришел к следующему выводу: «Стратегия Русско-Азиатского банка в текстильной отрасли в целом укладывалась в традиционную схему подчинения себе предприятий, к которым утратили интерес их бывшие владельцы либо которые не могли в одиночку выстоять в конкурентной борьбе. В этом смысле банк действовал как “деловое” учреждение, хотя он не был чужд и синдикатских операций. Методом подчинения банком торгово-промышленных предприятий являлась их санация, акционирование, смена руководства и т. д. План оздоровления предприятия формировался по ходу дела и зависел от конкретных обстоятельств. Подобного рода операции были связаны со значительным коммерческим риском. Вполне понятно, что “жертвой” банка могло стать только убыточное, нерентабельное предприятие, которое не могло обойтись без банковской опеки. В случае с Андреевским товариществом имел место переход

²⁷³ Беляев С. Г. Русско-Азиатский банк и хлопковая промышленность России в начале XX в. // Российская текстильная промышленность. С. 118–119.

²⁷⁴ Там же. С. 120–121.

из-под опеки торгового дома “Л. Кноп”, который действовал в отношении товарищества как общество финансирования, к опеке более солидного и могущественного финансового учреждения, каковым являлся Русско-Азиатский банк. Характерной особенностью является то, что Русско-Азиатский банк не опасался привлекать к своим предприятиям местных среднеазиатских предпринимателей, выступая по отношению к ним в качестве носителя передового для них коммерческого опыта. Таким образом, банк исполнял ту культуртрегерскую роль в коммерческой сфере, которую ранее выполняли западноевропейские банки и фирмы в отношении их партнеров в России»²⁷⁵.

В Туркестане интересы складывавшегося концерна сталкивались и переплетались с интересами монополистического союза, по-видимому, трестовского типа «Салолин—Саломас», усугубляя желание руководителей стахеевского объединения к подчинению этой крупной в обрабатывающей промышленности организации. Стремление вовлечь в орбиту влияния финансово-промышленной группы трест маслозаводчиков было вызвано естественным желанием проникнуть в область смежной отрасли, поскольку маслобойное производство тесно переплеталось с хлопкоочистительным. Вместе с тем это означало попытку подчинить контролю концерна отдельные предприятия химической промышленности, что удалось вследствие присоединения нижегородского химического завода общества «Салолин».

Волжское акционерное общество маслобойных и химических заводов «Салолин» и акционерное общество южных маслобойных и химических заводов «Саломас»²⁷⁶ являлись крупнейшими и фактически единственными предприятиями, объединявшими заводы по выработке хлопкового масла из семян хлопчатника. Пионером в этой области был маслобойный завод общества «Салолин», отличавшийся высокотехническими параметрами и внушительной производитель-

²⁷⁵ Там же. С. 123–124. О сложных отношениях между торговым домом «Людвиг Кноп», Андреевским торгово-промышленным товариществом и торгово-промышленным товариществом «Бр. Вадьяевы» см. также: *Петров Ю. А.* Коммерческие банки Москвы. С. 119–120; *Кредит и банки в России до начала XX века: Санкт-Петербург и Москва.* СПб., 2005. С. 492–494.

²⁷⁶ О возникновении и деятельности Волжского акционерного общества маслобойных и химических заводов «Салолин» в предвоенные годы см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 579; ЦГИА СПб. Ф. 1320. Оп. 1. Д. 133. Об учреждении и деятельности акционерного общества южных маслобойных и химических заводов «Саломас» см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1772.

ностью принципиально нового продукта, закупаемого, как правило, в странах американского континента и Австралии.

Волжское акционерное общество маслобойных и химических заводов «Салолин» было основано московским купцом 1-й гильдии, владельцем крупных объектов недвижимости в Москве и Нижнем Новгороде З. М. Персицем в феврале 1910 г. с акционерным капиталом 2,2 млн руб. Общество учреждалось с целью производства минеральных и растительных масел, торговли зерновыми и «размольными» продуктами, масличными семенами, пеньковым, льняным и хлопковым волокном. В июле 1911 г. общество увеличило капитал до 3,5 млн руб.

Развитие предпринимательского дела семейного клана Персицев представляет несомненный интерес и с точки зрения эволюции семейной собственности в условиях развития буржуазных правовых институтов, и с точки зрения взаимодействия сравнительно ограниченной корпорации с государственными структурами и крупным банковским и монополизированным капиталом.

Согласно сведениям М. Н. Барышникова, начало семейному предпринимательству З. М. Персица было положено приобретением в 1898 г. в Нижнем Новгороде предприятия по производству осветительного (гарного) масла, позднее расширенного и реконструированного. Технические усовершенствования: создание в 1905 г. производства технического мыла, освоение технологии по переработке растительных масел в твердый жир — салолин, необходимый для мыловарения и стеаринового производства — вывели фирму З. М. Персица из числа рядовых семейных коммерческих объединений. В 1907 г. З. М. Персиц основывает собственное нефтеперегонное предприятие, приобретает в Москве товарищество ткацкой мануфактуры В. И. Белова, в 1909 г. учреждает в Петербурге товарищество Невского масляного завода с капиталом 200 тыс. руб., позднее под Петербургом открывает химический завод — высокотехническое современное производство. В начале 1914 г. З. М. Персиц заключает соглашение на двухлетний срок с Петербургским торговым домом «А. Вельц» о передаче последнему исключительного права продажи салолина, выработываемого заводами фирмы в ряде губерний.

Анализируя историю создания торгово-промышленного дела семейства З. М. Персица, М. Н. Барышников в монографии «Деловой мир дореволюционной России: индивиды, организации, институты» пришел к следующему наблюдению: «К началу XX в. не только провинциальные, но и многие крупные столичные фирмы в России

продолжали оставаться либо в собственности одного владельца, либо в руках очень узкого круга лиц. Признание государством и обществом значимости семейной собственности способствовало складыванию устойчивой экономической среды, уменьшая неопределенность и формируя стабильные отношения как на внутрифирменном уровне, так и в сфере поведения семейного предприятия на рынке. При этом возникавшие на основе семейных дел новые организационные формы не столько вытесняли предшествующий тип индивидуального предприятия, сколько дополняли его. Характер взаимосвязей внутри фирмы становился в этом отношении все более сложным как по вопросу регулирования прав собственности, так и поиска более совершенной модели управления»²⁷⁷.

Накануне и в годы войны деятельность общества «Салолин» настолько расширилась, что далеко перешагнула рамки Ферганской области. Управляющий Кокандским отделением Волжско-Камского банка в 1914 г. сообщал правлению банка, что маслособойное дело в Фергане «доведено до своего возможного предела, так как уже теперь заводами перерабатывается до 12 млн пуд. хлопковых семян, из которых получается 1800 тыс. пуд. масла, 4 млн пуд. жмыха, 6 млн пуд. шелухи и около 150 тыс. пуд. литерного хлопка, так что уже сейчас ферганские маслособойные заводы вынуждены пополняться хлопковыми семенами отчасти из других смежных районов, а некоторые заводы даже вынуждены бывают сократить число рабочих дней в году»²⁷⁸.

Аналогичную, весьма энергичную деятельность в Екатеринодарском крае развивало акционерное общество южных маслособойных заводов «Саломас». Управляющий Екатеринодарским отделением Волжско-Камского банка спешил осведомить своих коллег в правлении банка о «синдикатском соглашении» местных маслособойных фирм, договорившихся с «Саломасом» о взаимной поддержке. По мнению управляющего, «общество “Саломас” представляет из себя не что иное, как скрытое под флагом акционерного общества, существовавшее уже давно соглашение маслособойщиков, с выходом его лишь за пределы Екатеринодара, т. е. с захватом Армавира и Усть-Лабы»²⁷⁹.

²⁷⁷ Барышников М. Н. Деловой мир дореволюционной России: индивиды, организации, институты. СПб., 2006. С. 109, 110.

²⁷⁸ Донесение датировано февралем 1914 г. См.: РГИА. Ф. 595. Оп. 2. Д. 329. Л. 28–29.

²⁷⁹ Письма управляющего Екатеринодарским отделением Волжско-Камского

Акционерное общество южных маслособойных и химических заводов «Саломас» было основано в октябре 1913 г. председателем правления Ростовского-на-Дону купеческого банка С. Ф. Денисьевым и директором правления Южно-Русского металлургического общества М. М. Ланским с акционерным капиталом 5 млн руб. При учреждении к обществу «Саломас» перешли несколько имений с хлопковыми плантациями и крупнейшие маслособойные заводы в Кубанской области: предприятия торговых домов «Бр. П. и Д. Унановы» и «Бр. И. и Г. Бабаевы» в Армавире, товарищества на паях «К. К. Анпетков и А. Е. Унанов» в станице Усть-Лабинской, торгового дома «И. И. Галанин с братьями» в Екатеринодаре и др.

Инициировал создание мощного объединения маслособойных заводов Русско-Азиатский банк в лице одного из своих директоров Н. А. Гордона и члена правления Волжского акционерного общества маслособойных и химических заводов «Салолин» И. Паенсона. Последовало заключение специального договора, по условиям которого Русско-Азиатский банк приобрел у общества «Салолин» патент на производство искусственных твердых жиров.

Производя если не аналогичные, то родственные продукты, оба объединения оказались заинтересованы в разделе сбытового потребительского рынка Европейской России. И вновь посредником в переговорах об условиях соглашения выступил Русско-Азиатский банк. Учитывая тождество интересов, оставался лишь шаг для полного слияния однотипных монополистических союзов, и он был сделан в период Первой мировой войны. В ноябре 1914 г. был создан объединенный монополистический союз трестовского типа «Салолин — Саломас». В октябре 1915 г. его общей продажной конторой стало Петроградско-Московское торговое акционерное общество. А в 1916 г., согласно газетным версиям, «Салолин» и «Саломас» обменялись пакетами акций и выработали новое соглашение синдикатского типа, введя в состав монополистического объединения владельцев крупных мыловаренных и химических заводов, собственников масляных и хлопкоочистительных предприятий в Туркестане²⁸⁰. Возглавляли объединение крупнейшие акционеры «Салолина» и «Саломаса» петроградские заводчики А. А. и Г. А. Жуковы и кокандские предприниматели Вадьяевы. Однако в мае 1917 г. положение резко изменилось, трест возглавили другие лица ввиду перехода кон-

банка см.: РГИА. Ф. 595. Оп. 2. Д. 326. Л. 72 об. — 73; Д. 214. Л. 8–9.

²⁸⁰ Коммерческий телеграф. 1917. 29 апреля.

трольного пакета акций общества «Салолин» к И. И. Стахееву и захвата Петроградским учетным и ссудным банком ключевых позиций (более 30 тыс. акций) в обществе «Саломас».

Следовательно, группа И. И. Стахеева сумела распространить свой контроль на крупнейшее в маслособойной промышленности монополистическое объединение, используя связи с Русско-Азиатским банком, по-прежнему контролировавшим обе компании. Еще в 1913 г. Русско-Азиатский банк вместе с Сибирским торговым и Петроградским частным коммерческим участвовал в синдикате для покупки и последующей реализации акций общества «Салолин», созданном в связи с увеличением обществом акционерного капитала до 7 млн руб.²⁸¹ При реализации акций Русско-Азиатский банк сохранил за собой значительное их количество. Представитель банка А. А. де Сево был введен в состав дирекции общества.

В 1917 г. был создан новый синдикат банков для реализации акций общества «Салолин», в котором Русско-Азиатский банк наряду с Петроградским учетным и ссудным банком принял активное участие²⁸². Конечным результатом синдикатских операций явилось подчинение общества финансово-промышленной группе Путилова—Стахеева—Батолина. В 1917 г. (видимо, в апреле) И. И. Стахеев, пользуясь финансовой поддержкой Русско-Азиатского банка, приобрел от ведущего акционера «Салолина» А. А. Жукова контрольный пакет акций общества, а в мае того же года, по сообщению печати, П. П. Батолин вошел в состав правления общества²⁸³. На чрезвычайном собрании акционеров общества «Салолин», состоявшемся 15 мая 1917 г., в директора правления были избраны П. П. Батолин и Г. А. Жуков — представители двух сильнейших групп, господствовавших в тресте²⁸⁴. Однако этим дело не ограничилось. С целью сосредоточения в руках финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина значительно большего количества акций и тем самым упрочения ее влияния в сентябре 1917 г. Русско-Азиатский банк принял участие в синдикате для скупки акций общества «Са-

²⁸¹ Переписка Русско-Азиатского банка с Сибирским торговым, Русским торгово-промышленным банками и другими кредитными учреждениями и фирмами об участии в синдикате по выпуску акций общества «Салолин» // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 759. Л. 1, 15–16, 137, 191.

²⁸² Переписка Русско-Азиатского банка о реализации акций общества «Салолин». 1917 // Там же. Д. 762. Л. 1–4.

²⁸³ Коммерческий телеграф. 1917. 28 мая, 15 июня.

²⁸⁴ Постановление общего собрания акционеров общества «Салолин» // Там же. Ф. 23. Оп. 12. Д. 57. Л. 143–144 об.

лолин» дополнительного выпуска. По этому поводу пресса писала, что дополнительный, ничем не оправданный выпуск был произведен в интересах крупнейших акционеров общества «Салолин», пользовавшихся солидной поддержкой банков, и вызвал резкий протест со стороны мелких держателей. Любопытно, что банки категорически отказывались выдать рядовым акционерам ссуды под акции²⁸⁵.

Зависимость общества «Салолин» от Русско-Азиатского банка усугублялась еще и тем, что с помощью банка, финансировавшего сделку, им был приобретен крупный пакет акций упомянутого выше Андреевского торгово-промышленного товарищества, частично находившегося под контролем группы И. И. Стахеева. В 1914–1915 гг. обществу «Салолин» принадлежало 8,5 тыс. паев Андреевского товарищества, т. е. 40% капитала²⁸⁶, а в 1916 г. Андреевское торгово-промышленное товарищество, расширившееся за счет покупки хлопкоочистительного и маслособойного завода М. Л. Флакмана в Новой Бухаре²⁸⁷, было уже полностью подчинено контролю треста «Салолин—Саломас». Таким путем шел процесс последовательного поглощения однородных предприятий сильным среднеазиатским монополистическим объединением маслособойных и химических заводов, где руководящая роль оставалась за Русско-Азиатским банком, группой И. И. Стахеева и торговым домом «А. М. Жуков».

Не меньшее влияние оказывал Русско-Азиатский банк на развитие операций акционерного общества южных маслособойных и химических заводов «Саломас», являясь организатором банковских синдикатов для покупки и реализации акций общества. В частности, Русско-Азиатский банк принял участие в реализации 40% акций общества при его учреждении²⁸⁸. В правление общества «Саломас» были введены представители банка — Н. А. Гордон и А. А. Давыдов²⁸⁹. Объединение «Салолина» и «Саломаса» позволило группе И. И. Стахеева формальным путем распространить свое влияние на акционерное общество южных маслособойных и химических заводов «Саломас».

²⁸⁵ Коммерческий телеграф. 1917. 15 июня.

²⁸⁶ Списки пайщиков Андреевского торгово-промышленного товарищества на 25 июня 1914 г. и 21 июля 1915 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 52. Л. 4–5.

²⁸⁷ Коммерческий телеграф. 1916. 29 января.

²⁸⁸ Переписка правления Русско-Азиатского банка с Акционерным обществом южных маслособойных и химических заводов «Саломас», 1912–1913 // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 758. Л. 1–4.

²⁸⁹ О составе правления общества «Саломас» см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1772. Л. 124.

Не менее важным приобретением монополистического объединения Путилова—Стахеева—Батолина оказалось присоединение к нему в 1916 г. Туркестанского торгово-промышленного товарищества К. М. Соловьева²⁹⁰, открывшего действия в 1909 г., имевшего хлопкоочистительные, прессовальные, маслобойные и рафинировочные заводы в Андижане и Намангане (Ферганская область). Представители крупнейших в крае семейных корпораций Жуковых и Вадьяевых, контролировавшие более 70% акционерного капитала товарищества К. М. Соловьева, были избраны в его правление²⁹¹, а годом позже, согласно признанию И. И. Стахеева и П. П. Батолина, Туркестанское торгово-промышленное товарищество С. М. Соловьева было окончательно подчинено контролю группы Путилова—Стахеева—Батолина. К 1917 г. объединению маслозаводчиков, а следовательно, и финансово-промышленной группе удалось наладить прочные деловые связи с организацией владельцев маслобойных заводов в Ростове-на-Дону, в свою очередь объединенных соглашением картельного типа²⁹².

Разумеется, политика подчинения более слабых конкурентов и постепенного их поглощения требовала резкого увеличения акционерного капитала объединения «Салолин—Саломас». С 1910 по 1917 г. основной капитал Волжского акционерного общества маслобойных и химических заводов «Салолин» возрос с 2,2 млн руб. до 10 млн руб. В марте 1917 г. правление ходатайствовало о дальнейшем увеличении капитала до 40 млн руб. вследствие предполагаемого строительства обществом сети хлопкоочистительных заводов²⁹³. Правительственное разрешение было получено, что фиксировало увеличение обществом акционерного капитала за семилетний срок его существования в 19 раз, однако ввиду надвинувшихся революционных событий капитал собран не был. Акционерное общество южных маслобойных и химических заводов «Саломас» за 1912—1917 гг. увеличило капитал с 5 до 10 млн руб. и получило в октябре 1917 г. разрешение Временного правительства на его дальнейший

рост до 20 млн руб.²⁹⁴ Объединенные в трест предприятия усиленными темпами расширяли, реконструировали заводы, объединили деятельность своих московских контор, наконец, в какой-то степени концентрировали сбыт, передав в 1917 г. по взаимному соглашению продажу собственных изделий Ростовскому-на-Дону купеческому банку²⁹⁵.

Эти меры обеспечили союзу маслозаводчиков получение в полном смысле слова баснословных прибылей, о чем достаточно убедительно свидетельствуют следующие цифры. В 1914—1915 гг. чистая прибыль общества «Салолин» при основном капитале 7 млн руб. достигла 1,3 млн руб., дивиденд составил 10 руб. на акцию²⁹⁶. Общество «Саломас» в 1914 г. получило 213 тыс. руб. чистой прибыли при акционерном капитале 5 млн руб., в 1915 г. — около 4 млн прибыли при капитале 6,5 млн руб., дивиденд в том же году составил 40%, т. е. 40 руб. на акцию; в 1916 г. общество «Саломас» выдало невиданный для тех времен в данной отрасли хозяйства дивиденд — 70 руб. на сторублевую акцию²⁹⁷. Колоссальные прибыли предпринимателей оказались результатом прежде всего монопольных цен на предметы производства, явившихся итогом сговора заводчиков. Если в 1914 г. цена искусственного продукта, саломаса, составляла 6,5—7 руб. за пуд, в 1915 г. она поднялась до 13 руб., в 1916 г. превысила 28,5 руб. за пуд²⁹⁸. При огромном и неизменном спросе на изделия маслобойщиков тенденция цен к повышению не ослабевала. Управляющий Екатеринодарским отделением Волжско-Камского банка извещал правление о «блестящем» положении союза маслозаводчиков, в чем он, по его словам, убедился, наблюдая за действиями общества «Саломас», «не успевающим благодаря недостатку вагонных плат-

²⁹⁴ Постановление чрезвычайного собрания акционеров Акционерного общества южных маслобойных и химических заводов «Саломас» 20 сентября 1917 г. // Там же. Оп. 14. Д. 742. Л. 11 и 11 об.

²⁹⁵ Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 761. Л. 60—61.

²⁹⁶ Отчеты Волжского акционерного общества маслобойных и химических заводов «Салолин» за 1913—1915 гг. // Там же. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2074. Л. 36—37, 39, 54—55.

²⁹⁷ Отчеты Акционерного общества южных маслобойных и химических заводов «Саломас» за 1914—1915 гг. // Там же. Д. 1942. Л. 26, 68; Протокол общего собрания акционеров общества «Саломас» 10 февраля 1916 г. // Там же. Оп. 12. Д. 1772. Л. 200. — По данным правления Волжско-Камского банка, чистая прибыль общества «Саломас» в 1915 г. составила 4,5 млн руб., а дивиденд — 40% на акцию (Там же. Ф. 595. Оп. 2. Д. 214. Л. 39).

²⁹⁸ Переписка правления Волжско-Камского банка с управляющими отделений. 1914—1917 гг. // Там же. Ф. 595. Оп. 2. Д. 214. Л. 11, 29, 43.

²⁹⁰ См.: РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 499.

²⁹¹ Список пайщиков Туркестанского торгово-промышленного товарищества С. М. Соловьева на 17 июля 1916 г. // Там же. Оп. 28. Д. 2073. Л. 15; Оп. 27. Д. 589. Л. 294.

²⁹² Коммерческий телеграф. 1916. 9 ноября.

²⁹³ Протоколы собрания акционеров Волжского акционерного общества маслобойных и химических заводов «Салолин» 15 марта 1917 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 579. Л. 135—136.

форм удовлетворять все обращенные к нему требования и зарабатывать баснословные прибыли»²⁹⁹.

Полнейший произвол в установлении цен (твердая цена на саломас в 1916 г. составляла 15,5 руб. за пуд, действовавшая продажная цена — 28,5 руб., а себестоимость — 4,5 руб.) тяжелым бременем ложился на рядовых потребителей, вызывая их законное возмущение. В анонимной записке на имя министра торговли и промышленности автор с гневом писал о беззастенчивом обирании монополистами местного населения. «Принимая во внимание производительность вышеозначенных заводов в несколько тысяч пудов ежедневно, получается картина самого грубого грабежа, исчисляемого десятками тысяч ежедневно. Обратите внимание на преступную деятельность эксплуататоров, так как власть бездействует»³⁰⁰, — взывал он к правительству.

Огромные дивиденды монополистов становились сильнейшим стимулом к сосредоточению в собственных руках возможно большего количества акций. Вокруг ценных бумаг преуспевающих компаний возникал своего рода биржевой бум. В 1917 г., когда объединение «Салолин—Саломас» действовало уже в составе концерна, цена реализации акций общества «Саломас», например, имевших сторублевую номинальную стоимость, выражалась в 800 руб. за акцию³⁰¹. Биржевым ажиотажем весьма умело пользовались крупнейшие биржевые спекулянты, в том числе И. И. Стахеев, осуществляя выгодные сделки по купле-продаже пакетов акций подконтрольных промышленных предприятий.

* * *

Расширение посевных площадей, осуществленное контролируемые финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина предприятиями в районах Ферганы и Коканда, а также развитие операций принадлежавших ей заводов поставили перед руководством концерна задачу — централизовать закупку и продажу хлопка. По инициативе группы И. И. Стахеева, сделавшей соответствующее предложение Русско-Азиатскому банку, в марте 1916 г. между П. П. Батолиным и правлением банка велись переговоры относительно создания Русско-Азиатского хлопкового товарищества

²⁹⁹ Письмо управляющего А. Барта правлению Волжско-Камского банка от 4 ноября 1915 г. // Там же. Л. 27–28.

³⁰⁰ Там же. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1772. Л. 199.

³⁰¹ Там же. Ф. 595. Оп. 2. Д. 214. Л. 47.

на паях (акционерный капитал 1 млн руб.). Местонахождением новой компании была избрана Москва — всероссийский центр хлопковой торговли. В создаваемом товариществе Русско-Азиатский банк должен был участвовать в размере 51% основного капитала, т. е. в сумме 510 тыс. руб., товарищество «И. Стахеев и К^о» — в размере 49%, т. е. в сумме 490 тыс. руб.³⁰² Весь состав правления новой компании был назначен из лиц, тесно связанных с банком; в него вошли П. П. Батолин, управляющий Московским отделением Русско-Азиатского банка А. А. де Сево и член правления банка М. Л. Бутри.

Наряду с другими задачами учреждаемая центральная компания предназначалась для упорядочения коммерческих отношений с потребителями, подавляющая часть которых находилась в Москве. Продукция общества «Салолин», к примеру, поставлялась петроградским и московским отделениям торговых домов «А. М. Жуков», «Вильям Миллер и К^о», действовавшим в Москве товариществам «Ралле и К^о», «Брокер и К^о», «С. М. Рыбаков» и ряду других фирм.

До официального утверждения устава Русско-Азиатского хлопкового товарищества было решено приступить к немедленной организации дела на местах, главным образом в Коканде, через посредство товарищества «И. Стахеев и К^о». В этой связи фирме И. И. Стахеева был открыт кредит в общей сложности на сумму 6 млн руб. для производства операций «за общий счет с Русско-Азиатским банком»³⁰³. По особому соглашению торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» и банка все действия, связанные с хлопковыми операциями, должны были производиться товариществом «И. Стахеев и К^о» через открытые им специальные конторы в Москве и Коканде, а необходимые средства для ведения операций предоставлялись И. И. Стахееву Русско-Азиатским банком. Всю практическую работу по организации торговли хлопком должен был вести временный комитет в Москве, состоявший из будущих членов правления Русско-Азиатского хлопкового товарищества.

Вскоре после открытия действий по закупке хлопка в Коканде к новой организации примкнул торговый дом «Братья Фатерсон», весьма успешно действовавший до войны в Лодзи и имевший давние связи с хлопковым миром. За 11 месяцев 1916 г. по приказу указанного торгового дома было выписано векселей по продаже хлопка на сумму до 2 млн руб., т. е. деятельность торгового дома приняла внушительные

³⁰² Переписка правления Русско-Азиатского банка с торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о». 1916. // Там же. Ф. 630. Оп. 11. Д. 2045. Л. 108.

³⁰³ Там же.

размеры, в силу чего Русско-Азиатский банк, в Московском отделении которого торговый дом «Братья Фатерсон» кредитовался, счел разумным сотрудничество с ним³⁰⁴. Таким образом, ко времени учреждения Русско-Азиатского хлопкового товарищества кокандская организация Русско-Азиатского банка и товарищества «И. Стахеев и К^о» пустила крепкие корни в области хлопковой торговли и создала необходимые условия для устранения прежней, господствовавшей в Коканде фирмы — Вадьяевского торгово-промышленного товарищества.

Представителей стахеевского объединения связывали с влиятельнейшими кокандскими промышленниками Вадьяевыми совместное участие и общность целей в развитии маслобойной промышленности. Однако их интересы резко расходились по отношению к среднеазиатским хлопковым рынкам, где фирма Вадьяевых занимала господствующее положение, скупая ежегодно до 30% ферганского хлопка. Еще до войны Русско-Азиатский банк, занявшийся поначалу маслобойными операциями в крае, пришел к соглашению с владельцами Вадьяевского торгово-промышленного товарищества, суть которого заключалась в добровольном отказе крупнейшего семейного предприятия от ведения маслобойных операций, а Русско-Азиатского банка — от занятий хлопковой торговлей. Вскоре и банком, и Вадьяевским торгово-промышленным товариществом соглашение было нарушено. К весне 1916 г. фирма Вадьяевых чрезвычайно усилилась (Вадьяевы приобрели, в частности, половину паев Товарищества Иваново-Вознесенской мануфактуры)³⁰⁵ и стала опасным конкурентом, в связи с чем перед руководителями финансово-промышленной группы возникла задача ослабить вадьяевскую коммерческую организацию. Учреждение Русско-Азиатского хлопкового товарищества и открытие действий его Кокандского отделения было первым шагом на пути к ослаблению влияния фирмы Вадьяевых. К концу 1917 г. Вадьяевское торгово-промышленное товарищество было уже полностью подчинено Русско-Азиатскому банку. Последний выговорил себе право контроля над деятельностью семейной корпорации, в связи с чем представитель банка был введен в правление Вадьяевского товарищества в качестве директора-распорядителя³⁰⁶.

³⁰⁴ Там же. Л. 110–111, 121–122.

³⁰⁵ Демидов А. П. Экономические очерки хлопководства, хлопковой торговли и промышленности Туркестана. М., 1926. С. 194–195, 201.

³⁰⁶ Ваняг Н. Н. Финансовый капитал в России накануне мировой войны. М., 1925. С. 176.

* * *

Вне сферы влияния концерна в Средней Азии оставался еще один очень важный сырьевой район — Бухарский эмират. Осуществление к началу 1917 г. контроля над хозяйственной деятельностью Семиреченской и Бухарской железных дорог было важной вехой на пути к окончательному завоеванию среднеазиатских рынков.

В октябре 1916 г. торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» сделало предложение бухарскому правительству о предоставлении финансово-промышленной группе права заняться насаждением в пределах бухарских владений «полезных отраслей промышленности и развитием благоустроенной торговли»³⁰⁷. Товарищество «И. Стахеев и К^о» изъявило готовность вложить в дело на первых порах 2,5 млн руб., но при условии, что равный вклад сделает и бухарское правительство. Бухарский эмир одобрил предложение, вследствие чего в ноябре 1916 г. группой И. И. Стахеева был выработан проект соответствующего договора и сделано заявление о том, что товарищество не намерено присваивать себе в Бухаре монопольные права на сырьевой рынок и не стремится к получению каких-либо особых привилегий. Одобренный эмиром договор предоставлял И. И. Стахееву «право в пределах Бухарских владений возводить на местах по своему выбору всякого рода заводы и фабрики, заниматься всякого рода строительством, приобретать недвижимость, производить всякого рода торговли»³⁰⁸. Специальный комитет из 5 лиц, в котором были представлены обе стороны, являлся органом руководства и контроля.

Конкретно действия торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» в эмирате должны были начаться со строительства промышленных предприятий для переработки местных продуктов и технического сырья. Товарищество предполагало заняться сооружением крупчато-паровых мельниц для размолва ежегодно до 2 млн пуд. пшеницы, маслобойного завода, шерстопрядильной фабрики, кожевенных заводов; строительством складов, амбаров и холодильников при железнодорожных станциях. В области сельского хозяйства в связи с приобретением И. И. Стахеевым в 1916 г. у инженера А. Н. Ковалевского земель, отведенных последнему в эмирате, товарищество «И. Стахеев и К^о» приступило к строительству широкой ирригаци-

³⁰⁷ Прошение торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» в Министерство иностранных дел 14 февраля 1917 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 766. Л. 6–6 об.

³⁰⁸ Проект соглашения товарищества «И. Стахеев и К^о» и эмира Бухары // Там же. Л. 7–8.

онной сети. Для осуществления намеченного круга деятельности обе стороны — бухарское правительство и товарищество «И. Стахеев и К^о» выделили пятимиллионный операционный капитал на паритетных началах.

Нет сомнения, что условия договора обеспечивали финансово-промышленной группе Путилова—Стахеева—Батолина монопольное обладание местным сырьевым рынком. В письме к министру торговли и промышленности В. Н. Шаховскому по поводу заключения товариществом «И. Стахеев и К^о» договора с бухарским эмиром последний царский министр иностранных дел Н. Н. Покровский писал, что самый факт участия в предприятии на равных началах бухарского правительства создавал для фирмы И. И. Стахеева исключительно благоприятные условия, в которых какая-либо конкуренция становилась невозможной. Бухарские власти были заинтересованы в оказании стахеевскому предприятию особого покровительства и содействия по найму рабочих рук, закупке сырья, отводу земель и т. п. При таких условиях предприятие неизбежно приобретало черты монополии. Считая нежелательным санкционирование подобного соглашения, Н. Н. Покровский признавал целесообразным предложить фирме И. И. Стахеева образовать обычное акционерное общество и предоставить бухарскому правительству возможность приобрести определенное количество акций учреждаемой компании. В этом случае заинтересованность эмира выразилась бы не столь явно. Для русского правительства вступление бухарского эмира в компанию с товариществом «И. Стахеев и К^о» было нежелательным и потому, что право пользования водами Аму-Дарьи для ирригационных работ в эмирате было обставлено целым рядом условий, важнейшим из которых являлось обязательство предпринимателей предоставлять половину орошенных земель под русскую хозяйственную колонизацию. Требование выполнения подобного обязательства от бухарского правительства являлось неудобным с политической точки зрения³⁰⁹.

Возражения Н. Н. Покровского не встретили поддержки ни в Министерстве финансов, ни в Министерстве торговли и промышленности, ни в Главном управлении землеустройства и земледелия. В итоге, с согласия эмира, товарищество «И. Стахеев и К^о» открыло действия в Бухаре. Финансово-промышленная группа Путилова—Стахеева—Батолина получила в свое распоряжение обширные земли

³⁰⁹ Н. Н. Покровский — В. Н. Шаховскому 27 февраля 1917 г. // Там же. Л. 10—11.

и приступила к строительству системы оросительных каналов. Орошенные участки площадей товарищество «И. Стахеев и К^о» использовало главным образом для расширения хлопковых посевов. Согласно намеченному плану, в 1918 г. фирма И. И. Стахеева предполагала начать широкие ирригационные работы и эксплуатацию огромных земельных массивов, купленных у бухарского правительства. В общей сложности предусматривалось оросить до 20 тыс. дес. земли³¹⁰.

Стремясь подчинить торгово-промышленную жизнь важного хлопководческого района, товарищество «И. Стахеев и К^о» в 1916 г. приступило к переговорам с Русско-Азиатским и Петроградским международным коммерческим банками относительно основания центрального кредитного учреждения в крае — Русско-Бухарского банка³¹¹. В период войны в пределах среднеазиатских владений действовало порядка 30 отделений коммерческих банков. Новый банк возник на базе действовавшего в Бухаре отделения Русско-Азиатского банка. Все предварительные хлопоты, связанные с учреждением банка, были поручены временному комитету в составе представителей заинтересованных сторон³¹². В сентябре 1917 г. последовало разрешение Временного правительства на открытие действий Русско-Бухарского банка. На развитие ссудно-кредитных операций нового банка учредители решили ассигновать 5 млн руб., причем первоначальный вклад И. И. Стахеева составил 670 тыс. руб. (им было приобретено у Русско-Азиатского банка 5 тыс. акций Русско-Бухарского банка по цене 134 руб. за акцию); вклад Русско-Азиатского банка был вдвое больше — 1,25 млн руб.³¹³ Находясь в руках единой и сильной финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина, Русско-Бухарский банк должен был осуществлять функции центрального общества финансирования среднеазиатских предприятий концерна, однако развить деятельность не успел.

Таков был путь концерна Путилова — Стахеева — Батолина к завоеванию среднеазиатского сырьевого рынка, сопровождаемый самыми разнообразными методами приобретения земель и производств:

³¹⁰ Коммерческий телеграф. 1917. 15 октября.

³¹¹ Правление Русско-Азиатского банка — правлению Петроградского международного коммерческого банка 23 декабря 1916 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 177. Л. 3.

³¹² Временный комитет по учреждению Русско-Бухарского банка — Русско-Азиатскому банку, сентябрь 1917 г. // Там же. Л. 5.

³¹³ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — правлению Русско-Азиатского банка 30 сентября 1917 г. // Там же. Л. 9.

учреждением акционерных обществ, экономическим подчинением и прямым поглощением ведущих в крае семейных фирм с помощью крупных русских банков и, наконец, заключением выгодных договоров с местным правительством и непосредственно соглашений с хлопковыми плантаторами.

С установлением контроля финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина над экономикой эмирата среднеазиатские области Фергана, Бухара и частично Коканд оказались в сфере влияния мощного монополистического объединения.

Контроль над предприятиями текстильной промышленности

Освоение среднеазиатских хлопковых плантаций, основание и техническая реконструкция хлопкоочистительных заводов создавали для монополистического объединения Путилова—Стахеева—Батолина необходимую сырьевую базу, на основе которой появилась возможность развить производство подконтрольных концерну предприятий текстильной промышленности.

Ранее нами отмечалось, что мануфактурная торговля постоянно находилась в центре внимания основателей стахеевского дела, развернувших широкую сеть торговых пунктов в приволжских и сибирских городах. Но, естественно, вместе с усилением монополистического объединения росли аппетиты его зачинателей, не удовлетворенных узкими рамками местного мануфактурного рынка. Отныне И. И. Стахеев и П. П. Батолин претендовали на подчинение своему контролю крупнейших мануфактурных предприятий обеих столиц. В 1916 г. замыслы основателей объединения обрели реальную почву. Началось вторжение в одну из важнейших отраслей народного хозяйства страны, продукция которой накануне войны составила 21,4% всей валовой продукции империи, а концентрация рабочей силы на текстильных фабриках достигла 28% от общего числа рабочих в промышленных заведениях страны³¹⁴.

В результате вступления России в Первую мировую войну ритм работы текстильных предприятий был нарушен. Постоянно испытываемый предприятиями недостаток сырья и рабочей силы, затруд-

³¹⁴ Бобков К. И. Из истории концентрации производства и монополизации текстильной промышленности России (1900—1917 гг.) // Социалистические преобразования в СССР и их экономические предпосылки. М., 1959. С. 73.

нения с транспортом, изменения условий сбыта, наконец, перестройка фабрик для выпуска нового ассортимента изделий (в годы войны текстильное производство на 70% было загружено военными заказами) — все это явилось причиной частых простоев предприятий. Тем не менее (по подсчетам К. А. Пажитнова) число заведений хлопчатобумажной промышленности в центральных районах не только не сократилось, но увеличилось за счет эвакуации из занятых неприятелем местностей, правда, многие из фабрик работали с перебоями. Вместе с тем объем валовой продукции в значительной степени уменьшился и в 1917 г. составил лишь 54,5% уровня 1913 г.³¹⁵

Накануне и в годы войны в сфере мануфактурного производства господствовало несколько мощных торгово-промышленных групп, в руках которых были сосредоточены крупнейшие текстильные предприятия. Среди них — сильнейшие финансово-монополистические объединения братьев Рябушинских и Н. А. Второва в Москве³¹⁶; торговый дом Людвиг Кнопа, подчинивший своему влиянию, если верить прессе, 122 мануфактурных предприятия (Кренгольмскую мануфактуру, Охтенскую в Петербурге, хлопчатобумажную фабрику Э. Цинделя в Москве, Вознесенскую мануфактуру С. Лепешкина под Москвой и др.); связанный с Соединенным банком монополистический союз шелковых фабрик (товарищество шелковых фабрик «Г. Симонов и К^о», акционерное общество шелковых фабрик «К. О. Жиро и сыновья», торгово-промышленная фирма Мусси); объединение кружевных фабрикантов (фирмы «Т. Флечер» в Москве, «Густав Гайер» в Лодзи, «Н. С. Фейкинд», «Герлих, бр. Гайер и Гербст» в Варшаве), руководимое Азовско-Донским коммерческим банком и банкирским домом «И. В. Юнкер и К^о»³¹⁷; синдикаты джутовых фабрик, лодзинских хлопчатобумажных фабрик, ситцевых мануфактур центрального промышленного района (под вывеской «Товарищество для внутренней и вывозной торговли»); наконец, ниточный трест³¹⁸. Ожесточенная конкурентная борьба, развернувшаяся между

³¹⁵ Пажитнов К. А. Очерки истории текстильной промышленности дореволюционной России. М., 1958. С. 134—135.

³¹⁶ См.: К истории концерна бр. Рябушинских (Публикация документов и комментарии И. Ф. Гиндина) // Материалы по истории СССР. Т. VI. Документы по истории монополистического капитализма в России. М., 1959. С. 603—640; Петров Ю. А. Династия Рябушинских. М., 1997, и другие издания.

³¹⁷ Подробнее см.: Бобков К. И. Из истории концентрации производства и монополизации текстильной промышленности России (1900—1917 гг.). С. 72—90.

³¹⁸ См.: Крузе Э. Э. Табачный и ниточный тресты // Из истории империализма в России. М.; Л., 1959. С. 57—84.

объединениями, ускоряла и без того быструю концентрацию и комбинирование производства.

Попытки группы И. И. Стахеева проникнуть в сферу мануфактурного производства неизбежно сталкивали его с господствовавшими в ней другими магнатами капитала, прежде всего Н. А. Второвым и Рябушинскими. По свидетельству «Коммерческого телеграфа», в области мануфактурной торговли группа И. И. Стахеева стремилась создать сильное монополистическое объединение, способное противостоят «синдикату мануфактур» Н. А. Второва³¹⁹. Удалось ли бы Стахееву, окунувшись в самую гущу конкурентной борьбы, осуществить свои замыслы, трудно сказать. Тем не менее мы можем фиксировать несомненные успехи финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина, подчинившей своему контролю несколько крупнейших текстильных предприятий обеих столиц. Наиболее важным достижением на этом пути явилась покупка И. И. Стахеевым в 1917 г. контрольного пакета акций (48 тыс.) Акционерного общества Российской бумагопрядильной мануфактуры в Петрограде.

Российская бумагопрядильная мануфактура была крупным жизнеспособным предприятием, Русско-Азиатский банк перед Первой мировой войной принимал участие в создании гарантийных синдикатов для увеличения ее основного капитала. В 1913 г. она объединила в Петербурге три фабрики: Бумагопрядильную на Обводном канале, мануфактуру К. В. Герарди на Выборгской стороне и приобретенную при посредничестве Петербургского частного коммерческого банка (и при участии Русско-Азиатского банка) оборудованную по последнему слову техники Северную ткацкую мануфактуру на Голодае³²⁰. Соблазненное экономическими выгодами комбинированного производства, правление Северной ткацкой мануфактуры безоговорочно согласилось на предложенное Петербургским частным коммерческим банком объединение. За 2 млн руб., из коих 375 тыс. предоставлялось Петербургскому частному коммерческому банку за посредничество, предприятие Северной ткацкой мануфактуры было продано Акционерному обществу Российской бумагопрядильной мануфактуры «в полную и исключительную собственность»³²¹. К этому

³¹⁹ Коммерческий телеграф. 1917. 18 апреля.

³²⁰ Справка Министерства торговли и промышленности о состоянии дел общества Российской бумагопрядильной мануфактуры, 1914 // РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 229. Л. 85.

³²¹ Протокол чрезвычайного собрания акционеров Северной ткацкой мануфактуры 16 марта 1912 г. // Там же. Д. 134. Л. 143–147.

времени бумагопрядильная фабрика Акционерного общества Российской бумагопрядильной мануфактуры насчитывала 120 тыс. веретен производительностью 160–200 тыс. пуд. пряжи в год. Северная ткацкая мануфактура имела около 400 станков. Годовая чистая прибыль объединенных фабрик, согласно предварительным подсчетам правления Общества Российской бумагопрядильной мануфактуры, должна была выразиться в сумме 700–900 тыс. руб. при общем основном капитале 6–7 млн руб.³²²

Объединение предприятий принесло владельцам значительные экономические выгоды, выразившиеся в сокращении расходов по управлению, продаже, облегчило усовершенствование производства и создало более благоприятные условия для борьбы с конкурентами. Итоги деятельности объединенных фабрик вполне оправдали ожидания акционеров, чему в немалой степени способствовало начало военной кампании. Достаточно упомянуть, что в 1916 г. фабрики на 61% были загружены военными заказами³²³. Даже по весьма приниженным официальным данным, прибыль Акционерного общества Российской бумагопрядильной мануфактуры, составлявшая в 1914 г. 254 880 руб., т. е. 4,9% от основного капитала (5,25 млн руб.), в 1915 г. возросла более чем вдвое, достигнув 618 503 руб., т. е. 11,8% на капитал; дивиденд составил 7% на пай. Правда, некоторое снижение чистой прибыли, по данным правления общества, принес 1916 год — 463 070 руб., т. е. 8,8% на капитал, что было вызвано большими затратами на расширение и усовершенствование фабричного оборудования³²⁴.

Благоприятное положение дел общества было в известной мере обусловлено поддержкой столичных банков. В 1914–1915 гг. Петроградский частный коммерческий банк, владея 4 100 акциями Общества Российской бумагопрядильной мануфактуры, являлся его крупнейшим акционером³²⁵ и кредитором. В том же 1915 г. Русско-Азиатский банк приобрел от Петроградского частного коммерческого банка 3 455 акций общества³²⁶, а в конце 1916 г. передал принадлежавший

³²² Переписка Русско-Азиатского банка с обществом Российской бумагопрядильной мануфактуры, 1914 // Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 737. Л. 2–3.

³²³ Там же. Ф. 23. Оп. 14. Д. 229. Л. 101.

³²⁴ Материалы правления общества Российской бумагопрядильной мануфактуры: Отчеты // Там же. Л. 93, 111 об.; Оп. 28. Д. 1784. Л. 14; Торгово-промышленная газета. 1917. 7 (20) мая.

³²⁵ Список акционеров общества Российской бумагопрядильной мануфактуры на 31 мая 1914 года // РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 229. Л. 98.

³²⁶ Правление Русско-Азиатского банка — Петроградскому частному коммерческому банку, октябрь 1915 г. // Там же. Ф. 597. Оп. 2. Д. 129. Л. 143. — Русско-Азиатский

ему пакет акций торгово-промышленному товариществу «И. Стахеев и К^о», тем самым обеспечив за фирмой И. И. Стахеева роль ведущего акционера. 25 января 1917 г. на чрезвычайном собрании акционеров Общества Российской бумагопрядильной мануфактуры директором-распорядителем и председателем правления был избран П. П. Батолин. Группа И. И. Стахеева была представлена в Обществе наряду с П. П. Батолиным доверенными лицами — М. Н. Миллером, В. Токаревым, Ф. Поярковым. Акционерами общества являлись и представители Петроградского частного коммерческого банка — Л. Б. Немировский и М. С. Залшупин³²⁷.

С приходом в Общество Российской бумагопрядильной мануфактуры группы И. И. Стахеева его деятельность значительно активизировалась. Общество Российской бумагопрядильной мануфактуры расширило производство фабрик, снабдив их соответствующим оборудованием для изготовления военного снаряжения и выполнения прочих военных заказов. В январе 1917 г. под председательством П. П. Батолина состоялось чрезвычайное собрание акционеров, на котором было решено: 1) приобрести все движимое и недвижимое имущество Общества Триумфальной бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры; 2) увеличить акционерный капитал Общества Российской бумагопрядильной мануфактуры с 5,25 до 9 млн руб. посредством выпуска 50 тыс. новых паев; 3) 20 тыс. новых паев на 1,5 млн руб. передать в уплату за имущество Общества Триумфальной бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры либо за приобретение 85% его акций, а 30 тыс. паев на 2,25 млн руб. распределить между старыми акционерами Общества Российской бумагопрядильной мануфактуры³²⁸.

Через месяц, в феврале 1917 г., П. П. Батолиным было возбуждено соответствующее ходатайство перед правительством. Одновременно П. П. Батолин просил о предоставлении Обществу Российской бумагопрядильной мануфактуры права приобретать повсеместно в России недвижимое имущество, фабрики, заводы, земли, леса, постройки, оборудование.

и Петроградский частный коммерческий банки в 1912–1915 гг. участвовали в синдикате для покупки и последующей реализации 4 тыс. акций общества Российской бумагопрядильной мануфактуры (Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 736. Л. 2–3, 6–8, 70).

³²⁷ Протокол чрезвычайного собрания акционеров общества Российской бумагопрядильной мануфактуры // Там же. Ф. 23. Оп. 14. Д. 229. Л. 109–110.

³²⁸ Ходатайство правления общества Российской бумагопрядильной мануфактуры в Министерство торговли и промышленности // Там же. Ф. 23. Оп. 14. Д. 229. Л. 107–108.

В апреле 1917 г. оба ходатайства были удовлетворены Временным правительством, что открывало Обществу путь к осуществлению его заветной цели — самостоятельному обеспечению фабрик сырьем и топливом путем приобретения собственных лесных площадей, торфяных, железных, угольных месторождений, устройства рудников и копей.

Таким образом осуществлялось комбинирование производства на подконтрольном финансово-промышленной группе Путилова—Стахеева—Батолина предприятии.

* * *

В том же 1917 г. торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» приобрело еще несколько мануфактурных предприятий в Московском промышленном районе — Старо-Горкинскую, Шуйскую и Истомкинскую мануфактуры.

Товарищество Истомкинской мануфактуры С. М. Шибеева с-вей было присоединено к концерну при содействии Петроградского отделения «Нэйшнл Сити Бэнк» (National City Bank), финансировавшего сделку³²⁹. За предприятие И. И. Стахеевым было уплачено 13,5 млн руб. В мае 1917 г. председателем правления Товарищества Истомкинской мануфактуры был избран П. П. Батолин. При этом определенную роль сыграл, очевидно, и Русско-Азиатский банк, поскольку одновременно с П. П. Батолиным в правление был введен А. А. де Сево, директор Московского отделения банка.

Группа И. И. Стахеева не напрасно стремилась утвердить свое влияние на Истомкинскую мануфактуру. Используя выгодные военные заказы, товарищество к 1917 г. добилось значительных успехов. Характерным моментом являлся стремительный рост чистой прибыли и дивидендов (табл. 4).

С приходом П. П. Батолина, поддержанного в своих финансовых начинаниях Русско-Азиатским банком, Товарищество Истомкинской мануфактуры С. М. Шибеева с-вей с еще большей энергией расширяло свои операции. По постановлению чрезвычайного собрания пайщиков товарищества 25 мая 1917 г. было возбуждено ходатайство перед правительством о преобразовании предприятия в акционерное общество с капиталом 10 млн руб. с целью приобретения имущества,

³²⁹ См. предисловие П. В. Волобуева и И. Ф. Гиндина к публикации документов концерна Ивана Стахеева (Исторический архив. 1957. № 3. С. 161).

Таблица 4

**Финансовые показатели товарищества
«Истомкинской мануфактуры С. М. Шибаяева с-вей»**

Операционный год	Основной капитал, млн руб.	Чистая прибыль, млн. руб.	Прибыль, % на капитал	Дивиденд на пай, руб.
1913/14	4,2	0,439	10,5	106
1914/15	4,2	1,78	42,4	600
1915/16	4,2	4,25	100,0	742

Примечание. Стоимость пая — 3 тыс. руб.

Источник: Отчеты Товарищества за 1913–1916 гг. // РГИА. Ф. 23. Оп. 11. Д. 1448. Л. 16–29.

земель и участия в однородных предприятиях³³⁰. Ходатайство было удовлетворено Временным правительством³³¹.

С присоединением Истомкинской мануфактуры в руках группы Путилова—Стахеева—Батолина оказалось пять крупнейших мануфактурных предприятий (четыре из них были объединены Акционерным обществом Российской бумагопрядильной мануфактуры), насчитывавших в общей сложности 300 тыс. веретен и 5 тыс. ткацких станков. Годовой оборот пяти предприятий достигал в совокупности 58 млн руб.³³²

Почти одновременно с приобретением Истомкинской мануфактуры к группе И. И. Стахеева было присоединено Товарищество Старо-Горкинской мануфактуры Шорыгиных во Владимирской губернии при селе Михнево (июнь 1917 г.). В годы войны это товарищество весьма интенсивно расширяло операции, затратив в этих целях на новые постройки более 700 тыс. руб. В начале 1915 г. было окончено сооружение ткацкой фабрики, оборудованной 1 230 механическими станками. Согласно мнению И. В. Поткиной, Михневская фабрика Товарищества Старо-Горкинской мануфактуры являлась «российским лидером в использовании новых ткацких станков»³³³. В связи с крупными расходами и значительной задолженностью (бо-

лее 6 млн руб.) товарищество в ноябре 1916 г. возбудило ходатайство об увеличении паевого капитала с 2 до 3 млн руб.³³⁴ Пуск новой, прекрасно оснащенной фабрики позволил предприятию заметно увеличить выпуск продукции, прибыль товарищества возросла с 391,5 тыс. руб., т. е. 19,6% на капитал (2 млн руб.) в 1914/15 операц. г., до 845,9 тыс. руб., т. е. 42,3%, в 1915/16 г.³³⁵

В июле 1917 г. к группе Стахеева перешел контрольный пакет паев Товарищества Старо-Горкинской мануфактуры Шорыгиных, расширившегося к этому времени за счет присоединения шорной фабрики Эриха Шарора³³⁶.

На состоявшемся тогда же общем собрании пайщиков ввиду отказа членов прежнего правления от занимаемых должностей был избран новый состав правления, в котором П. П. Батолину предназначался пост директора-распорядителя³³⁷.

Третьим предприятием, приобретенным группой И. И. Стахеева в 1917 г. в Центральном районе, являлось Товарищество Шуйской мануфактуры, эксплуатировавшей ситценабивную фабрику. В годы войны предприятие почти полностью было загружено военными заказами (до 75%), что позволило ему весьма успешно развить свою деятельность и, более того, приобрести сельскохозяйственные имения, прежде всего хлопковые плантации в Средней Азии. Это было важное приобретение, своего рода прорыв, поскольку во время войны трудности снабжения предприятий иностранным (преимущественно из США, Египта и Индии) хлопком оказались важнейшим стимулом к приобретению собственной сырьевой базы. В большинстве своем московские текстильные предприятия получали продукцию среднеазиатских хлопкоочистительных заводов через посредничество многочисленных хлопкозакупочных фирм, частично объединенных картельными соглашениями. Ряд фирм-посредников сумел установить тесные коммерческие отношения с монополистическим среднеазиатским объединением трестовского типа «Салолин—Саломас».

³³⁰ Ходатайство правления Истомкинской мануфактуры в Министерство торговли и промышленности 26 июля 1917 г. // Там же. Л. 30 и 30 об.

³³¹ Указ Временного правительства // Там же. Л. 37.

³³² Коммерческий телеграф. 1917. 18 апреля.

³³³ Постановление общего собрания пайщиков товарищества Старо-Горкинской мануфактуры 29 января 1915 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 99. Л. 175; Поткина И. В. Никольская мануфактура Морозовых и ее европейские партнеры (середина XIX — начало XX в.) // Российская текстильная промышленность. С. 50.

³³⁴ См.: Ходатайство правления в Министерстве торговли и промышленности 5 ноября 1916 г. и протокол чрезвычайного собрания 14 октября 1916 г. (РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 731. Л. 1, 3).

³³⁵ Отчеты о деятельности товарищества Старо-Горкинской мануфактуры за 1914–1916 гг. // Там же. Оп. 28. Д. 598. Л. 23–24; Торгово-промышленная газета. 1917. 15 (28) января.

³³⁶ Коммерческий телеграф. 1917. 25 мая.

³³⁷ Выписка из протокола собрания пайщиков товарищества Старо-Горкинской мануфактуры // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 738. Л. 1.

Дважды в годы войны — в 1914 и 1916 гг. — Товарищество Шуйской мануфактуры увеличивало паевой капитал, составивший к началу 1917 г. 6 млн руб.³³⁸ Весьма значительной оказалась прибыль предприятия в военное время. В первый год войны она составила 872 тыс. руб., т. е. 17,4% на капитал (5 млн руб.), во второй год — уже более 2,3 млн руб., т. е. 38,3% на капитал (6 млн руб.)³³⁹. Активнейшее участие в деятельности товарищества принимали Русско-Азиатский, Волжско-Камский коммерческий банки, а также Московский купеческий — крупнейший банк Центрального промышленного района и Московский торговый (основан в 1870 г., глава банка — текстильный магнат, председатель Московского биржевого комитета Н. Н. Найденов). По-видимому, при посредничестве Русско-Азиатского банка контрольный пакет Товарищества Шуйской мануфактуры перешел к товариществу «И. Стахеев и К^о».

* * *

В 1917 г. финансово-промышленной группе Путилова—Стахеева—Батолина удалось присоединить к концерну три петроградских текстильных предприятия, контролируемых английской фирмой «Энгло-Рашен Коттон Фэкториз» («Anglo-Russian Cotton Factories»): Компанию Петровской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры (основной капитал 1,2 млн руб.), Товарищество Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры (капитал 0,8 млн руб.) и Товарищество Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры (капитал 2,4 млн руб.). Половина основного капитала Петровской компании и весь основной капитал Спасской и Шлиссельбургской мануфактур находились в портфеле английского общества. Все три предприятия окончили 1915/16 операц. г. с крупной прибылью. Чистая прибыль Шлиссельбургской мануфактуры составила 2 млн руб., т. е. 83,3% на капитал; Спасской — 662 тыс. руб. (82,5%); Петровской — 680 тыс. руб. (56,6%)³⁴⁰.

³³⁸ Ходатайство правления товарищества Шуйской мануфактуры в Министерство торговли и промышленности от 2 октября 1914 г. и 25 октября 1916 г. // Там же. Ф. 23. Оп. 24. Д. 781. Л. 265, 316. Правительственное постановление см.: Собрание узаконений и распоряжений правительства. 1916. Отд. II. Ст. 365. С. 1421.

³³⁹ Отчеты товарищества Шуйской мануфактуры за 1914—1916 гг. // РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 2516. Л. 39, 40.

³⁴⁰ Русские биржевые ценности, 1914—1915 / Под ред. М. И. Боголепова. Пг., 1915. С. 311—312; Вестник финансов, промышленности и торговли. 1917. № 28. С. 756; № 27. С. 736, 739—740.

Согласно сообщениям печати, некоторые затруднения возникли при решении вопроса о присоединении к концерну Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры. С правлением мануфактуры представителями финансово-промышленной группы велись длительные переговоры о покупке предприятия. Однако первоначально они не увенчались успехом вследствие предложения И. И. Стахеева передать в уплату за фабрику не наличные деньги, а вкладные билеты патронировавших предприятие Русско-Азиатского и Соединенного банков³⁴¹. В дальнейшем инициативу ведения переговоров с англичанами принял на себя непосредственно Русско-Азиатский банк. По-видимому, представителям банка удалось прийти к соглашению относительно продажи предприятия товариществу «И. Стахеев и К^о».

Таким образом, товариществом «И. Стахеев и К^о» в Петроградском и Центральном промышленном районах были объединены 10 крупнейших текстильных предприятий с капиталом 22,6 млн руб. Общее число находившихся в распоряжении товарищества Стахеева веретен достигло 400 тыс., фабрики имели более 5 тыс. ткацких станков³⁴².

Отныне патронированные финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина предприятия в текстильной промышленности, по-видимому, могли в какой-то мере противостоять монополистическому объединению Н. А. Второва, контролировавшему накануне Октября в области мануфактурного производства 6 предприятий с суммой акционерных капиталов 48,8 млн руб.³⁴³ Однако этим замыслы финансово-промышленной группы не ограничивались. Согласно газетным сведениям, в конце 1916 г. владелец крупной мануфактурной фирмы на Урале А. Ф. Бакакин, ведший оживленную торговлю в Златоусте, ликвидировал свое дело и передал предприятие торговому дому «И. Г. Стахеева и К^о», действовавшему, как уже упоминалось, параллельно и в унисон с товариществом «И. Стахеев и К^о»³⁴⁴. Наконец, известно, что в области текстильной промышленности торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о» было намерено создать новое мощное, технически современное предприятие с основным капиталом в несколько миллионов рублей — акционерное общество «Ткачиха»³⁴⁵.

³⁴¹ Коммерческий телеграф. 1917. 25 мая.

³⁴² Исторический архив. 1957. № 3. С. 166.

³⁴³ Без учета участия Н. А. Второва в группе текстильных предприятий А. А. Кнопа (см.: Гиндин И. Ф., Шенелев Л. Е. Банковские монополии в России. С. 95).

³⁴⁴ Коммерческий телеграф. 1916. 28 марта.

³⁴⁵ Там же. 1917. 15 декабря.

Освоение лесных площадей и приобретение предприятий бумажной промышленности

Организаторы концерна в середине 1917 г. проявляли усиленный интерес к писчебумажному и древесному производству, который отчасти объяснялся желанием получить большую самостоятельность, поскольку огромный комплекс предприятий концерна нуждался в лесе. Но основная причина заключалась, разумеется, в коммерческом расчете, в стремлении расширить бизнес, подчинить контролю концерна еще одну важную отрасль отечественной экономики. В 1917 г. под эгидой концерна оказалось Акционерное общество Российской писчебумажной фабрики насл. К. П. Печаткина, владевшее писчебумажной и целлюлозной фабриками, механическим заводом для ремонта судовых снастей, собственным флотом и имевшее до 70 тыс. дес. леса. В 1917 г. предприятие было переименовано в Акционерное общество целлюлозных и бумажных фабрик, механических заводов и лесных имений.

Заметное участие в деятельности общества принимал Русско-Азиатский банк, явившийся одним из инициаторов акционирования предприятия насл. К. П. Печаткина до войны. В июле 1913 г. банк привлек к распределению акционерного капитала общества крупнейших потребителей его продуктов — издательства И. Д. Сытина, насл. А. С. Суворина и несколько табачных фабрик, а также общество «Экспорт». При учреждении общества Русско-Азиатский банк оставил за собой контрольный пакет акций — более 18 тыс. из 45 тыс. Прочими крупными акционерами общества явились П. В. Печаткин — 13 тыс. акций, Русский торгово-промышленный банк — более 9 тыс. акций, М. Т. Соловьев — 1 тыс., И. Д. Сытин — 900 акций, А. А. и М. А. Суворины — 1335 акций³⁴⁶. По сути дела, производители и потребители бумаги, связанные единством интересов, нуждались лишь в более удобной юридически-финансовой форме, т. е. в акционировании предприятия, вокруг которого происходило объединение.

Центром объединения явилась Голодаевская фабрика — поставщик бумаги для табачных фабрик и обоих издательств. Голодаевская фабрика перешла к Акционерному обществу целлюлозных и бумажных фабрик за 3 млн руб., а издательства И. Д. Сытина и А. А. Суворина согласились обеспечить ее заказами на несколько ближайших лет

³⁴⁶ РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 753. Л. 6.

(ежегодные обязательные поставки 600 тыс. пуд. бумаги)³⁴⁷. Ко времени прихода группы И. И. Стахеева Акционерное общество целлюлозных и бумажных фабрик, механических заводов и лесных имений имело со всеми этими фирмами незаконченные денежные расчеты как финансового, так и коммерческого происхождения, поскольку оно вложило в имущество, кроме собственных капиталов, еще свыше 16 млн руб. банковских средств³⁴⁸.

Для удовлетворения требований потребителей новому акционерному обществу пришлось многое сделать с целью расширения предприятия и увеличения производительности. Были построены новые корпуса, установлены более совершенные машины, приобретены усадебные земли. Общество скупило лесные дачи в Вологодской губернии (в общей сложности 65,5 тыс. дес.) и в 1915–1917 гг. осуществило строительство на берегах р. Сухоны целлюлозного завода ежегодной производительностью в 1 млн пуд.

Военная конъюнктура позволила Акционерному обществу целлюлозных и бумажных фабрик пойти значительно дальше. Используя имевшееся в его распоряжении техническое оборудование и «желая пойти навстречу потребностям военного ведомства», общество приступило к строительству артиллерийского завода³⁴⁹. Средства на возведение объекта военного значения были предоставлены предприятию Военным министерством, одновременно общество получило от правительства ряд льгот, обеспечивших доставку груза к месту строительства нового механического завода. Кстати сказать, истинной причиной, определившей поворот Акционерного общества целлюлозных и бумажных фабрик в сторону выполнения военных заказов, было прямое воздействие на развитие его операций Русско-Азиатского банка. Тому имеются все доказательства. Русско-Азиатский банк был не только ведущим акционером общества, он являлся и основным его кредитором. В 1916 г. банк предоставил обществу кредит в 5 млн руб. (превысивший акционерный капитал предприятия), в связи с чем банку была заложена часть имущества общества.

³⁴⁷ Доклад экспертной комиссии по обследованию Акционерного общества целлюлозных и бумажных фабрик, механических заводов и лесных имений // РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 87. Д. 30. Л. 4. — Комиссия, организованная по инициативе Главбума, работала в течение августа–сентября 1918 г.

³⁴⁸ Доклад председателя Отдела контроля ВСНХ А. А. Блюма по обследованию дел Акционерного общества целлюлозных и бумажных фабрик, сентябрь 1918 г. // РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 87. Д. 35. Л. 75–76.

³⁴⁹ Там же. Д. 30. Л. 8, 12.

Еще в 1913 г. учредительным собранием акционеров общества Российской писчебумажной фабрики насл. К. П. Печаткина решено было увеличить складочный капитал с 4,5 до 6,75 млн руб. Однако дополнительный выпуск акций полностью реализован был лишь в апреле 1916 г., т. е. спустя 34 месяца. Это означало, что в течение почти трехлетнего периода общество вело строительные операции за счет кредитов. Кредиты обществу предоставлялись в основном Русско-Азиатским банком. В сентябре 1916 г. ввиду острой потребности предприятия в усилении оборотных средств решено было увеличить акционерный капитал до 9 млн руб., т. е. на 2,25 млн руб. К маю 1917 г. капитал был собран и последовало новое ходатайство о выпуске облигационного займа на сумму 11,25 млн руб. и о соответствующем увеличении основного капитала предприятия до 22,5 млн руб. (согласно существующему законодательству, размер облигационного займа не должен был превышать половину акционерного капитала). Переход к выпуску облигаций объяснялся стремлением общества заполучить долгосрочный кредит. В июле 1917 г. правительственное разрешение было получено, однако реализован облигационный заем не был³⁵⁰.

Во второй половине 1917 г. при посредничестве Русско-Азиатского банка значительная часть акций предприятия (около 7 тыс.) была скуплена торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о». Русско-Азиатским банком и И. И. Стахеевым были умело использованы финансовые затруднения общества и отказ членов его правления от дальнейшего ведения дел. Отныне вершителем судьбы предприятия стала группа И. И. Стахеева, продолжавшая вести производство по пути вертикального комбинирования. «С момента своего возникновения, — отмечала экспертная комиссия, — общество непрерывно росло, расширялось, обзаводилось новыми делами и за 4-летний промежуток (с 1913 по 1917 г.) превратилось из скромного однородного писчебумажного предприятия в комбинированную систему ряда обширных предприятий: лесного, целлюлозного, механического, артиллерийского и отчасти транспортного и лесопильного»³⁵¹.

Комбинированная система производства ставила общество в привилегированные условия в отношении обеспечения сырьем и полуфабрикатами, поскольку и то и другие получались им почти целиком

из собственных источников по заготовительной себестоимости и отчасти при использовании собственных транспортных средств (судов). Тем самым Общество эмансипировалось от различного рода поставщиков и в то же время приобретало огромные хозяйственные и финансовые выгоды. Военные заказы придавали Акционерному обществу целлюлозных и бумажных фабрик самодовлеющий характер и в отношении сбыта. Однако функционирование артиллерийского завода, вызванное прежде всего коммерческим расчетом, в действительности привело к финансовому просчету. Существование в более или менее стройной системе комбинированного производства этого инородного тела привело общество к серьезным трудностям финансового порядка. Задолженность общества увеличилась с 5,2 млн руб. на 1 сентября 1914 г. до 51,9 млн руб. к 1 июля 1918 г., т. е. почти в 10 раз³⁵².

Выручил И. И. Стахеев. Опираясь на поддержку А. И. Путилова, товарищество «И. Стахеев и К^о» непосредственно предоставило Акционерному обществу целлюлозных и печатных фабрик кредиты на 3,5 млн руб. под учет векселей общества в Русско-Азиатском банке и способствовало получению обществом равнозначного кредита от Алапаевских заводов, подчиненных уже контролю финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина³⁵³. Разумеется, стесненное финансовое положение общества, его задолженность фирме «И. Стахеев и К^о» и Русско-Азиатскому банку в еще большей степени усилили его зависимость от группы Путилова—Стахеева—Батолина. Но испытываемые предприятием трудности не изменили принципиальной позиции руководящего триумвирата. Предусмотрительные дельцы сознавали, что обеспеченность предприятия запасами сырья и топлива придает имеющимся затруднениям временный характер и позволяет Акционерному обществу целлюлозных и бумажных фабрик работать без убытка. За 1914/15 операц. г. прибыль общества составила 254,3 тыс. руб., дивиденд — 6%; за 1915/16 г. прибыль достигла 1,9 млн руб. (увеличение на 750%), дивиденд получился довольно солидным — 16%³⁵⁴. Накануне октября 1917 г. общество, контролируемое группой И. И. Стахеева, стояло на пороге существенных изменений своей финансовой деятельности:

³⁵² Там же. Д. 35. Л. 81. Определенную роль здесь сыграла инфляция.

³⁵³ Там же.

³⁵⁴ Отчеты Акционерного общества целлюлозных и бумажных фабрик, механических заводов и лесных имений и доклады правления за 1914—1916 годы // РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 1790. Л. 91—92, 220; Оп. 27. Д. 610. Л. 48.

³⁵⁰ РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1946. Л. 97, 131, 278, 281; Оп. 27. Д. 610. Л. 61.

³⁵¹ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 87. Д. 30. Л. 9—10.

консолидировало ранее накопленные долги, освобождалось от краткосрочного кредита. После октябрьского переворота покровители предприятия пытались использовать слабость новой власти для усиления собственных позиций. По свидетельству одного из сотрудников Отдела контроля ВСНХ, Акционерным обществом целлюлозных и бумажных фабрик систематически игнорировались распоряжения Советского правительства. За один лишь 1917/18 операц. г. общество сократило отпуск бумаги государственным издательствам с 56,3% своего общего производства до 13,2%, переключившись на продажу бумаги торговцам-перекупщикам³⁵⁵. Вызывает интерес то обстоятельство, что Голодаевская фабрика, например, продавала весь товар своему крупнейшему акционеру — И. И. Стахееву³⁵⁶. Саботаж огромного писчебумажного предприятия дорого обошелся Советской власти, которая вынуждена была приобретать ту же бумагу у И. И. Стахеева по спекулятивным ценам черного рынка, и привел к быстрой национализации предприятия (28 июня 1918 г.).

* * *

Вторым писчебумажным предприятием, обратившим на себя внимание финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина, явилась, естественно, Красносельская писчебумажная фабрика К. П. Печаткина, присоединение которой к концерну обеспечило бы товариществу «И. Стахеев и К^о» монопольное положение на бумажном рынке севера европейской части России. Известно, что во второй половине 1917 г. И. И. Стахеев вел переговоры относительно покупки Красносельской фабрики, итог которых, к сожалению, остается невыясненным. По всей видимости, И. И. Стахеев попросту не успел реализовать свой замысел. Правда, финансово-промышленной группе Путилова — Стахеева — Батолина удалось укрепиться на бумажном рынке юга России, установив контроль над фабрикой товарищества И. С. Панченко в Ростове-на-Дону³⁵⁷.

Одновременно товариществом «И. Стахеев и К^о» была предпринята решительная попытка сосредоточить в своих руках наиболее эффективные печатные средства информации и пропаганды. К концу 1917 г. товарищество И. И. Стахеева приобрело от Петроградского международного коммерческого банка акции акционерного обще-

ства «Печать», издававшего газету «Русская воля»³⁵⁸. Акционерное общество «Печать» было создано в ноябре 1916 г. с основным капиталом 5 млн руб. по инициативе А. Д. Протопопова, в то время (до сентября 1916 г.) председателя Совета съездов металлургической промышленности и товарища председателя IV Государственной думы. Учредителями общества «Печать» выступили ректор Петроградского университета профессор истории Э. Д. Гримм и член ЦК кадетской партии профессор права Н. А. Гредескул. В учреждении общества «Печать» приняли участие крупнейшие столичные банки — Петроградский международный коммерческий, Азовско-Донской, Русский для внешней торговли, Сибирский торговый, Волжско-Камский коммерческий.

Ежедневная газета «Русская воля» вышла в свет 15 декабря 1916 г. По замыслу А. Д. Протопопова, ее цель состояла в «правильном освещении» вопросов экономической политики и различных сторон государственной жизни. По этому поводу газета «Коммерческий телеграф» иронизировала: «Петроградский международный банк и родственные ему банки нуждаются в органе печати, который имел бы своей целью не только защиту интересов банка, но и освещение фактов в том виде, как это нужно для банков»³⁵⁹.

Ко времени выхода торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» на арену конкурентной борьбы за средства массовой информации общество «Печать» патронировалось союзом Петроградского международного коммерческого и Русско-Азиатского банков, заключивших по этому поводу специальное соглашение, и, естественно, пользовалось весьма значительными кредитами, открываемыми банками. В октябре 1917 г. для расчета с поставщиками бумаги и рабочими обществом «Печать» был полностью исчерпан кредит в 1,6 млн руб. Тогда же Петроградский международный коммерческий банк предложил своему союзнику — Русско-Азиатскому банку открыть акционерному обществу «Печать» новый кредит в 100 тыс. руб. По неизвестным нам причинам Русско-Азиатский банк отказался от дальнейшего участия в деле³⁶⁰.

К осени 1917 г. в сфере влияния стахеевского объединения оказалась газета «Новое время» насл. А. С. Суворина, крупный пакет акций

³⁵⁵ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 87. Д. 35. Л. 77–78.

³⁵⁶ Протокол заседания сотрудников отдела контроля ВСНХ 16 ноября 1918 г. // Там же. Оп. 1. Д. 64. Л. 2.

³⁵⁷ Там же. Оп. 87. Д. 30. Л. 17.

³⁵⁸ Коммерческий телеграф. 1917. 12 октября.

³⁵⁹ Цит. по: Голиков А. Г. Российские монополии в зеркале прессы. М., 1991. С. 62, 63.

³⁶⁰ Переписка Петроградского международного коммерческого и Русско-Азиатского банков, октябрь—ноябрь 1917 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 751. Л. 1, 3.

которой держал Русско-Азиатский банк³⁶¹. Газета «Новое время» была основана в 1868 г. и уже в начале XX в. приобрела имидж «правительственного официоза». «Политическая благонадежность и рекламные услуги, оказываемые представителям правящих кругов, оборачивались для “Нового времени” выгодой двоякого рода: казенными субсидиями и получением конфиденциальных сведений из министерских приемных. Последнее обстоятельство, превратившее суворинское издание на длительное время в самую информированную из всех российских газет, способствовало тому, что “Новое время” как в России, так и за границей считали правительственным официозом»³⁶². Сам А. С. Суворин становится крупным, удачливым дельцом, акционером нескольких компаний, в том числе Русского телеграфного агентства, Русского торгово-промышленного и Сибирского торгового банков.

В 1911 г. происходит реорганизация суворинского издательского дела в издательское, типографское и книготорговое паевое товарищество «Новое время» с основным капиталом 4 млн руб. Среди ведущих пайщиков товарищества фигурирует Волжско-Камский коммерческий банк.

В 1913 г. Русско-Азиатский банк приобретает 40 паев товарищества, а персонально глава банка А. И. Путилов — 44 пая. В качестве владельцев паев выступают также Волжско-Камский коммерческий, Русско-Французский коммерческий и Петроградский частный коммерческий банки. Таким путем создается платформа для полного подчинения издательского, типографского и книготоргового товарищества «Новое время» контролю финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина.

Но подлинным успехом концерна явилось согласие правительства на создание крупнейшей телеграфной организации — Русского агентства, цель которого заключалась не только в организации широкой сети информации, но и в распространении телеграфной и телефонной связи в стране. По сообщению печати, концессия на устройство Русского агентства была получена группой И. И. Стахеева через секретаря министра внутренних дел И. Т. Церетели за взятку в сумме около 2 млн руб.³⁶³

³⁶¹ Коммерческий телеграф. 1917. 12 августа.

³⁶² Боханов А. Н. Буржуазная пресса России и крупный капитал: Конец XIX в. — 1914 г. М., 1984. С. 47; см. также с. 50, 54.

³⁶³ Коммерческий телеграф. 1917. 12 августа, 27 сентября.

* * *

Подчинение концерном писчебумажных фабрик вызвало естественную потребность в приобретении громадных лесных площадей. Достаточно лишь представить себе, какое огромное количество древесной массы поглощали все четыре предприятия Российской писчебумажной фабрики насл. К. П. Печаткина, ежегодная производительность которых составляла в среднем 1,2 млн пуд. бумаги, чтобы понять, сколь велика была их потребность в древесине.

С целью обеспечения необходимым сырьем контролируемых концерном писчебумажных предприятий руководители монополистического объединения добились разрешения на учреждение акционерных лесных компаний в ряде районов страны. «Начав у себя, таким образом, и лесное дело, — писали в очерке об истории фирмы И. И. Стахеева ее учредители, — Товарищество с обычной энергией занялось его организацией по всей России. Были приобретены в самом начале лесные площади около Петрограда, в Новгородской губ., лес в которых предназначался для местного потребления (одно из входящих в Товарищество обществ приобрело в Петрограде лесопильный и фанерный завод, на который этот лес и доставлялся па переработку), а затем и большие лесные дачи на реках Унге и Каме. Товарищество в последнее время приобрело обширные лесные концессии в России на реке Мезени с тем, чтобы построить здесь обширные лесопильные заводы для переработки дерева, производства бумажной массы, недостаток которой так больно отразился на нашем печатном деле, и в далекой Персии, в северной ее части, граничащей с нашими среднеазиатскими владениями»³⁶⁴. Как видим, нарисованная И. И. Стахеевым и П. П. Батолиным картина захвата, в полном смысле слова во всероссийском масштабе, лесных площадей поистине впечатляюща.

На севере Европейской России в 1917 г. группой Стахеева было создано Батолинское лесопромышленное общество, имевшее целью снабжать лесом не только писчебумажное, но и нефтяное производство. Одним из ведущих акционеров Батолинского общества являлось товарищество нефтяного производства «Бр. Нобель». Товариществу «И. Стахеев и К^о» принадлежало 9 200 акций общества, приблизительно такое же количество находилось в руках Э. Л. Нобеля³⁶⁵.

³⁶⁴ Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о» // Исторический архив. 1957. № 3. С. 167.

³⁶⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 25. Д. 106. Л. 9.

Одновременно И. И. Стахееву удалось добиться концессии на разработку лесных и рыбных промыслов на берегах Охотского моря и его островах и, очевидно, приобрести значительную долю участия в рыбопромышленном предприятии — торговом доме «Братья Люри», действовавшем в районе Николаевска-на-Амуре. Учрежденное в 1917 г. товариществом «И. Стахеев и К^о» «для эксплуатации рыбных промыслов и лесов» Охотско-Амурское рыбопромышленное общество стремилось развернуть широкую сеть торговых пунктов. Охотско-Амурскому обществу предоставлялось право устраивать в Приморском крае, Приамурье, на Камчатке и Сахалине промыслы, магазины, сооружать заводы, склады, доки, верфи, пристани, приобретать пароходы и теплоходы, открывать агентства в России и за границей и т. п. Основной капитал общества составил 5 млн руб.³⁶⁶ К концу 1917 г. Охотско-Амурское рыбопромышленное общество среди местных предприятий по улову рыбы на Амуре, Камчатке и Сахалине занимало одно из первых мест и весьма интенсивно вело лесные разработки. С целью экспорта лесных грузов финансово-промышленная группа Путилова—Стахеева—Батолина на Охотском море обзавелась небольшой флотилией. Со временем, по признанию организаторов монополистического объединения, группа намеревалась подчинить контролю морское коммерческое судоходство всего Дальневосточного края³⁶⁷. Сфера деятельности товарищества «И. Стахеев и К^о» на Дальнем Востоке, расширявшаяся быстрыми темпами (эксплуатация лесных и рыбных богатств на Охотском море, угольных месторождений на Сахалине, разведки железных руд в Приамурье), потребовала организации специального кредитного учреждения, которое в будущем должно было принять на себя «посредничество для сношений с Японией и Америкой»³⁶⁸. Таким учреждением должен был стать Дальневосточный коммерческий банк, ходатайство об основании которого было возбуждено в 1917 г. А. И. Путиловым и И. И. Стахеевым.

Роль основанных торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о» лесопромышленных и лесоторговых компаний была весьма важна, поскольку и накануне, и в годы войны акционирование предприятий в области лесного производства происходило чрезвычайно медленно. Лесная промышленность в канун революции 1917 г.

³⁶⁶ Устав Охотско-Амурского рыбопромышленного общества // Там же. Оп. 23. Д. 235. Л. 3—17.

³⁶⁷ Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о». С. 166, 167.

³⁶⁸ Там же. С. 168.

представляла собой довольно отсталую отрасль хозяйства, технически слабо оснащенную. Возникновение акционерных компаний в этой сфере экономики, т. е. привлечение к ее развитию крупного финансового капитала, стимулировало развитие экспортной лесной торговли. Крупнейшие банки и видные представители делового мира — А. И. Путилов, И. И. Стахеев, Л. Б. Немировский, А. З. Иванов и др. — выступают в эти годы в качестве учредителей и акционеров вновь возникающих лесных компаний. Эти представители делового мира (исключая И. И. Стахеева) входили, к примеру, в правление крупнейшей лесопромышленной компании — Оренбургского лесного, промышленного и торгового общества, 1,5 тыс. акций которого держал Русско-Азиатский банк³⁶⁹.

В военные годы в связи с постройкой железнодорожной линии Петрозаводск—Мурман наблюдалось весьма заметное оживление лесной торговли на Севере³⁷⁰, где, как мы выяснили, активизировал действия И. И. Стахеев. Его намерения заключались в организации в послевоенные годы широкой экспортной торговли лесными товарами с Англией, Норвегией и прочими европейскими странами. Осуществление этого масштабного замысла требовало, безусловно, огромных денежных затрат, ввиду чего И. И. Стахеевым были начаты весьма успешные переговоры с представителями деловых кругов Норвегии о создании Русско-Норвежского банка — крупного кредитного учреждения, имевшего целью финансирование экспортных операций с лесом. С течением времени развившееся лесное дело должно было не только удовлетворить все потребности концерна, но и дать ему важный предмет внутренней и внешней торговли.

Вторжение в металлургическую и угольную промышленность

В 1917 г. концерн подчинил своему влиянию ряд новых отраслей производства, и прежде всего металлообрабатывающие и металлургические предприятия. Присоединение к концерну металлургических заводов соответствовало намеченной его руководителями программе, судить о которой мы можем на основании записки управляющего Петроградской конторой торгово-промышленного товарищества

³⁶⁹ Финансовое обозрение. 1915. № 2.

³⁷⁰ См., например, статью Б. Калининского «Лесной рынок» (Промышленность и торговля. 1915. 1 июня).

«И. Стахеев и К^о» М. Н. Миллера министру торговли и промышленности князю В. Н. Шаховскому³⁷¹. В этом интересном документе, датированном августом 1916 г., нашло конкретное отражение представление основателей концерна о путях послевоенного развития русской обрабатывающей промышленности. Пользуясь патриотической фразеологией о необходимости развития национальной независимой экономики, представители группы выговаривали себе право на руководящую роль в ряде важнейших отраслей промышленности — в сельскохозяйственном машиностроении, судостроении, автомобилестроении и развитии железнодорожного транспорта. «Необходимо теперь же, — писал М. Н. Миллер, — приступить к созданию центральной сельскохозяйственной и судостроительной промышленности, которая помогла бы России сбросить с себя иностранное иго хотя бы в этой одной отрасли, на которую Россия затрачивает ежегодно сотни миллионов в виде дани иностранным поставщикам. Тут не нужно бояться затрат и риска — нужно помнить, что без этого мы не достигнем самостоятельной экономической жизни, достойной великой нации. Близко стоящая к сельскохозяйственной жизни России, наша фирма давно уже разрабатывала план снабжения и удовлетворения потребности в сельскохозяйственных машинах тех десятков миллионов людей, которые занимаются земледельческим трудом и нуждаются в инструментах, механических приспособлениях и машинах. Нужда эта колоссально велика, и потому сельскохозяйственная отрасль должна занять видное место в нашей машиностроительной промышленности»³⁷².

После подробного рассмотрения современного состояния судостроительной и транспортной промышленности (при этом были приведены интересные цифровые данные) следовало резюме: «Мы видим, что постройка сельскохозяйственных, судостроительных, железнодорожных и автомобильных заводов как нельзя более соответствует назревающим нуждам момента и послевоенной промышленной конъюнктуре, являясь поэтому реально обоснованным делом. К сожалению, однако, приходится считаться с тем непреодолимым обстоятельством, что дело сооружения серии таких заводов весьма осложняется специфическими условиями военного времени, трудностью получения необходимых для работ сооружения машин для

³⁷¹ Записка управляющего Петроградской конторой товарищества «И. Стахеев и К^о» М. Н. Миллера министру торговли и промышленности кн. В. Н. Шаховскому, август 1916 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 472. Л. 9—11.

³⁷² Там же.

постройки таких заводов, а затем и подвоза сырья, топлива, недостатком в рабочих и т. д. Поэтому находим полезным обратить внимание на то, что быстрая реализация обширного намеченного плана возможна лишь путем приспособления ныне существующих заводов к намеченной программе деятельности.

Позволяем себе поэтому надеяться, что Ваше сиятельство найдет возможным доверить нашей фирме осуществление вышеизложенной программы при посредстве передачи нам группы Выксунских заводов на условиях, которые имеют быть выработаны»³⁷³.

Но столь блестяще аргументированное ходатайство, как мы увидим из дальнейшего изложения, не нашло поддержки в правительственных кругах, вследствие чего Выксунские горные заводы были присоединены к товариществу «И. Стахеев и К^о» значительно позднее, лишь в сентябре 1917 г.³⁷⁴ Причем вопрос об установлении контроля над Выксунскими горными заводами спровоцировал столкновение двух сильных финансово-промышленных групп.

Расположенные в Нижегородской, Тамбовской и Владимирской губерниях чугуноплавильный, стале- и железоделательный, проволочный и гвоздильный заводы имели значительные земельные площади и лесные массивы, являясь, безусловно, предприятием прибыльным. Однако в течение последних 7 лет они находились в весьма затруднительном положении вследствие задолженности, в частности Швейцарскому банку, и почти полного отсутствия запасного капитала. Заводы принадлежали баварским подданным А. А. и Б. А. Лессингам и на основании Положения о ликвидации торгово-промышленных предприятий, принадлежавших неприятельским подданным от 10 мая 1915 г. подлежали конфискации и публичной продаже с торгов³⁷⁵. К началу Первой мировой войны в руках А. А. и Б. А. Лессингов находились 7541 акция Выксунских заводов (из 8,5 тыс. акций) и 3672 акции Коломенского завода. Умело используя связи с правительственными кругами, Б. А. Лессинг приобрел пять близлежащих заводов — Бушуйский купца Лукьянова, казенные Кулебакский (позже перешел к «Коломне»), Илевский, Вознесенский и Балыковский заводы. Любопытно, что Балыковский завод, имевший две доменные печи, был продан казной за ничтожную сумму — 11 тыс. руб., тогда как одна лишь воздуходувная машина завода стои-

³⁷³ Там же.

³⁷⁴ См. предисловие П. В. Волобуева и И. Ф. Гиндина к публикации «К истории концерна И. Стахеева» (Исторический архив. 1957. № 3. С. 162).

³⁷⁵ РГИА. Ф. 23. Оп. 14. Д. 529. Л. 1.

ла 40 тыс. руб., башенный подъемник — 15 тыс. руб. и т. п. Поскольку Лессинга привлекали главным образом лесные и земельные уголья предприятий, он по-своему распорядился заводами: срыл их до основания, а оборудование использовал для усиления технической оснащённости Выксунских горных заводов. Вокруг заводов Лессинг, по некоторым данным, объединил до 110 тыс. дес. земли³⁷⁶.

Наиболее существенным недостатком, тормозившим развитие деятельности Выксунских горных заводов, являлась их отдаленность от общей сети железных дорог; вследствие этого перевозка сырья осуществлялась обычно водным путем. До войны осуществление водных перевозок не было затруднительным, но в период военных действий стремительное повышение фрахтов вынудило правление заводов сократить производство металла. Достаточно указать, что крупная пароходная фирма Чернонебова, постоянно доставлявшая железную руду для заводов, повысила речные фрахты в 1916 г. втрое против 1915 г. и впятеро по сравнению с довоенным временем³⁷⁷. Этот единственный значительный недостаток не мог поколебать намерение руководящей группы концерна приобрести заводы, поскольку в распоряжении его находились необходимые перевозочные средства.

Желание захватить заводы усугублялось той ролью, которую финансово-промышленная группа Путилова—Стахеева—Батолина предназначала им играть в послевоенный период. Согласно заявлению представителя фирмы И. И. Стахеева Ю. Ю. Гусарского, товарищество «И. Стахеев и К^о» намеревалось после войны приступить к капитальному переоборудованию предприятия и массовому производству сельскохозяйственных орудий и машин для нужд сибирского хлебного рынка³⁷⁸. Более подробный план дальнейшего переустройства заводов был изложен в записке П. П. Батолина, адресованной члену Совета министра торговли и промышленности П. А. Беклемишеву³⁷⁹. Согласно плану, уже в ближайшее время намечалось увеличить выплавку чугуна, гвоздей, шрапнельных трубок, наладить производство специальных сортов высококачественной инструментальной стали. В дальнейшем предполагалось сделать

³⁷⁶ Там же. Оп. 28. Д. 470. Л. 41; Не сказка // Вечернее время. 1915. 9/22 декабря.

³⁷⁷ Отношение главного управляющего Выксунскими горными заводами и имениями М. Буйневича в Особое правление заводов 8 июля 1916 г. // РГИА. Ф. 37. Горный департамент. Оп. 67. Д. 732. Л. 11.

³⁷⁸ Журнал заседания Комиссии по продаже Выксунских горных заводов 7–22 сентября, 2 октября 1916 г. // Там же. Ф. 23. Оп. 27. Д. 211. Л. 5.

³⁷⁹ Записка П. П. Батолина датирована 6 сентября 1916 г. (см.: РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 472. Л. 72–73).

Выксунские горные заводы центром нового промышленного района и на их основе создать широкую сеть разнообразных предприятий, связанных с металлургическим производством. Новое положение заводов, естественно, обязывало владельцев перевести их с древесного угля на южный кокс, для чего становилось необходимым строительство соединительной железнодорожной ветки к Московско-Казанской магистрали.

Однако осуществление этого грандиозного плана оказалось весьма трудной задачей, и, когда в 1916 г. правительство объявило о продаже заводов, наряду с фирмой И. И. Стахеева за право владения предприятием выступили такие серьезные претенденты, как Московское военно-промышленное товарищество 1915 года, основанное представителями московских промышленников во главе с П. П. Рябушинским; общество механических и трубочных заводов «Промет», учрежденное с участием петроградских банков; общество сталелитейных, железопрокатных и механических заводов «Выкса» и, наконец, американская группа «Вандербильт и К^о»³⁸⁰.

Столь значительный ажиотаж вокруг продажи заводов был вызван в немалой степени низкой оценкой горнозаводского имения. Столичная пресса отмечала, что официально назначенная цена заводов — 4,9 млн руб. — оказалась ниже стоимости одного только принадлежавшего предприятию строевого леса. Широкие круги общественности настаивали на сохранении Выксунских горных заводов за государством³⁸¹.

Именно заниженная оценка способствовала возникновению серьезной конкурентной борьбы между соискателями, сильнейшим и влиятельнейшим из которых являлось акционерное общество «Выкса». Выксунские заводы давно уже были связаны тесными производственными интересами с объединением «Сормово» и Коломенским машиностроительным заводом — главными акционерами общества «Выкса». Руководитель заводов объединения «Коломна—Сормово» А. П. Мещерский являлся директором-распорядителем Общества Выксунских горных заводов и к началу торгов сосредоточил у себя крупный пакет акций предприятия, приобретенный, по видимому, при поддержке Петроградского международного коммерческого банка. Не менее сильным конкурентом оказалась и группа Рябушинских. Петроградская газета «Речь» отмечала, что в «охоте» за заводами, сопровождавшейся ожесточенной закулисной борьбой,

³⁸⁰ Там же. Оп. 14. Д. 535. Л. 10; Оп. 27. Д. 211. Л. 5.

³⁸¹ Речь. 1916. 31 августа; Наймиты // Вечерний Петербург. 1916. 8 января.

Рябушинским отводилась далеко не второстепенная роль³⁸². Последним удалось привлечь на свою сторону нижегородского купца Сироткина и фабрикантов Павловского района, выступивших «самостоятельно» в роли покупателей заводов.

Каждый претендент выдвигал положения, на основе которых намеревался приобрести заводы. Предложенные группой И. И. Стахеева условия сводились к приобретению заводов со всеми договорами и заказами по балансу на 1 января 1916 г., с выделением в пассив предприятия 800 тыс. руб. на покрытие убытков и с доплатой 6660 руб.³⁸³

Однако, по убеждению членов назначенного правительством Особого правления заводов, высказанному на заседании 26 июля 1916 г., целесообразность продажи заводов фирме И. И. Стахеева представлялась сомнительной, поскольку, являясь солидной торговой организацией, товарищество «И. Стахеев и К^о», по их мнению, не имело отношения к промышленной деятельности и не соприкасалось по роду своих операций с металлургическим производством. В то же время грюндерский характер деятельности товарищества «И. Стахеев и К^о» не исключал возможность спекулятивных сделок как с самими заводами, так и с земельными участками округа. Во всяком случае, не было никакой гарантии относительно сохранения в целостности горнозаводского имения³⁸⁴. Следуя этим соображениям, Комиссия по продаже заводов, рассматривавшая этот вопрос в сентябре—октябре 1916 г., отклонила предложение группы И. И. Стахеева.

Как и следовало ожидать, результат торгов оказался в пользу общества «Выкса». Однако с таким решением вопроса правительство не согласилось, возможно, по причине сосредоточения громадного количества акций входившего в «Выксу» Коломенского завода в руках тех же А. А. и Б. А. Лессингов — прежних владельцев Выксунского имения. После долгих размышлений в феврале 1917 г. решено было передать заводы в собственность Министерства путей сообщения³⁸⁵.

³⁸² Речь. 1916. 31 августа.

³⁸³ Отношение министра торговли и промышленности кн. В. Н. Шаховского министру финансов П. Л. Барку от 5–6 октября 1916 г. // РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 472. Л. 105–106.

³⁸⁴ Журнал заседания Комиссии по продаже Выксунских горных заводов 7–22 сентября, 2 октября 1916 г. // Там же. Оп. 27. Д. 211. Л. 7–8 об.

³⁸⁵ Отношение Управления шоссейных дорог Министерства путей сообщения Горному департаменту 13 сентября 1917 г. // Там же. Ф. 37. Оп. 65. Д. 1806. Л. 32.

Приобретая Выксунские заводы, Министерство путей сообщения имело в виду переоборудование горнозаводского имения. Новым владельцем предполагалось поставить хозяйство в округе на широкие рельсы, для чего предусматривались значительное расширение существующих заводских площадей, постройка нового механического завода, соединение округа с Московско-Казанской железной дорогой (подъездной путь Навашино—Выкса).

В ноябре 1917 г. правление Выксунских горных заводов обратилось в Особое совещание по обороне государства с ходатайством о продаже ему оборудования Ревельского судостроительного завода (бывш. Беккера). В феврале 1918 г. уже Советскому правительству правлением была направлена повторная просьба, причем указывалось новое назначение реконструированного предприятия — постройка и ремонт речных судов и нефтеналивных барж, ремонт железнодорожных транспортных средств, создание судостроительного и ремонтного завода на юге России³⁸⁶.

Ставя заводам столь грандиозные задачи, Министерство путей сообщения предвидело и осознавало невозможность реконструкции предприятия в условиях военной разрухи без привлечения частного капитала, т. е. без приглашения какой-либо из крупных коммерческих фирм для их совместной эксплуатации. Выбор пал на товарищество «И. Стахеев и К^о».

По взаимному соглашению сторон решено было акционировать предприятие, и 24 ноября 1917 г. состоялось преобразование Выксунских горных заводов в Акционерное общество Выксунских металлургических и механических заводов³⁸⁷. Основным капиталом нового акционерного предприятия был назначен в 25 млн руб. (100 000 акций по 250 руб.), вносимых Министерством путей сообщения и товариществом «И. Стахеев и К^о». Правление было представлено 6 лицами на паритетных началах. Представителями И. И. Стахеева в правлении были Г. К. Гергардт, Ю. Ю. Гусарский и И. Б. Гливиц³⁸⁸.

По условиям соглашения, фирма «И. Стахеев и К^о» ни при каких обстоятельствах без договоренности с Министерством финансов не

³⁸⁶ См.: Российский государственный военно-исторический архив (далее — РГВИА). Ф. 369. Оп. 1. Д. 543. Л. 60–61.

³⁸⁷ Доклад финансово-экономической секции Комиссии по обследованию Выксунского горного округа 27 июля 1918 г. // РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 87. Д. 35. Л. 8–12.

³⁸⁸ Письмо правления Акционерного общества Выксунских металлургических и механических заводов Русско-Азиатскому банку 29 ноября 1917 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 389. Л. 2.

имела права передать третьему юридическому лицу принадлежавший ей пакет акций. Особый пункт документа оговаривал преимущественное право Министерства финансов загрузить заводы правительственными заказами. Кроме того, представители правительства пытались известным образом повлиять на уровень заводской прибыли. Высказывалось заведомо утопичное пожелание — отказ Акционерного общества Выксунских металлургических и механических заводов от сверхприбыли, признание основной его задачей улучшение качества изготавливаемой продукции и насаждение просвещения в округе³⁸⁹. Тогда же, в ноябре, Русско-Азиатским банком был открыт новому обществу текущий счет и в кредит его отнесены переведенные Волжско-Камским коммерческим банком 6,25 млн руб. (Декрет о национализации частных банков был принят Советским правительством 14 декабря 1917 г.). Эта сумма, являвшаяся частью собранного от размещения акций капитала и, по сути дела, составлявшая половину стоимости предназначенных И. И. Стахееву акций, была внесена в Волжско-Камский банк, причем в оправдание были представлены письма товарищества «И. Стахеев и К^о» и чек Русско-Азиатского банка³⁹⁰.

Однако сотрудничество частного капитала с Советским правительством оказалось недолгим. На заседании Московского районного экономического комитета, состоявшемся в марте 1918 г., было вынесено решение выкупить Выксунские горные заводы из рук частных владельцев и расторгнуть договор с И. И. Стахеевым. Следовательно, до национализации речь шла о возможности выкупа предприятия государством. На заводы был назначен правительственный комиссар, и с его помощью создано новое, «переходное», правление, в составе представителей от Московского районного экономического комитета, технического персонала, служащих, рабочих и представителей старого правления³⁹¹. В мае 1918 г. заводы были национализированы и на основании декрета Совнаркома вошли в группу заводов «Сормово—Коломна», вследствие чего перешли из подчинения Московскому районному экономическому комитету в ведение

³⁸⁹ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 87. Д. 35. Л. 9–12.

³⁹⁰ Протокол учредительного собрания Акционерного общества Выксунских металлургических и механических заводов от 24 ноября 1917 г.; Письмо правления Акционерного общества Выксунских металлургических и механических заводов Русско-Азиатскому банку от 29 ноября 1917 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 389. Л. 1, 3–5.

³⁹¹ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 87. Д. 35. Л. 8 об., 9.

Всероссийского совета народного хозяйства³⁹². Советскому государству досталось предприятие, требовавшее коренной реорганизации. Хищническая вырубка леса, варварски разрушенное оборудование способствовали резкому снижению выпускаемой продукции. За 1916 г. производительность заводов достигла 65,4% уровня 1913 г., а в 1917 г. и того меньше — 49,4%³⁹³. Задолженность заводов к моменту национализации составила 40 млн руб., т. е. в 9 раз превысила собственный капитал Акционерного общества Выксунских металлургических и механических заводов³⁹⁴.

* * *

Почти одновременно с приобретением Выксунских горных заводов группа И. И. Стахеева сделала попытку присоединить к концерну одно из крупнейших металлургических предприятий горнозаводского Урала — Товарищество Алапаевских горных заводов насл. С. С. Яковлева. Приобретение предприятия было осуществлено при финансовой поддержке Русско-Азиатского банка.

Накануне войны Товарищество Алапаевских горных заводов насл. С. С. Яковлева, учрежденное в 1907 г. с основным капиталом в 5 880 000 руб., разделенным на 1 176 паев, кредитовалось под залог кровельного железа в ряде столичных коммерческих банков. Однако никакого непосредственного участия в делах предприятия банковский капитал в то время не принимал. Непосредственное вмешательство банков в деловую жизнь округа мы наблюдаем лишь в дни войны. В июне 1916 г. в руках Соединенного банка оказался контрольный пакет паев предприятия (624 пая)³⁹⁵, а к ноябрю того же года банку удалось значительно увеличить принадлежавшее ему число паев — до 868³⁹⁶. Соединенный банк стал полномочным хозяином предприятия. По-видимому, приобретение Соединенным банком контрольного пакета акций Алапаевских горных заводов носило чисто спекулятивный характер. Об этом свидетельствует та поспешность, с какой

³⁹² Там же. Оп. 1. Д. 67. Л. 12.

³⁹³ Доклад Комиссии по обследованию заводов Выксунского горного округа президиуму ВСНХ, август 1918 г. Там же. Оп. 87. Д. 41. Л. 1–8.

³⁹⁴ Там же. Д. 35. Л. 9 об.—12.

³⁹⁵ Коммерческий телеграф. 1916. 31 мая.

³⁹⁶ Списки пайщиков Товарищества за 1914–1916 годы // РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 195. Л. 231–232, 244–245, 258; Д. 2619. Л. 36; Список пайщиков товарищества Алапаевских заводов, 1 ноября 1916 г. // Монополии в металлургической промышленности России. М.; Л., 1963. Док. № 176. С. 331.

банк занялся перепродажей ценных бумаг заводов, не успев как следует ознакомиться с состоянием дел предприятия. В декабре того же года, согласно газетным данным, Соединенный банк вел переговоры с Петроградским международным коммерческим банком относительно дальнейшей судьбы Алапаевских горных заводов³⁹⁷. Переговоры, видимо, не привели к желаемому результату и вскоре были прекращены.

Но в январе 1917 г. Соединенному банку удалось найти более сговорчивого покупателя — Русско-Азиатский банк. Сделка состоялась, причем Соединенный банк «уступил» Русско-Азиатскому банку пакет акций заводов за очень высокую цену — 8,5 млн руб. и тем самым заработал на этой операции 3,5 млн руб., из них 1 млн руб. был уплачен Соединенным банком в виде комиссии комиссионеру-посреднику Есьмянскому — лицу, близкому А. И. Путилову³⁹⁸.

Русско-Азиатский банк имел определенные виды на Алапаевский горный округ. К этому времени банк владел уже крупным пакетом акций Общества Московско-Казанской железной дороги, и в его планы входило финансовое объединение железнодорожного предприятия с Алапаевскими горными заводами с целью организации крупного вагоностроительного завода и ремонтных железнодорожных мастерских. Но этим планы Русско-Азиатского банка не ограничивались. Его намерения предусматривали дальнейшую передачу Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги, а вместе с ним и Алапаевских горных заводов монополистическому объединению Путилова—Стахеева—Батолина.

В январе 1917 г. состоялось общее собрание акционеров Московско-Казанской железной дороги, на котором было решено приобрести все паи Товарищества Алапаевских горных заводов в количестве 1 176, для чего был выпущен облигационный заем при финансовой гарантии Русско-Азиатского банка. Сделка была совершена на имя А. И. Путилова, состоявшего членом правления Общества Московско-Казанской железной дороги³⁹⁹. Теперь на повестке дня встал вопрос о приобретении и Алапаевских горных заводов, и Московско-Казанской магистрали торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о».

Передача Товарищества Алапаевских горных заводов концерну происходила постепенно. На первых порах Русско-Азиатский банк

помог представителям финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина войти в правление Общества Московско-Казанской железной дороги. В апреле 1917 г. на состоявшемся годовом общем собрании акционеров в состав директората правления был избран И. Н. Борисов, бывший товарищ министра путей сообщения и доверенное лицо И. И. Стахеева; в кандидаты прошел П. П. Батолин⁴⁰⁰. А в сентябре на совместном совещании правления Алапаевских горных заводов и Горнозаводского комитета торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» (Горностаха) был окончательно решен вопрос о приобретении Алапаевского горного округа в собственность товарищества И. И. Стахеева⁴⁰¹. В правление Алапаевских горных заводов были введены Ю. Ю. Гусарский, И. М. Вольф, А. Н. Фену и др. Управляющим конторой правления был назначен М. Н. Миллер⁴⁰². Передача заводов финансово-промышленной группе фактически предотвратила их неизбежную остановку. Концерн сумел сделать то, в чем были бессильны прежние кредиторы Алапаевского товарищества, — предоставить заводам необходимые средства для их дальнейшего функционирования и обеспечить сбыт их продукции.

По-видимому, правление Товарищества Алапаевских горных заводов считало передачу предприятия финансово-промышленной группе едва ли не лучшим выходом из тяжелого финансового положения, в котором оказался к тому времени горнозаводской округ. Прежде всего задолженность Товарищества Алапаевских горных заводов коммерческим банкам возросла за весьма короткое время с 3,9 до 10,8 млн руб., но вместе с тем заводы нередко испытывали острую нужду в оборотных средствах⁴⁰³. Объяснение этому следовало искать в целом ряде причин. Во-первых, расходы округа были чрезвычайно велики, а производительность Алапаевских горных заводов неуклонно сокращалась. Во-вторых, отсутствие транспортных коммуникаций затрудняло вывоз готовых изделий с заводов округа, способствовало образованию их запасов на заводских складах. В-третьих, весьма неисправно поступали платежи за поставленные товары, что было

⁴⁰⁰ Коммерческий телеграф. 1917. 3 мая.

⁴⁰¹ Протокол совещания см.: Монополии в металлургической промышленности России. Док. № 181.

⁴⁰² Список директоров правления Алапаевского товарищества на 25 мая 1917 г. // РГАЭ. Ф. 4086. Оп. 21. Д. 85. Л. 2; РГВИА. Ф. 36. Оп. 16. Д. 662. Л. 1.

⁴⁰³ Записка о финансовом состоянии Алапаевских горных заводов, 1917 г. // РГИА. Ф. 51. Оп. 1. Д. 320. Л. 103–104.

³⁹⁷ Коммерческий телеграф. 1916. 10 декабря.

³⁹⁸ Там же. 1917. 27 января, 4 февраля.

³⁹⁹ Там же. 30 января.

вызвано общим тяжелым состоянием промышленности в условиях общероссийского экономического кризиса⁴⁰⁴.

В этих обстоятельствах общая задолженность заводов неумолимо росла и к 1 января 1917 г. составила 14,5 млн руб., а к 1 сентября, т. е. ко времени приобретения заводов финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина, она достигла огромной суммы — 24 млн руб., но не превышала актива, составлявшего около 28 млн руб.⁴⁰⁵

Разумеется, заводоуправление округа принимало все возможные меры к поднятию доходности предприятия, пытаясь найти выход в усиленной продаже на сторону, т. е. частным потребителям, руды, антрацита, чугуна и асбеста. Однако в условиях посессионного владения предприятием осуществить это было крайне нелегко, вернее, почти невозможно. Наиболее радикальной мерой, способной оздоровить предприятие в финансовом отношении, правление Товарищества Алапаевских горных заводов насл. С. С. Яковлева считало немедленный дополнительный выпуск акций. К этому выводу пришло и совместное совещание правления горнозаводского округа и товарищества «И. Стахеев и Ко», вынесшее следующее решение: «Ввиду того что горнозаводские предприятия, находящиеся в сфере влияния этого Товарищества (“И. Стахеев и Ко” — Т. К.), имеют быть объединены в их деятельности в общем плане, намеченном Горнозаводским комитетом Товарищества, [ввиду] той роли, какая предполагается в этом плане для Алапаевского горного округа, и затруднительного финансового положения нынешнего его юридического хозяина — Общества Московско-Казанской железной дороги, — желательно: а) приобрести от Общества Московско-Казанской железной дороги Алапаевский горный округ в непосредственную собственность товарищества “Иван Стахеев и Ко” и б) дополнительное акционирование Товарищества Алапаевских горных заводов произвести через посредство этой фирмы»⁴⁰⁶.

Какую же роль предполагало отвести Алапаевским заводам руководство объединения? По плану дальнейшего развития Алапаевского предприятия предполагалось построить в округе большой вагоностроительный завод, коксовые домны и, затратив дополнительно

⁴⁰⁴ См.: Ходатайство управляющего конторой Алапаевских горных заводов М. Н. Миллера председателю Особого совещания по обороне относительно задолженности казенных заводов Алапаевскому горному округу 28 сентября 1917 г. // Там же.

⁴⁰⁵ Монополии в металлургической промышленности России. Док. № 181.

⁴⁰⁶ Там же.

10–15 млн руб., довести полную стоимость заводов до 45–50 млн руб. Для осуществления этого замысла правление горнозаводского округа намеревалось произвести два дополнительных выпуска акций, из которых первый должен был увеличить основной капитал до 17,5 млн руб.⁴⁰⁷ Таковы были намерения группы И. И. Стахеева, которым, однако, не суждено было осуществиться.

* * *

Приобретая уральские предприятия, руководители финансово-промышленного объединения Путилова—Стахеева—Батолина отчетливо сознавали, что будущее металлургии Урала во многом зависит от наличия минерального топлива. Поэтому одновременно с установлением контроля над Алапаевскими горными заводами товарищество «И. Стахеев и Ко» возбудило ходатайство о предоставлении ему права аренды казенных отводов Каменской и Сухоложской копей (расположенных вблизи казенного Каменского завода). «Наблюдаемый в настоящее время недостаток в черном металле, пагубно отразившийся на всех отраслях народного хозяйства, — писали они, — несомненно продолжится как в течение всей войны, так и в первое время после ее окончания. Ввиду этого, несомненно, следует ожидать предъявления после войны крайне повышенных требований на металл ко всем центрам нашей металлургической промышленности, в частности и к Уралу. Для удовлетворения этих требований заводы Урала, выплавка чугуна на коих ведется доньше почти исключительно на древесно-угольном горючем, при каковых условиях производительность их не сможет быть увеличена в сколь-нибудь значительных размерах, принуждены будут перейти на выплавку коксового чугуна»⁴⁰⁸.

В ответном послании Горный департамент сообщил фирме И. И. Стахеева, что интересующие ее каменноугольные копи находятся в арендном пользовании у пермского купца Мешкова, вследствие чего И. И. Стахееву переданы быть не могут. Однако в действительности Мешков здесь был ни при чем. Еще ранее им были серьезно нарушены условия соглашения с казной, ввиду чего договор считался аннулированным. По-видимому, существовали иные причины, побудившие Горный департамент к отказу, и главная из них заключалась в том, что Управление казенными горными заводами

⁴⁰⁷ РГИА. Ф. 51. Оп. 1. Д. 320. Л. 103–104.

⁴⁰⁸ Ходатайство торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и Ко» в Горный департамент 12 мая 1917 г. // Там же. Ф. 37. Оп. 65. Д. 1966. Л. 1.

имело намерение собственными средствами разрабатывать угольные копи для удовлетворения потребностей казенной промышленности, на что на первых порах было ассигновано 100 тыс. руб.⁴⁰⁹

Получив неблагоприятный ответ, группа И. И. Стахеева, утвердившаяся в намерении приобрести каменноугольные копи, переориентировала ориентацию. Теперь все внимание ее было сосредоточено на Кузнецком бассейне с его громадными залежами коксующихся углей.

В те годы разработка угля в Кузбассе находилась еще в зачаточном состоянии. Даже местные фабриканты ввиду дешевизны леса предпочитали его углю⁴¹⁰. Однако огромные залежи каменного угля, его высокое качество, близость рудных богатств, наконец, удачное географическое положение района и наличие удобных средств сообщения (Алтайская, Кольчугинская, Кулундинская и Минусинская железнодорожные ветки) служили гарантией значительных прибылей.

В 1917 г. группа И. И. Стахеева предприняла ряд шагов в этом направлении. Содержание записки доверенных товарищества «И. Стахеев и К^о» Ю. Ю. Гусарского, Г. Кондратьева и других, направленной 28 марта министру торговли и промышленности, позволяет выяснить дальнейшие планы концерна⁴¹¹. Финансово-промышленная группа предполагала создать в районе Кузбасса несколько крупных металлургических и ряд углепромышленных предприятий, которые позволили бы снабдить уральские горные заводы углем и коксом и, следовательно, способствовали бы реорганизации уральских металлургических обществ. Огромные запасы «лучшего качества железной руды и... колоссальные запасы углей, как металлургических, так и кузнечных, газовых и даже антрацитов»⁴¹², были тому гарантом. Товарищество «И. Стахеев и К^о» настаивало на незамедлительной отмене всех ограничений для частного предпринимательства в Кузнецком бассейне и отводе фирме земельной площади с запасами железных руд, обеспечивавшими функционирование металлургического завода с годовой производительностью в 10 млн пуд. Не были забыты и угленосные площади в районе Кузнецка, где предполагалось создание самостоятельного угольного предприятия.

⁴⁰⁹ Переписка Горного департамента по вопросу о казенных копиях, июль 1917 г. // Там же. Л. 3–4.

⁴¹⁰ Томский биржевой комитет: К вопросу о насаждении промышленности в Западной Сибири. Томск, 1916. С. 20–22.

⁴¹¹ Записку см.: РГИА. Ф. 37. Оп. 77. Д. 1501. Л. 15–16.

⁴¹² Там же. Л. 15 об.

Выставленные финансово-промышленной группой требования в случае благоприятного разрешения вопроса нанесли бы удар по основному сопернику товарищества «И. Стахеев и К^о» в этом районе — Акционерному обществу Кузнецких каменноугольных копей.

Это акционерное общество, основанное бывшим туркестанским генерал-губернатором В. Ф. Треповым и председателем правления Петроградского международного коммерческого банка С. С. Хрулевым на базе полученной ими в 1912 г. концессии, предусматривавшей исключительное право разведок и разработок месторождений железных руд, пользовалось постоянной финансовой поддержкой правительства и служило серьезным препятствием на пути продвижения фирмы в данном районе⁴¹³. Однако аннулирование концессии С. С. Хрулева и В. Ф. Трепова, что входило в планы И. И. Стахеева, являлось лишь полумерой, тогда как финансово-промышленная группа останавливаться на полпути не намеревалась. Через месяц (апрель 1917 г.) в Горный департамент было направлено новое прошение следующего содержания: «Предполагая создать крупные металлургическое и каменноугольное предприятия в пределах Кузнецкого каменноугольного бассейна, товарищество “И. Стахеев и К^о” имеет честь просить Горный департамент о предоставлении ему исключительного права разведок железных руд и каменного угля с правом последующей разработки этих ископаемых»⁴¹⁴. Эксплуатацию отводов предполагалось вести на условиях, идентичных с концессионными условиями Акционерного общества Кузнецких каменноугольных копей.

Горный департамент отложил рассмотрение ходатайств⁴¹⁵. Однако сам факт появления их является ярким свидетельством широких экспансионистских устремлений исследуемого финансово-промышленного объединения, смело вступавшего в борьбу с прочими весьма сильными и влиятельными предпринимателями.

Материалы свидетельствуют о том, что и после отказа Горного департамента мысль о Кузбассе не покидала группу И. И. Стахеева. Уже после установления советской власти торгово-промышленным

⁴¹³ Акционерное общество Кузнецких каменноугольных копей возникло в 1912 г. с акционерным капиталом в 6 млн руб. Подробнее см.: *Гейфтер М. Я.* Из истории проникновения иностранного капитала в горную промышленность Урала и Сибири накануне первой мировой войны // Докл. и сообщ. Института истории АН СССР. М., 1954. Вып. 3.

⁴¹⁴ Записку см.: РГИА. Ф. 37. Оп. 77. Д. 1501. Л. 51.

⁴¹⁵ Отношение Горного департамента, сентябрь 1917 г. // Там же. Л. 50 и 50 об.

товариществом «И. Стахеев и К^о» был предложен проект образования металлургического треста на основе объединения уральской металлургии с кузнецким углем. Руководящее положение в тресте предназначалось, естественно, представителям товарищества «И. Стахеев и К^о». Проект осуществлен не был.

Следует упомянуть еще об одной попытке товарищества «И. Стахеев и К^о» приобрести каменноугольные копи. Она была вызвана заинтересованностью финансово-промышленной группы в хозяйственной колонизации дальневосточных окраин и ее стремлением обосноваться там в промышленных сферах. Первое приобретение было осуществлено в октябре 1916 г., когда товариществу «И. Стахеев и К^о» удалось получить от С. И. Ренковича несколько дозвоительных свидетельств на разработку каменноугольных площадей на западном берегу о. Сахалин. В январе 1917 г. последовала новая покупка дозвоительных свидетельств на освоение угольных залежей в той же местности. Срок действия свидетельств определялся четырьмя-пятью годами⁴¹⁶. Кроме того, по признанию организаторов финансово-промышленной группы, товарищество «И. Стахеев и К^о» «заручилось некоторыми заводами и концессиями на разработку недр на Кавказе, в Сибири, Средней Азии и Монголии, образовало акционерное общество для исследования и организации горных и промышленных предприятий, в котором, между прочим, впервые привлекло в качестве участников-пайщиков своих сотрудников инженеров. Это общество, к руководству делами которого привлечены многие крупные научные и технические силы, немедленно же после своего учреждения организовало несколько экспедиций на поиски различных ископаемых в некоторые богатые, но малоизвестные и малоразведанные районы»⁴¹⁷.

Однако эта бурная предпринимательская деятельность сопровождалась, естественно, не только культуртрегерскими тенденциями и рационализацией производства, но и стремлением к расширению собственности, не лишённому спекулятивных намерений в условиях экономического кризиса и инфляционной конъюнктуры.

⁴¹⁶ Журнал Совещания для обсуждения главных оснований аренды сахалинских каменноугольных копей: Список дозвоительных свидетельств // Там же. Оп. 67. Д. 466. Л. 31–34.

⁴¹⁷ Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о». С. 166.

Борьба за контроль над железными дорогами

Успехи коммерческих операций финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина обуславливались в известной мере наличием собственных транспортных и коммуникационных средств. Руководители концерна усиленно стремились сосредоточить в своих руках акции железнодорожных предприятий и судоходные флотилии. В очерке об истории фирмы «И. Стахеев и К^о» упоминалось о принадлежавших ей речных транспортных средствах, состоявших из весьма солидного нефтеналивного флота и довольно внушительного сухогрузного каравана, о представительстве товарищества «И. Стахеев и К^о» в организации волжских судовладельцев, об Охотской флотилии. В то же время финансово-промышленная группа стремилась к контролированию крупных железнодорожных магистралей, вследствие чего наиболее решительные шаги были предприняты с целью приобретения в собственность контрольных пакетов акций. Для руководства обширным комплексом железнодорожных линий был создан железнодорожный комитет товарищества «И. Стахеев и К^о».

Уже указывалось, что подчинение финансово-промышленной группой Товарищества Алапаевских горных заводов насл. С. С. Яковлева было тесно связано с финансированием их Акционерным обществом Московско-Казанской железной дороги, оказавшейся к тому времени в сфере влияния группы Путилова—Стахеева—Батолина. Собственно говоря, акционерное железнодорожное общество давно уже находилось под контролем Русско-Азиатского банка и его главы А. И. Путилова. От Русско-Китайского банка, участвовавшего в синдикатах по реализации новых выпусков акций Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги и являвшегося крупнейшим их держателем⁴¹⁸, Русско-Азиатский банк унаследовал «шефство» над Акционерным обществом Московско-Казанской железной дороги. А. М. Соловьева, изучая документацию Общества Московско-Казанской железной дороги конца XIX в. (акционерное общество возникло в середине 1890-х гг.), склонна отнести его к железнодорожной монополии. За 10 лет существования протяженность железнодорожных линий Общества Московско-Казанской железной дороги возросла в 9 раз, соединив Центральный

⁴¹⁸ Переписка о реализации акций Московско-Казанской железной дороги, 1911–1917 // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 997. Л. 1–3.

промышленный район с крупными населенными пунктами Среднего Поволжья и важнейшими хлебными рынками.

В последнем, третьем, банковском синдикате по реализации выпуска акций общества, действовавшем в течение пятилетия (1912—1917 гг.), именно Русско-Азиатскому банку принадлежала ведущая роль⁴¹⁹. Из 30 тыс. акций железнодорожного общества на долю банка падал контрольный вклад — 7 тыс., на долю членов его правления — А. И. Путилова, М. Э. Верстрата, В. Ф. Давыдова — еще 2,5 тыс. акций⁴²⁰. Контрольный пакет акций Русско-Азиатский банк сохранял за собой на всем протяжении деятельности железнодорожного общества.

Ведущая роль Русско-Азиатского банка позволяет с уверенностью сказать, что привлечение группы И. И. Стахеева к делам Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги было проведено в интересах банка и, разумеется, самого А. И. Путилова. Это подтверждает и договор Русско-Азиатского банка с товариществом «И. Стахеев и К^о» о «реализации», а точнее о дележе акций Общества Московско-Казанской железной дороги, подписанный сторонами в марте 1917 г.⁴²¹

Прежде всего условия договора свидетельствуют о том, что к моменту его заключения весь пакет акций Общества Московско-Казанской железной дороги (31 тыс.) находился в портфеле Русско-Азиатского банка. По-видимому, все прежние акционеры железнодорожного общества (Русский торгово-промышленный, Петроградский частный коммерческий, Сибирский банки) передали Русско-Азиатскому банку принадлежавшие им акции. Таким образом, в договоре речь шла о разделе влияния в Акционерном обществе Московско-Казанской железной дороги между двумя группами — Русско-Азиатским банком и торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о». Соглашение предусматривало передачу банку 14,5 тыс. акций Общества Московско-Казанской железной дороги, т. е. 46,8%, товариществу «И. Стахеев и К^о» — 16,5 тыс. акций, т. е.

⁴¹⁹ Подробнее см.: *Соловьева А. М.* 1) Роль финансового капитала в железнодорожном строительстве России: Исторические записки. 1956. Т. 55; 2) Железнодорожный транспорт России во второй половине XIX в. М., 1975. С. 237–238, 241–242, и др. См. также: Краткий очерк развития сети Общества Московско-Казанской железной дороги. М., 1913.

⁴²⁰ Переписка о реализации акций Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги, 1911–1917 // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 997. Л. 1–3.

⁴²¹ Договор см.: Там же. Д. 1006. Л. 1 и 1 об.

53,2%. 11 тыс. акций, выделенных из общего числа пропорционально долям сторон, подлежали реализации за общий счет. Реализация поручалась Русско-Азиатскому банку, который вправе был самостоятельно установить цену. Оставшиеся 20 тыс. акций железнодорожного общества по взаимному соглашению блокировались сторонами на пятилетний срок, в связи с чем продажа акций третьим лицам была запрещена. Все дела Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги должны были решаться сторонами солидарно и на равной основе, для чего предполагалось возбудить ходатайство об увеличении числа членов правления до шести.

Последнее, очень важное условие договора свидетельствовало о том, что контрольный пакет акций Общества Московско-Казанской железной дороги был приобретен группой И. И. Стахеева не на собственные средства, а в основном на средства Русско-Азиатского банка, финансировавшего сделку. Банк обязывался открыть товариществу «И. Стахеев и К^о» кредит для покупки 8485 акций Общества Московско-Казанской железной дороги по его специальному счету в Русско-Азиатском банке из расчета 825 руб. за акцию. Процентное вознаграждение было весьма умеренным и лишь на 1% превышало ставку Государственного банка⁴²². Непосредственным результатом соглашения явилось вступление П. П. Батолина в члены правления Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги.

Привлечение группы И. И. Стахеева к контролю деятельности Общества Московско-Казанской железной дороги позволило в дальнейшем осуществить задуманную А. И. Путиловым и И. И. Стахеевым финансовую комбинацию с Алапаевскими горными заводами насл. С. С. Яковлева, что было нами рассмотрено в предыдущем параграфе.

Финансовая зависимость Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги от финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина возрастала буквально с каждым днем, а вместе с нею и задолженность, достигшая колоссальных размеров даже по военному времени. К маю 1917 г. общая сумма кредитования железнодорожного общества Русско-Азиатским банком и его союзниками — петроградскими банками — превысила 65 млн руб.⁴²³ При обследовании коммерческой деятельности Общества Московско-

⁴²² Там же.

⁴²³ Переписка о кредитовании Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги, 1916–1917 гг. // Там же. Д. 1005. Л. 3, 5, 28.

Казанской железной дороги специальной комиссией, осуществлявшей национализацию предприятий, было установлено, что к ноябрю 1918 г. (к моменту национализации) задолженность общества Русско-Азиатскому банку и тесно связанным с ним и с группой И. И. Стахеева Соединенному и Волжско-Камскому коммерческому банкам превысила 70 млн руб.⁴²⁴

* * *

Присоединение Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги к финансово-промышленной группе Путилова—Стахеева—Батолина позволило распространить контроль концерна на Акционерное общество Волго-Бугульминской железной дороги. В апреле 1917 г., следуя сообщению печати, Общество Московско-Казанской железной дороги приобрело крупный пакет акций Общества Волго-Бугульминской железной дороги от Петроградского частного коммерческого банка. Сделку финансировал Русско-Азиатский банк⁴²⁵. В сентябре того же года основным акционером Общества Волго-Бугульминской железной дороги стало Камско-Вятское торговое товарищество, владевшее контрольным пакетом акций (1 тыс.)⁴²⁶. Значительное количество акций находилось в руках подставных лиц И. И. Стахеева — С. Е. Багаева, П. И. Киясова и др.

Следует упомянуть, что попытки подчинения Общества Волго-Бугульминской железной дороги предпринимались И. И. Стахеевым неоднократно и ранее ввиду его особой заинтересованности в железнодорожном пути, соединявшем торговые центры Среднего Поволжья, однако оканчивались неудачно. Еще в 1914 г. товарищество «И. Стахеев и К^о», торговый дом «В. Г. Стахеева н-ки», Камско-Вятское торговое товарищество и ряд других елабужских фирм обратились к правительству с ходатайством о строительстве железнодорожной ветки от Бугульмы к богатому хлебному селу Набережные Челны, где в течение сезона закупалось до 8 млн пуд. хлеба⁴²⁷. Ссылаясь на центральное положение с. Набережные Челны, считавшегося главным хлебным рынком для всего Среднего Прикамья, они

⁴²⁴ Ведомость наличных денег в кассах Московско-Казанской железной дороги и остатков текущих счетов в банках на 9 ноября 1918 // РГАЭ. Ф. 6936. Оп. 1. Д. 98. Л. 25–27.

⁴²⁵ Коммерческий телеграф. 1917. 26 апреля.

⁴²⁶ Там же. 11 сентября.

⁴²⁷ Докладная записка Ф. В. Стахеева министру торговли и промышленности С. И. Тимашеву, 1914 // РГИА. Ф. 23. Оп. 10. Д. 54. Л. 244.

настаивали на изменении проектируемого направления Бугульминской ветки (Бугульма—Мензелинск)⁴²⁸. Однако истинная цель ходатайства, получившего огласку, вскоре стала ясна. Поток негодующих писем представителей местных деловых и официальных кругов, направленные в Министерство торговли и промышленности, разоблачали намерения просителей. В одном из писем сообщалось, что «челнинским хлеботорговцам вообще, а фирме Стахеевых в особенности не столько нужна дорога на Челны, сколько вредна дорога на Мензелинск, так как эта последняя выведет из экономической зависимости от челнинской пристани и от тех же Стахеевых большую часть Мензелинского уезда»⁴²⁹. По закрытии навигации, писали владельцы местных фирм, Стахеевы устанавливают по своему произволу цены на хлеб, что делает их монополистами и, естественно, наносит ущерб местному населению — исключительно земледельческому. В голодные годы, при отсутствии железнодорожного пути, Стахеевы продают хлеб правительству, земству и населению по непомерно высоким ценам, вследствие чего «все являются их данниками». Сам же Стахеев — крупный судовладелец — лично заинтересован в вывозе грузов из уезда и ввозе их в уезд только водным путем⁴³⁰.

Эти сообщения вынудили министра финансов П. Л. Барка и министра путей сообщения С. В. Рухлова рекомендовать Совету министров 27 мая 1914 г. отклонить домогательства елабужских и челнинских монополистов⁴³¹. Лишь события 1917 г. принесли изменения, приведшие к значительному расширению сферы влияния монополистического объединения, в результате чего присоединение к нему общества Волго-Бугульминской железной дороги оказалось делом не столь трудным и в значительной степени формальным.

* * *

Примерно летом 1917 г. окончательно установилось влияние финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина на Акционерное общество Северо-Донецкой железной дороги. Эта ма-

⁴²⁸ Ходатайство и телеграмма елабужских фирм, март–апрель 1914 г. // Там же. Л. 184–188, 195–198.

⁴²⁹ Доклад Мензелинской городской управы Городской думе 18 апреля 1914 г. // Там же. Л. 203.

⁴³⁰ Копия телеграммы уфимскому губернатору из Мензелинска, 19 апреля 1914 г. // Там же. Л. 200–200 об.

⁴³¹ Представление Министерства финансов в Совет министров 27 мая 1914 г. // Там же. Л. 209.

гистраль значительной протяженности пролегла в районе важнейших хлебных рынков юга России, поэтому естественным было стремление группы И. И. Стахеева вовлечь ее в орбиту своего контроля. По данным «Коммерческого телеграфа», акции Общества Северо-Донецкой железной дороги были приобретены торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о» от руководителей Петроградского частного коммерческого банка М. С. Залшупина и Л. В. Немировского. Петроградский частный коммерческий банк был близок Русско-Азиатскому, а последний в 1917 г. являлся вершителем финансовых дел Общества Северо-Донецкой железной дороги. Еще в 1915–1916 гг. Русско-Азиатский банк не выделялся из группы прочих столичных банков, финансировавших железнодорожное общество (Азовско-Донского, Петроградского международного коммерческого, Петроградского частного коммерческого, Русского торгово-промышленного). В то время в его распоряжении находился сравнительно небольшой пакет акций (около тысячи), тогда как на долю двух первых банков приходилось более 8 тыс. акций⁴³².

В 1917 г. положение в корне изменилось ввиду активизации действий Русско-Азиатского банка. Ему удалось сосредоточить в своих руках крупный пакет акций (более 4 тыс.) общества Северо-Донецкой железной дороги⁴³³. В это же время Петроградскому частному коммерческому банку принадлежало 5 тыс. акций, а двум его представителям, близким к А. И. Путилову (М. С. Залшупину и Л. В. Немировскому) — в общей сложности 4 700 акций⁴³⁴.

Следовательно, Общество Северо-Донецкой железной дороги находилось под эгидой двух петроградских банков, контролировавших его финансовую деятельность. В перспективе финансовые связи железнодорожного Общества с Русско-Азиатским банком должны были еще более укрепиться, поскольку в сентябре 1917 г. после соответствующих переговоров банк дал согласие открыть обществу Северо-Донецкой железной дороги шестимиллионный кредит под векселя на трехлетний срок⁴³⁵. Вполне естественно, что соглашение А. И. Путилова с М. С. Залшупиным и Л. В. Немировским могло послужить основой для передачи акций железнодорожного общест-

⁴³² Северо-Донецкая железная дорога // Финансовое обозрение, 1915, № 4; Торгово-промышленная газета, 1916, 19 мая (1 июня).

⁴³³ Торгово-промышленная газета, 1917, 22 июня (5 июля).

⁴³⁴ Там же.

⁴³⁵ Переписка о кредите для Северо-Донецкой железной дороги // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 1045. Л. 8–9.

ва товариществу «И. Стахеев и К^о». «Коммерческий телеграф» сообщал, что финансово-промышленная группа Путилова — Стахеева — Батолина имела свою «стаю маклеров» во главе с Залшупиным и Немировским, активно участвовавшую во всевозможных спекулятивных сделках и аферах⁴³⁶.

* * *

Стремясь к промышленному освоению огромного Сибирского края, группа Путилова — Стахеева — Батолина в 1917 г. проявила интерес к строившейся в те годы Южно-Сибирской железнодорожной магистрали. Концессия на постройку дороги была предоставлена Временным правительством в апреле 1917 г. уже известным нам В. Ф. Трепову и С. С. Хрулеву⁴³⁷. Финансировать строительство пути вызвалось несколько крупнейших русских и французских банков (Русско-Азиатский, Петроградский международный коммерческий, Русский для внешней торговли, Русский торгово-промышленный, Петербургский учетный и ссудный банк и «Сосьете Женераль пур фаворизе ле девелопман дю Коммерс э де л'Индюстри ан Франс, Пари» (Société Generale pour favoriser le developpement du Commerce et de l'Industrie en France, Paris)), гарантировавших реализацию акционерного и облигационного капиталов нового акционерного общества⁴³⁸.

Тогда же между товариществом «И. Стахеев и К^о» и Русско-Азиатским банком состоялся обмен мнениями относительно участия группы И. И. Стахеева в сооружении дороги. Переговоры привели к заключению соглашения о предоставлении товариществу «И. Стахеев и К^о» 25% акционерного капитала Общества Южно-Сибирской железнодорожной магистрали и об обеспечении группе И. И. Стахеева двух мест в правлении акционерного общества⁴³⁹. 31 мая того же 1917 г. на совещании по вопросу об образовании Акционерного об-

⁴³⁶ Коммерческий телеграф, 1917, 9 августа. — К роли М. С. Залшупина и Л. В. Немировского в качестве агентов концерна Путилова—Стахеева—Батолина следует относиться с известной осторожностью, ибо руководители Петроградского частного коммерческого банка Залшупин и Немировский в ряде случаев выступали в качестве самостоятельных финансовых дельцов, полностью обособленных от финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина.

⁴³⁷ Постановление Временного правительства от 27 апреля 1917 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 1089. Л. 104.

⁴³⁸ Отношение банков министру финансов 12 апреля 1914 г. // Там же. Л. 74.

⁴³⁹ Письмо П. П. Батолина правлению Русско-Азиатского банка 15 мая 1917 г. // Там же. Л. 105.

щества Южно-Сибирской железнодорожной магистрали доли участия торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» (25%) и Русско-Азиатского банка (11¼%) были окончательно определены⁴⁴⁰. К марту 1918 г., по данным представителя железнодорожного комитета товарищества «И. Стахеев и К^о» М. Г. Бродянского, финансово-промышленная группа Путилова—Стахеева—Батолина контролировала уже 54% акций Общества Южно-Сибирской магистрали⁴⁴¹.

* * *

В 1917 г. в сфере влияния финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина оказались три среднеазиатские железнодорожные линии — Ферганская, Бухарская и Семиреченская. Анализ архивных документов показывает, что установление контроля концерна над тремя южными магистралями явилось непосредственным итогом их финансовой зависимости от Русско-Азиатского банка⁴⁴². Взять, к примеру, Ферганскую железнодорожную линию. В сентябре 1913 г. Русско-Азиатский банк принял на себя реализацию акций и облигаций Акционерного общества Ферганской железной дороги и оставил за собой крупный пакет акций общества (около 10 тыс.). В течение 1913—1916 гг. банк выдал Обществу Ферганской железной дороги несколько солидных сумм в счет разрешенных правительством кредитов⁴⁴³. В 1917 г., как следствие финансового подчинения Ферганской железной дороги Русско-Азиатскому банку, она перешла под контроль финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина.

Аналогичным путем контроль концерна был распространен на Акционерное общество Бухарской железной дороги. Последняя имела особо важное значение для освоения громадного хлопководческого района и насаждения в нем целого ряда промышленных объектов. В 1913 г. Русско-Азиатский банк принял на себя роль организатора синдиката русских и французских банков для финансирования строи-

тельства железной дороги. В результате размещения акций Общества Бухарской железной дороги в портфеле Русско-Азиатского банка оказалась 1/3 выпуска — 10 435 акций. Оставшаяся часть акций была поделена между бухарским эмиром (10 тыс.) и концессионером дороги А. Н. Ковалевским (10 785 акций)⁴⁴⁴. Принадлежавший Русско-Азиатскому банку пакет акций был распределен между несколькими участниками синдиката. Но уже в 1915 г. заинтересованность Русско-Азиатского банка в железнодорожном предприятии проявилась в активной скупке акций последнего. В частности, от Петроградского частного коммерческого банка Русско-Азиатский банк приобрел его долю участия в синдикате в размере 3 тыс. акций общества Бухарской железной дороги⁴⁴⁵. В том же году с разрешения министра финансов банком был открыт Бухарской железной дороге шестимиллионный вексельный кредит. Любопытно, что правительство распорядилось выдать Русско-Азиатскому банку из казны ссуду в счет открытого железнодорожному обществу кредита. Государственному банку надлежало принять к переучету векселя Общества Бухарской железной дороги, учтенные в Русско-Азиатском банке, на сумму 6 млн руб.⁴⁴⁶ В ноябре 1916 г. крупный пакет акций дороги (3 тыс.) перешел к товариществу «И. Стахеев и К^о». И. И. Стахеев приобрел акции за 487,5 тыс. руб. от комиссионера Г. Д. Лесина, скупившего их, в свою очередь, от участника банковского синдиката — Русского торгово-промышленного банка⁴⁴⁷. Один из членов правления Общества Бухарской железной дороги — М. Г. Бродянский вошел в состав железнодорожного комитета товарищества «И. Стахеев и К^о».

Сложные связи установились между финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина и Акционерным обществом Семиреченской железной дороги, подчиненной в финансовом отношении тому же Русско-Азиатскому банку.

Учредителями Акционерного общества Семиреченской железной дороги являлись А. И. Путилов и член совета Русско-Азиатского банка А. А. Бунге. Вскоре в связи с кончиной Бунге все нити управ-

⁴⁴⁰ Письмо правления Петроградского международного коммерческого банка Русско-Азиатскому банку 31 мая 1917 г. // Там же. Л. 111.

⁴⁴¹ Протокол совещания в Комиссариате путей сообщения по вопросу о национализации железных дорог 4 марта 1918 г. // Там же. Ф. 32. Оп. 1. Д. 662. Л. 8.

⁴⁴² Подробнее о финансовой стороне деятельности среднеазиатских железнодорожных обществ см.: *Вяткин М. П.* Монополистический капитал в Средней Азии. С. 146—157.

⁴⁴³ Переписка правления Русско-Азиатского банка с правлением Акционерного общества Ферганской железной дороги // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 1068. Л. 1, 8, 16, 18.

⁴⁴⁴ Письма правления Русско-Азиатского банка от 22 марта 1913 г. и 2 января 1914 г. // Там же. Д. 941. Л. 15—16; Д. 942. Л. 2.

⁴⁴⁵ Правление Петроградского частного коммерческого банка — Русско-Азиатскому банку 24 октября 1915 г. // Там же. Ф. 597. Оп. 2. Д. 129. Л. 139.

⁴⁴⁶ Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 941. Л. 46.

⁴⁴⁷ Правление Русского торгово-промышленного банка — Русско-Азиатскому банку 24 ноября 1916 г.; Г. Д. Лесин — правлению Русско-Азиатского банка 24 ноября 1916 г. // Там же. Д. 942. Л. 82—83.

ления железной дорогой сконцентрировались в руках главы Русско-Азиатского банка. В течение довольно длительного периода между А. И. Путиловым и управлением дороги велись расчеты за переданные железнодорожному обществу имущество и изыскательские права. Соответствующее соглашение о гарантии капитала железной дороги последовало в октябре 1913 г. В течение 1913–1914 гг. правление Семиреченской железной дороги выплачивало А. И. Путилову крупные суммы (ноябрь 1913 г. — 110 тыс. руб., апрель 1914 г. — 512 тыс. руб. и т. д.) за «экономические и коммерческие исследования» и переданные сооружения. В феврале 1917 г. вследствие постановления чрезвычайного общего собрания акционеров о сооружении второй очереди дороги (оз. Балхаш — Южно-Сибирская магистраль) правление возобновило переговоры с А. И. Путиловым относительно приобретения изыскательских прав⁴⁴⁸.

Общество Семиреченской железной дороги было задумано как крупное комбинированное предприятие, цель которого заключалась наряду с эксплуатацией железнодорожной магистрали в разработке месторождений железных и медных руд. Окончательный проект проведения Семиреченской железнодорожной трассы был подписан в 1912 г. Государственный совет одобрил сооружение дороги на частные средства с правительственной гарантией. В мае того же года был утвержден устав Акционерного общества Семиреченской железной дороги⁴⁴⁹ с основным капиталом 4847 тыс. руб. (увеличенным вскоре до 6048 тыс. руб.)⁴⁵⁰, состоявшим из акций и гарантированных правительством 4,5% облигаций. Реализацию последних принял на себя синдикат французских банков, возглавляемый «Банк де Пари э де Пэи Ба» (Banque de Paris et de Pays Bas). На учредительном собрании акционеров Общества Семиреченской железной дороги, состоявшемся в мае 1913 г. в Петербурге в помещении Русско-Азиатского банка, был избран состав правления, в котором ряд лиц представлял интересы банка. К их числу следует отнести директора Общества

⁴⁴⁸ Материалы общества Семиреченской дороги: журналы заседаний правления, официальная переписка, 1913–1914 гг. // Там же. Ф. 363. Оп. 1. Д. 270. Л. 17, 19, 20, 23. Протокол собрания см.: Там же. Ф. 595. Оп. 2. Д. 110. Л. 29 об.; *Беляев С. Г.* Русско-французские банковские группы в период экономического подъема 1909–1914 гг. СПб., 1995. С. 64.

⁴⁴⁹ Устав общества см.: Собрание узаконений и распоряжений правительства. СПб., 1913. Отд. II. Ст. 180. С. 852–868.

⁴⁵⁰ Правление Русско-Азиатского банка — Волжско-Камскому коммерческому банку от 19 сентября 1913 г. // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 1050. Л. 196.

путиловских заводов А. К. Дрейера, председателя правления Русско-Бельгийского металлургического общества (и ряда других компаний) В. М. Иванова, позже — С. В. Пеннацио. Однако ввиду затянувшихся изыскательских работ к строительству дороги приступили лишь в июне 1914 г.

Изыскательские работы требовали громадных средств, и для их финансирования был образован синдикат русских и французских банков, действовавший в 1911–1913 гг. Руководящая роль в синдикате принадлежала инициаторам его создания — Русско-Азиатскому и Петербургскому международному коммерческому банкам, на долю которых приходилось 10% участия из 60%, падавших на русскую группу банков⁴⁵¹. К октябрю 1913 г. руководителем строительства новой среднеазиатской линии — инженером А. А. Бунге было затрачено на разведочные работы 145 тыс. руб., причем из них 128,5 тыс. были предоставлены Русско-Азиатским и Петербургским международным коммерческим банками⁴⁵². В январе того же года Русско-Азиатский банк от имени 9 банков, составлявших русскую группу, открыл правлению Семиреченской железной дороги кредит в размере 150 тыс. руб., в июне и сентябре — по 100 тыс. руб.⁴⁵³ К сентябрю 1917 г. Русско-Азиатскому банку принадлежал уже контрольный пакет акций Общества Семиреченской железнодорожной магистрали — 26 466 акций из 50 720, Азовско-Донскому банку — 4 507 акций, Петроградскому учетному и ссудному банку — 3 296 акций⁴⁵⁴. Это означало, что в портфелях трех русских банков находилось более 2/3 (67,5%) акций среднеазиатского железнодорожного предприятия: следовательно, французские акционеры были оттеснены на второй план. К концу 1917 г. все основные функции по финансированию Общества Семиреченской железной дороги перешли к торгово-промышленному товариществу «И. Стахеев и К^о».

Не вызывает сомнения участие товарищества «И. Стахеев и К^о» в акционерном капитале строящейся магистрали. Свидетельством тому является письмо одного из членов правления Акционерного общества Семиреченской железной дороги в Железнодорожный комитет

⁴⁵¹ Правление Русско-Азиатского банка — Петербургскому частному коммерческому банку от 6 июня 1912 г. // Там же. Д. 1046. Л. 72–73.

⁴⁵² *Вяткин М. П.* Монополистический капитал в Средней Азии. С. 198.

⁴⁵³ Письма Русско-Азиатского банка правлению общества Семиреченской железной дороги от 5 июня и 13 сентября 1913 г. // РГИА. Ф. 363. Оп. 1. Д. 273. Л. 3, 21.

⁴⁵⁴ Письмо председателя правления общества Семиреченской железной дороги Е. Вурцеля от 9 сентября 1917 г. // Там же. Ф. 630. Оп. 2. Д. 1046. Л. 344345.

товарищества «И. Стахеев и К^о», датированное январем 1918 г. Автор послания сетует на невозможность при сложившихся в ту пору обстоятельствах разрешить вопрос о взаимном участии Железнодорожного комитета и правления Общества Семиреченской железной дороги в «разработке строительной, экономической и финансовой программы деятельности Общества»⁴⁵⁵. Разумеется, рассматривать столь широкий комплекс вопросов правомочен был лишь крупный акционер железнодорожного общества, каким, по-видимому, и являлось товарищество «И. Стахеев и К^о». Через специально созданный орган для строительства и реконструкции подчиненных контролю финансово-промышленной группы железнодорожных магистралей — Общество железнодорожного снабжения — фирма И. И. Стахеева обеспечивала дорогу необходимым строительным материалом: организовывала «экспедиции рельсов», поставляла телеграфные и телефонные аппараты, брезент, ткани, кожу, т. е. все нужное для возведения путей и оформления станций. Общество Семиреченской железной дороги, естественно, попало в финансовую зависимость от группы Путилова—Стахеева—Батолина, которая усугублялась по мере расширения объема поставок.

В первые месяцы 1918 г., когда утвердившаяся в центральной России советская власть приступила к национализации банков и предприятий, господствовавший в Средней Азии финансовый капитал не только не сдавал позиций, но упорно стремился к расширению экспансии. Не отставало от других в своих намерениях и товарищество «И. Стахеев и К^о». Крупные платежи в виде авансов и окончательных расчетных сумм, выплачиваемые правлением дороги И. И. Стахееву за поставки оборудования, следовали в тот период буквально один за другим. К примеру, в марте Акционерное общество Семиреченской железной дороги уплатило И. И. Стахееву 100 тыс. руб. за организацию «экспедиции рельсов» из Архангельска; тогда же товариществу «И. Стахеев и К^о» был выдан аванс в сумме 300 тыс. руб. за погрузку и отправку материалов и рельсов; в апреле последовала выплата 250 тыс. руб. за новые поставки строительных материалов. В мае того же года товарищество «И. Стахеев и К^о» предложило Обществу Семиреченской железной дороги имевшиеся в распоряжении фирмы в Петрограде шерстяные ткани, английскую кожу и т. п. на 10 млн руб., причем аванс, подлежащий уплате со стороны правления железной дороги, должен был составлять 50%

⁴⁵⁵ Там же. Ф. 363. Оп. 1. Д. 514. Л. 10.

стоимости товара⁴⁵⁶. Предложение было принято, но не реализовано, поскольку декрет о национализации тканей (от 23 июля 1918 г.) аннулировал их частную куплю-продажу. Товарищество «И. Стахеев и К^о» ссужало Обществу Семиреченской железной дороги и кредитами. В июне 1917 г. дорога получила от И. И. Стахеева 140 тыс. руб., в июле — 85 тыс. в виде «временного позаймствования»⁴⁵⁷.

* * *

Проводившаяся финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина финансовая политика в отношении частных железнодорожных обществ соответствовала определенной программе, предусматривавшей хозяйственную колонизацию российских окраин. Основные и наиболее характерные моменты этой программы были изложены в записке члена Железнодорожного комитета товарищества «И. Стахеев и К^о» И. Ф. Богомолова. Напоминая о тяжелом финансовом положении железнодорожных обществ и о мерах выхода из него, автор приходит к следующим основным выводам: «1) железные дороги должны стремиться объединить все виды транспорта, а потому должны создать у себя вспомогательные транспортные предприятия с широкой коммерческой программой, имеющей целью самостоятельное получение возможно более крупных доходов, для чего каждая дорога, открыв в крупных центрах городские станции или транспортные конторы, должна во всех других более или менее видных пунктах своего района и определенных пунктах сбыта продуктов района открыть более мелкие отделения в полной взаимной связи, и 2) создать на всех станциях коммерческую службу, совершенно отдельную от технической, и возложить на эту службу обязанность теснейшей связи с торгово-промышленным и сельскохозяйственным миром данного района, и не только заведовать на станции ссудо-складочными операциями, а и развивать эти операции, всемерно расширяя район тяготения к своей дороге. Эта же агентура может исполнять и мелкие транспортные услуги, подобно тому как на германских дорогах существуют так называемые “Bahnspediteur”ы. Вне этой программы железные дороги будут развиваться лишь по-прежнему, т. е. отбивать одна у другой перевозку чуть ли не каждого пуда, что при тяжелых долговых уплатах, которые, увы, останутся на

⁴⁵⁶ Переписка правления Акционерного общества Семиреченской железной дороги с Железнодорожным комитетом товарищества «И. Стахеев и К^о» // Там же. Л. 16, 17, 19–21, 23, 26, 27, 29, 45.

⁴⁵⁷ Там же. Л. 33, 35, 36, 37, 39.

долгое время после войны, уже не поднимет доходности не только до желаемой, но даже и до необходимой высоты»⁴⁵⁸. Любопытно, что записка И. Ф. Богомолова обсуждалась в марте 1918 г. правлением Акционерного общества Семиреченской железной дороги, как, очевидно, и правлениями прочих подконтрольных концерну железнодорожных обществ, и была ими «принята к руководству»⁴⁵⁹.

Другой документ, относящийся к тому же периоду (4 марта 1918 г.), а именно «протокол совещания в Комиссариате путей сообщения по вопросу о национализации железных дорог»⁴⁶⁰, позволяет судить, насколько изложенная выше программа соответствовала действиям представителей финансово-промышленной группы в этой области, и об успехах, достигнутых ими в данном направлении. На совещании в Комиссариате путей сообщения выступил член Железнодорожного комитета товарищества «И. Стахеев и К^о» директор правления Акционерного общества Бухарской железной дороги М. Г. Бродянский. Любопытен тот факт, что единственным представителем промышленных кругов, присутствовавшим на этом важном заседании в Комиссариате путей сообщения и представлявшим весь предпринимательский мир страны, оказался именно доверенный финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина. Не является ли это свидетельством того, что Советское правительство было прекрасно осведомлено о характере и поразительных масштабах деятельности крупнейшего монополистического объединения и в известной мере вынуждено было считаться с самим фактом его существования?

Выступление М. Г. Бродянского чрезвычайно интересно само по себе, поскольку раскрывает стремление финансово-промышленной группы приспособиться к новым социально-политическим условиям, сохранить даже «в эпоху диктатуры пролетариата» свое экономическое могущество, изменив, разумеется, форму. И хотя это несбыточное, утопическое желание всем ходом исторических событий было обречено на провал, руководители концерна лелеяли надежду на его осуществление.

Назвав себя на совещании «представителем широко поставленной организации, объединяющей в себе самые различные хозяйства страны, в том числе и железные дороги»⁴⁶¹, М. Г. Бродянский высказал

⁴⁵⁸ Там же. Д. 371. Л. 17–17 об.

⁴⁵⁹ Там же. Л. 18.

⁴⁶⁰ Протокол совещания в Комиссариате путей сообщения // Там же. Ф. 32. Оп. 1. Д. 662. Л. 1–7.

⁴⁶¹ Там же. Л. 5.

основные положения уже известной нам программы эксплуатации железных дорог, присовокупив к ним ряд сведений о практических результатах ее осуществления. Товарищество «И. Стахеев и К^о», сообщил он, является владельцем значительного числа акций железнодорожных предприятий и стремится влиять на железнодорожное строительство. Представители товарищества «И. Стахеев и К^о» рассматривают железные дороги лишь как «узкотранспортные предприятия», от которых нереально требовать доходности во что бы то ни стало, считают их «подсобным орудием», способствующим развитию промышленности в районе действия дорог. В силу своего убеждения товарищество «И. Стахеев и К^о», «имея влияние на целый ряд банков, обладающих акциями многих железнодорожных предприятий, отказалось от предложений иностранных капиталистов, предлагавших в самое последнее время приобрести эти акции на несомненно выгодных условиях, как то: по очень высокому курсу и при условии уплаты золотом, только потому, что Товарищество в своей деятельности не преследует ни грюндерских, ни спекулятивных целей»⁴⁶².

Далее М. Г. Бродянский сообщил, что в целях лучшего снабжения железных дорог и контроля над их деятельностью товариществом «И. Стахеев и К^о» был создан особый железнодорожный отдел, объединивший специалистов по самым разнообразным «отраслям железнодорожного дела». Сознавая необходимость иметь технически подготовленный персонал, товарищество «И. Стахеев и К^о» приступило к организации сети специальных «народных» училищ, где получили бы теоретическую и практическую подготовку будущие служащие товарищества. Подготовка специалистов включала и обучение за границей, для чего предполагалось выделить особые средства. Рассматривая железные дороги как эффективное орудие для продвижения своей обновленной политики, организаторы концерна, по свидетельству М. Г. Бродянского, стремились направить железнодорожное дело по тому пути, каким оно развивалось в Канаде и Австралии, т. е. сочетать железнодорожные концессии с экономической колонизацией района, обслуживаемого железной дорогой: строить промышленные и торговые предприятия, возводить элеваторы, организовывать общества взаимного кредита, наконец, расширять железнодорожную сеть для освоения полезных ископаемых региона и создания предприятий добывающей промышленности.

⁴⁶² Там же. Л. 6.

Изложенный М. Г. Бродяньским обширный план развития железнодорожной сети вызвал опасения: даже упорный противник национализации железных дорог — представитель Департамента железнодорожных дел Н. Ю. Старынкевич вынужден был заметить, что осуществление программы во всем ее объеме создало бы «государство в государстве»⁴⁶³. Однако начертанная программа оказалась лишь прелюдией к основному пункту доклада Бродянского: претворение ее в жизнь возможно лишь при сохранении господствующей роли частного капитала. Он предложил подменить тезис о национализации промышленности тезисом о «национализации граждан». Государству, заявлял М. Г. Бродянский, ни в коей мере не выгодно национализировать заведомо убыточную отрасль хозяйства, тем более в период тяжелых для страны испытаний. Зато государство вправе осуществлять самый строгий надзор за деятельностью железных дорог, удаляя, к примеру, лиц, не отвечающих требованиям времени, добиваясь, чтобы все граждане были призваны к усиленной работе на пользу страны, и т. п.⁴⁶⁴

Бродянский не добился цели. Председательствовавший на совещании член коллегии Народного комиссариата путей сообщения А. Л. Малицкий отверг его притязания, заявив, что «национализация частных дорог представляется крайне желательной»⁴⁶⁵.

Однако и в дальнейшем представители группы И. И. Стахеева не думали сдаваться. Стремясь сохранить позиции, они вновь предпринимали попытки «ужиться» с советской властью, все еще не отдавая себе отчета в том, что все их усилия ходом событий обречены на провал. Но об этом в следующей главе.

⁴⁶³ Там же. Л. 10.

⁴⁶⁴ Там же. Л. 9.

⁴⁶⁵ Там же. Л. 10.

Глава 3

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ ПУТИЛОВА—СТАХЕЕВА—БАТОЛИНА ПОСЛЕ ФЕВРАЛЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ

Союз и взаимодействие с ведущими банками

В период войны огромную роль в процессе концентрации производства и капитала играли крупнейшие российские банки. Инфляционная конъюнктура создала исключительно благоприятные условия для сосредоточения под контролем ведущих финансовых групп производственных мощностей, пакетов акций десятков разнородных предприятий, часто не связанных в хозяйственном отношении, но прибыльных и перспективных.

Широчайшая экспансия банковского капитала определила захват сильнейшими представителями финансового мира командных высот в ряде отраслей экономики. Инфляция способствовала образованию огромных свободных денежных капиталов, которые оседали в фондах коммерческих банков. По свидетельству правления Азовско-Донского банка, эти свободные средства «легко нашли себе применение, удовлетворяя чрезвычайно разнообразные потребности, прямо или косвенно вызванные военными обстоятельствами»⁴⁶⁶. Приблизительно 45% всей суммы, израсходованной на военные нужды внутри страны, составляли капиталы банков.

В годы войны резко усилились операции банков, связанные с кредитованием торговли. Сравнительная легкость монополизации банками сбыта сельскохозяйственных продуктов объяснялась осуществляемой ими на местах системой мер, касавшихся как чисто технических процедур, так и взаимоотношений с широкой клиентурой. В силу трудностей развития военной экономики и затяжного характера военной кампании, коммерческие банки все сильнее приобщались к несвойственным им прежде в принципе прямым торговым операциям, теряя специфику определенной законом финансо-

⁴⁶⁶ Экономическое положение России накануне Великой Октябрьской социалистической революции. М.: Л., 1957. Ч. I. Док. № 41. С. 89–90.

вой деятельности. Я. Рудой, основываясь на данных периодики («Русские записки»), сообщал, что «совокупное количество ссуд по товарно-капиталистическим счетам банков за время с 1 октября 1914 г. по 1 апреля 1915 г. возросло на крупную сумму» — 102,3 млн руб., достигнув 398,6 млн руб.⁴⁶⁷

Переход банков к скупке и сбыту товаров за собственный счет вызвал негативную реакцию в широких коммерческих кругах и критическую оценку в бюрократических учреждениях. Отголоски этих настроений прозвучали в донесениях чиновников Государственного банка, ревизовавших финансовую деятельность крупных коммерческих банков в связи с окончанием отчетного 1916 г. Обследование государственным инспектором И. Ф. Баторевичем коммерческих операций Азовско-Донского банка позволило ему прийти к следующему выводу: «Во многих случаях комиссионная деятельность банка является опороченной, и многие сделки, совершаемые под видом комиссионных, по существу являются торговлей за собственный счет»⁴⁶⁸, т. е. в погоне за сверхприбылью банки стремились соединить обе операции — комиссионную и спекулятивную, т. е. узаконенную с незаконной.

При обследовании коммерческой деятельности Русско-Азиатского банка инспектор Государственного банка П. И. Перхорович обратил внимание на связь хозяйственных неурядиц с прогрессирующим развитием товаро-ссудных банковских операций. «Когда на рынках повсеместно наблюдается отсутствие и всеобщий недостаток товаров, в Русско-Азиатском банке количество этих товаров как объекта залога неуклонно увеличивается. И в первую очередь это касается хлеба и сахара, т. е. продуктов, совершенно исчезнувших с широкого рынка»⁴⁶⁹. И если война сократила до минимума вексельный кредит, расцениваемый как «основа торговли», то на функциях Русско-Азиатского банка это обстоятельство почти не отразилось. В банковской деятельности оказалась «близкая связь» между товаро-ссудной и вексельной операциями.

Кадры мелких торговцев при этом сокращались, их все активнее вытесняли крупные клиенты банка и промышленники-производители на местах. В результате и здесь продолжали преуспевать отделения банка, в которых новые тенденции наметились достаточно четко. Именно там сохранялись высокие обороты по товарно-ссудным

⁴⁶⁷ Рудой Я. Государственный капитализм в России во время империалистической войны. Л., 1925. С. 30.

⁴⁶⁸ Экономическое положение России... Ч. I. Док. № 54. С. 133, 137.

⁴⁶⁹ Там же. С. 140; Док. № 51. С. 101–102.

и товарно-комиссионным операциям, в том числе с зерном и мукой («on call», срочные ссуды и т. д.)⁴⁷⁰.

По данным инспекторской ревизии, Русско-Азиатский банк усиливал финансирование предприятий, «связанных с обороной, делающих большое государственное дело, около которых и стоило поработать»⁴⁷¹. К числу предприятий, представлявших для банка особый интерес, по-прежнему принадлежало торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о».

Русско-Азиатский банк оставался основным кредитором фирмы И. И. Стахеева. В сентябре 1914 г. банк предоставил владельцу фирмы кредит «для военных поставок» на сумму 2 млн руб. с взиманием 8% годовых и 1,5 коп. отчислений (прибыли) с каждого пуда реализованного зерна⁴⁷². В феврале 1915 г. банком был открыт И. И. Стахееву двухмиллионный кредит⁴⁷³. В марте того же года И. И. Стахеев обратился в правление Русско-Азиатского банка с просьбой объединить его товарные счета в банке.

О размерах задолженности торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о» Русско-Азиатскому банку можно судить по суммам ценных бумаг, предоставленных И. И. Стахеевым в обеспечение счетов. Стахеев предложил банку принять акции нефтепромышленного и торгового общества «Эмба» на 1,93 млн руб., Камско-Сибирского нефтепромышленного акционерного общества — на 1 млн руб., Балтийского портового акционерного общества погрузочных средств и складочных помещений — на 395 тыс. руб., Петроградского международного общества погрузочных средств и складочных помещений — на 350 тыс. руб., паи Камско-Вятского торгового товарищества — на 250 тыс. руб., наличные деньги, поступившие от продажи шер «Эмба-Каспиан Ойл К^о» (Emba-Caspian Oil C^o), — 3,1 млн руб., 500 тыс. шер этого же общества и, наконец, векселя торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о»⁴⁷⁴. В это же время в Русско-Азиатском банке уже лежали векселя торгово-промышленного товарищества И. И. Стахеева на 3,85 млн руб.⁴⁷⁵, а общая

⁴⁷⁰ Там же.

⁴⁷¹ Там же. Док. № 51. С. 109.

⁴⁷² Там же.

⁴⁷³ Правление Русско-Азиатского банка — торгово-промышленному товариществу «И. Стахеев и К^о» // РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 844. Л. 1.

⁴⁷⁴ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — Русско-Азиатскому банку 16 марта 1915 г. // Там же. Л. 5.

⁴⁷⁵ Товарищество «И. Стахеев и К^о» — Русско-Азиатскому банку 7 марта 1915 г. // Там же. Л. 3.

сумма ценных бумаг, обеспечивавших долг фирмы И. И. Стахеева Русско-Азиатскому банку, составила около 11 млн руб.

Заинтересованность А. И. Путилова в организации сильной банковской группы способствовала созданию благоприятной обстановки для проникновения представителей концерна в правление Русско-Азиатского банка. Эту цель преследовал обмен акциями между товариществом «И. Стахеев и К^о» и банком. В июле 1917 г. А. И. Путилов, Н. А. Гордон и М. Э. Верстрат — директора Русско-Азиатского банка — предложили И. И. Стахееву приобрести пакет акций банка по цене 800 руб. за акцию. Из них 400 руб. выплачивались наличными деньгами, а на остальные 400 выдавались паи товарищества «И. Стахеев и К^о»⁴⁷⁶. Предложение было охотно принято. Остается невыясненным точное число акций, переданных И. И. Стахееву, но, судя по всему, пакет был достаточно велик, чтобы обеспечить за представителями финансово-промышленной группы право участия в правлении. В издаваемой в Париже белоэмигрантской газете «Русское время» 6 мая 1926 г. были помещены статьи под рубрикой «Борьба за Русско-Азиатский банк». В одной из них («От редакции»), принадлежавшей, видимо, перу А. И. Путилова, сообщалось о продаже П. П. Батолину в 1917 г. 52 тыс. акций Русско-Азиатского банка и о том, что А. И. Путилов, М. Э. Верстрат и М. Л. Бутри изъявили желание стать вкладчиками товарищества «И. Стахеев и К^о» (А. И. Путилов вложил 8 млн руб.). В той же статье подверглось сомнению утверждение И. И. Стахеева о наличии в его руках 82 тыс. акций Русско-Азиатского банка⁴⁷⁷.

Теперь с особой остротой встал вопрос об освобождении необходимых мест и выводе из правления банка неугодных лиц. Согласно мнению И. Ф. Гиндина и Л. Е. Шепелева, подробно исследовавших банковские связи, именно этой целью руководствовался А. И. Путилов, «санкционировавший» выход из правления Н. А. Гордона и тем самым пожертвовавшим контролем банка над табачной промышленностью, который им осуществлялся⁴⁷⁸. По-видимому, ради той же цели из состава правления банка был вскоре выведен В. Ф. Давыдов, что подтверждается письмом вице-председателя правления банка М. Э. Верстрата В. Ф. Давыдову, написанным незадолго до избрания П. П. Батолина в члены правления банка⁴⁷⁹. Так был открыт

путь к управлению банковским капиталом представителям группы И. И. Стахеева.

Следует напомнить, что к этому времени в руках И. И. Стахеева сосредоточилось уже значительное количество акций Русско-Азиатского банка. Из опубликованного в «Торгово-промышленной газете» отчета годового общего собрания акционеров Русско-Азиатского банка за 1916 г. выясняется, что к июню того же года товариществу «И. Стахеев и К^о» и его представителю П. П. Батолину принадлежало 4 тыс. акций банка⁴⁸⁰. К лету 1917 г. сумма акций еще более возросла. Из списка акционеров Русско-Азиатского банка, приложенного к протоколу общего собрания акционеров 12/25 июня 1917 г., узнаем, что из представленных акционерами 65894 акций банка товариществу «И. Стахеев и К^о» принадлежало 7 тыс. акций, И. И. Стахееву — 6 тыс.; его ближайшим помощникам: П. П. Батолину — 1 тыс., М. Н. Миллеру — 100 акций, П. И. Киясову — 100 акций. Таким образом, в руках группы И. И. Стахеева находилось свыше 14 тыс. акций Русско-Азиатского банка, что составило более 1/5 всего собранного к заседанию акционерного капитала. Прочими крупными акционерами Русско-Азиатского банка к тому времени являлись Ростовский-на-Дону купеческий банк, незадолго до того обменявшийся пакетами акций с Русско-Азиатским банком и представивший 11,7 тыс. акций, и Сибирский торговый банк, владевший 10,4 тыс. акций⁴⁸¹.

Акционерный капитал Русско-Азиатского банка достиг в 1917 г. 55 млн руб. Если учесть, сколь значительное место в акционерном капитале банка занимал иностранный капитал, в том числе французский, то, по сведениям И. Ф. Гиндина, оказывается, что русский капитал в банке составлял всего лишь 21%, т. е. 115 500 акций⁴⁸². Принадлежавшие И. И. Стахееву 14 тыс. акций составляли 12,1% всех русских капиталовложений. Это означало, что к июлю 1917 г. группа И. И. Стахеева являлась одним из крупных русских держателей акций Русско-Азиатского банка и самым солидным акционером из представивших акции к общему собранию 12/25 июня 1917 г. Следует заметить, что накануне и особенно в годы войны непосред-

⁴⁸⁰ Торгово-промышленная газета. 1916. 15 (28) июня.

⁴⁸¹ Список акционеров Русско-Азиатского банка см.: РГИА. Ф. 630. Оп. 1. Д. 76. Л. 3—25.

⁴⁸² Исследования И. Ф. Гиндина показали, что к 1916—1917 гг. французские капиталовложения в Русско-Азиатском банке не превышали 36 млн руб., т. е. 66% (Гиндин И. Ф. Русские коммерческие банки. М., 1948. С. 371).

⁴⁷⁶ Коммерческий телеграф. 1917. 9 августа.

⁴⁷⁷ Документ любезно предоставлен нам Л. Е. Шепелевым.

⁴⁷⁸ См.: Гиндин И. Ф., Шепелев Л. Е. Банковские монополии в России... С. 37.

⁴⁷⁹ М. Э. Верстрат — В. Ф. Давыдову // РГИА. Ф. 630. Оп. 7. Д. 184. Л. 28—29.

ственное влияние иностранного капитала, в том числе французского, на операции Русско-Азиатского банка значительно ослабло. Это было связано с некоторым нарушением, а частью и прекращением связей французских финансовых кругов с русской промышленностью. Но французский капитал продолжал оказывать значительное влияние на общее развитие русской экономики, оставаясь кредитором русского правительства. Акцентируя внимание на изменении степени зависимости Русско-Азиатского банка от французского влияния в годы предвоенного экономического подъема, В. И. Бовыкин высказал следующее соображение: к этому времени во главе крупнейших из банков «встали представители нового поколения отечественных банкиров: А. И. Путилов, А. И. Вышнеградский, Б. А. Каменка, В. И. Тимирязев, Я. И. Утин, А. В. Коншин, А. А. Давидов, М. А. Соловейчик, В. С. Татищев — люди, получившие блестящее образование, имевшие большой деловой опыт и широкие связи в правительственных кругах. Они знали себе цену и не собирались быть беспрекословными исполнителями любых пожеланий зарубежных инвесторов, справедливо полагая, что у себя дома могут сами найти наиболее прибыльное применение доверенным им средствам. И действительно, парижские создатели Русско-Азиатского банка довольно скоро убедились в том, что их деньги под руководством А. И. Путилова работают лучше, чем когда ими распоряжался М. Верстрат в качестве председателя правления Северного банка. Вот почему, потерпев неудачу в своих попытках превратить некоторые российские банки в свои филиалы, руководители французских банков накануне мировой войны отдали предпочтение “новой стратегии” инвестиций в России»⁴⁸³.

Подчинение И. И. Стахееву значительной части акционерного капитала банка и присутствие П. П. Батолина в его правлении наряду, разумеется, с руководящей ролью А. И. Путилова способствовали еще большему усилению влияния финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина в банке и тем самым создавали благоприятные условия для использования банковских средств и связей в осуществлении далеко идущих замыслов сильнейших представителей делового мира. Пресса свидетельствовала, что по плану, намеченному И. И. Стахеевым совместно с А. И. Путиловым, финансово-промышленная группа должна была подчинить своему

⁴⁸³ Бовыкин В. И. Заключение // Иностранное предпринимательство играничные инвестиции в России: Очерки. М., 1997. С. 319.

контролю все многочисленные торговые и промышленные предприятия, патронируемые Русско-Азиатским, Петроградским частным коммерческим и Соединенным банками. В итоге должно было создаться мощнейшее финансово-промышленное объединение, способное «давить на десятки промышленных и торговых предприятий с целью выколачивания оттуда грандиозных прибылей, к которым, кстати, так привыкли за время войны Г. Г. Путилов, Батолин, Стахеев»⁴⁸⁴.

Вместе с тем, как уже отмечалось, Русско-Азиатский банк являлся крупным держателем акций предприятий, полностью подчиненных огромному объединению. К моменту национализации Русско-Азиатского банка (14 декабря 1917 г.) ему принадлежало 1 200 акций Петроградского международного общества погрузочных средств и складочных помещений (на сумму 273 тыс. руб.), 7 610 акций Второго Российского страхового от огня общества (1 217 600 руб.), 5 акций акционерного общества южных маслостроительных и химических заводов «Саломас» (4120 руб.), 15 акций Волжского акционерного общества маслостроительных и химических заводов «Салолин» (117 340 руб.), 5 100 акций Русско-Азиатского хлопкового товарищества (510 тыс. руб.), 15 акций Акционерного общества Северных бумажных и целлюлозных фабрик (7500 руб.), 5 акций Акционерного общества Российской писчебумажной фабрики в Петрограде (2615 руб.), 2 пая товарищества «Новое время» (10 тыс. руб.), 85 424 шеры «Эмба-Каспий Ойл К⁰» (Emba-Caspian Oil С⁰; 726 104 руб.), 305 акций Акционерного общества Волго-Бугульминской железной дороги (73 650 руб.), 4 151 акция Акционерного общества Северо-Донецкой железной дороги (2 137 765 руб.) и т. д.⁴⁸⁵

Оценивая роль Русско-Азиатского банка в расширении промышленного предпринимательства товарищества «И. Стахеев и К⁰» и в укреплении собственных позиций А. И. Путилова в банке путем создания сильной финансово-промышленной группы, И. Ф. Гиндин и Л. Е. Шепелев отметили: «Для расширения своего личного контроля и создания вокруг Русско-Азиатского банка новой крупной банковской группы Путилов объединился с концерном Стахеева.

Концерн Стахеева, выросший из крупной торговой фирмы, развил во время войны весьма разнообразную деятельность, однако его экс-

⁴⁸⁴ Коммерческий телеграф. 1917. 14 июня.

⁴⁸⁵ Ведомость негарантированных процентных бумаг, принадлежащих Русско-Азиатскому банку на 14 декабря 1917 г. // Центральный государственный архив Санкт-Петербурга (далее — ЦГА СПб.). Ф. 1289. Оп. 29. Д. 115. Л. 218—221.

пансия была в основном направлена на те отрасли, которые не являлись главной сферой контроля банков. Поворот внимания концерна в сторону крупнейших частных железных дорог, уральских горных заводов и особенно установления контроля над крупнейшими банками был, несомненно, тесно связан с участием в этом деле Путилова. Прежде всего, ни переход к концерну Стахеева контролируемого в течение нескольких лет Русско-Азиатским банком общества Московско-Казанской ж. д., ни продажа этому обществу Алапаевских заводов не могли произойти без прямого желания Путилова. Покупка концерном контрольного пакета акций Соединенного банка, при конкуренции ряда других крупных капиталистов, увенчалась успехом именно потому, что Путилов выдал из Русско-Азиатского банка огромную сумму Стахееву...

Несомненно, что и внедрение Стахеева в Волжско-Камский банк произошло не без поддержки Русско-Азиатского банка: после того, как главный деятель стахеевского концерна Батолин вошел в правление Волжско-Камского банка, последний стал открывать огромные кредиты не только Стахееву и его организациям вроде Московско-Казанской ж. д., но и крупнейшим заводам, подконтрольным Русско-Азиатскому банку...

Ряд данных с несомненностью показывает, что и другие затевавшиеся концерном Стахеева мероприятия не могли происходить без поддержки Путилова и во всяком случае совпадали с его личными интересами. Все это давало основания достаточно осведомленному “Коммерческому телеграфу” говорить не о концерне Стахеева, а о концерне Путилова—Стахеева. Газета называет Путилова прямым участником “синдиката” Стахеев—Путилов—Батолин.

Даже проникновение концерна Стахеева в текстильные предприятия не могло осуществиться без поддержки Путилова. При скупке этих предприятий наличными выплачивалось не более половины покупной цены, а остальные суммы погашались вкладными билетами (очевидно, безвалютными) Русско-Азиатского и Соединенного банков. При открытии в Русско-Азиатском банке в августе 1917 г. крупных кредитов под финансовые векселя Стахеева, нуждавшихся в формальном разрешении Совета банка, Путилов сам лично проводил в Совете эти кредиты...

Наконец, Путилов сам продал по высокой цене крупный пакет акций Русско-Азиатского банка концерну Стахеева, ввел в правление банка Батолина... Следовательно, поддержка Путиловым стахеевского концерна была направлена на образование новой группы

вокруг Русско-Азиатского банка и на укрепление своих личных позиций»⁴⁸⁶.

При материальной поддержке Русско-Азиатского банка товарищество «И. Стахеев и К^о» осуществляло почти невероятные по размерам прибыли финансовые операции. Согласно сообщению газет, группа И. И. Стахеева предложила для учета в Русско-Азиатском банке портфель векселей Ростокинского товарищества на сумму 14,5 млн руб. Векселя были бланкированы отделением товарищества «И. Стахеев и К^о» в Елабуге. Разрешить столь значительный кредит могло только правление банка, вследствие чего директора банка — Н. А. Гордон и М. Л. Бутри — «временно заболели, чтобы снять с себя ответственность». Кредит был предоставлен.

Почти бесконтрольно пользуясь средствами Русско-Азиатского банка, руководители концерна осуществляли многочисленные спекулятивные сделки, связанные с приобретением ценных бумаг разного рода коммерческих фирм, железных дорог, недвижимого имущества и пр. Жертвой закулисных сделок и биржевых махинаций являлись мелкие собственники, ибо их скудные сбережения и слабая кредитоспособность не выдерживали испытания.

Погоня за прибылью толкала руководителей финансово-промышленной группы к самым неожиданным сделкам. Во всяком случае, ничем иным, как стремлением нажиться на военных поставках, нельзя объяснить соглашение правления Русско-Азиатского банка с И. И. Стахеевым о покупке 500 тыс. ружей системы Маузера в Южной Америке (Аргентине) для поставки военному ведомству. Из переписки Русско-Азиатского банка с Главным артиллерийским управлением (ГАУ) и товариществом «И. Стахеев и К^о» узнаем, что в сентябре 1915 г. И. И. Стахеев предложил ГАУ поручить ему роль поставщика 500 тыс. американских ружей. Все финансовые операции, связанные с покупкой и отправкой груза, принимали на себя Лондонское отделение Русско-Азиатского банка и связанные с ним английские посредники. Расчет военного ведомства с продавцами оружия должен был производиться через Лондонское отделение банка. Для обеспечения сделки товарищество «И. Стахеев и К^о», формально являвшееся покупателем, и продавцы оружия решили внести в Русско-Азиатский банк равные залоги — по 10 тыс. ф. ст. каждый. По договору с Русско-Азиатским банком товарищество «И. Стахеев и К^о» в случае осуществления сделки должно было передать банку 1/5

⁴⁸⁶ Гиндин И. Ф., Шенелев Л. Е. Банковские монополии в России... С. 36—37.

полученной от операции прибыли. Покупка ружей производилась в строжайшем секрете, с соблюдением всех правил конспирации и без представления местным властям посланного на место агента И. И. Стахеева. Известно, что в сентябре 1915 г. Особое совещание по обороне государства постановило поручить ГАУ заключить контракт с фирмой И. И. Стахеева о покупке ружей, но ввиду принятого ГАУ решения об отсрочке их приобретения дело осталось незаконченным. В действительности, по свидетельству А. А. Маниковского, ГАУ стало известно, что никто никаких винтовок в Аргентине русским представителям продавать не собирался.

Вскоре начались переговоры о покупке винтовок в Италии. Итальянское правительство медлило с ответом, дело затянулось. Заинтересованные в сделке итальянские коммерсанты требовали от русского правительства уступок. Положение «осложнялось еще тем, что коммерческое ведение предприятия было поручено петроградской коммерческой группе Стахеева. Военные власти оказались посредниками между несколькими группами частных лиц, из которых каждая старалась достигнуть своей цели не только легальными, но и всевозможными противозаконными средствами»⁴⁸⁷.

Несмотря на безрезультатность попытки, сам факт подготовки столь необычной операции представляет для нас известную ценность с точки зрения совпадения интересов финансово-промышленной группы и Русско-Азиатского банка в самых неожиданных областях. Союз А. И. Путилова и И. И. Стахеева был настолько прочен, что позволял им без особого труда сметать преграды, стоявшие на их пути. Вместе с тем получение банковских кредитов не всегда обходилось без упорной борьбы. В 1917 г. П. П. Батолин пытался заложить за 19 млн руб. «в своем» Русско-Азиатском банке купленный товариществом «И. Стахеев и К^о» за 15 млн руб. пакет паев Товарищества Истомкинской мануфактуры С. М. Шибяева с-вей. В связи с резким протестом некоторых членов правления банка П. П. Батолину пришлось отказаться от спекулятивной сделки. Но вскоре ему удалось пристроить тот же пакет ценных бумаг в Соединенном банке за те же 19 млн руб.⁴⁸⁸ По выражению авторов одной из заметок, ту «заваль», которую И. И. Стахеев не мог поместить в петроградские банки, он «экспортировал» в московский Соединенный банк⁴⁸⁹.

⁴⁸⁷ Маниковский А. А. Боевое снабжение русской армии в войну 1914–1918 гг. М., 1923. С. 51–52; РГИА. Ф. 630. Оп. 2. Д. 1013. Л. 6, 7, 9, 17.

⁴⁸⁸ Коммерческий телеграф. 1917. 9 августа.

⁴⁸⁹ Там же. 1917. 13 сентября.

В мае 1917 г. И. И. Стахеев оказался обладателем свыше 1/10 акций Соединенного банка⁴⁹⁰. В июне 1917 г., по сообщению газет, правление Русско-Азиатского банка выдало И. И. Стахееву огромную ссуду под покупку акций Соединенного банка⁴⁹¹. Таким образом, при финансовой поддержке Русско-Азиатского банка И. И. Стахеев смог приобрести 1/3 акций Соединенного банка и пройти в правление. Тесное содружество И. И. Стахеева и А. И. Путилова и позволило русским газетчикам назвать их организацию «финансовым синдикатом Стахеева — Путилова — Батолина».

С приобретением товариществом «И. Стахеев и К^о» 1/3 акций Соединенного банка между И. И. Стахеевым, имевшим 63 тыс. акций из 200 тыс., и правлением банка, обладавшим 50 тыс. акций, развернулась упорная борьба, закончившаяся в пользу владельца контрольного пакета акций⁴⁹². По договору между группой И. И. Стахеева и представителем правления банка В. С. Татищевым последний должен был уступить свой пост члену правления Русско-Азиатского банка А. А. де Севе⁴⁹³. Так осуществился блок между двумя крупнейшими русскими банками. В работе «Московские банки в период империализма (1900–1917 гг.)» И. Ф. Гиндин по этому поводу писал следующее: «“Коммерческий телеграф” в январе 1917 г. сообщал, что группа петербургских дельцов во главе со Стахеевым усиленно скупает акции Соединенного банка и уже приобрела до 48 тыс. акций, однако правление банка во главе с Татищевым имеет в своем распоряжении 50 тыс. акций. Поэтому петербургской группе, для того чтобы завладеть банком, необходимо увеличить свой пакет до 60 тыс. акций, но достать их чрезвычайно трудно, тем более что усиленная скупка этих акций подняла их цену до 435 руб. за штуку при номинале в 200 руб. Возможно, указывала газета, что обе группы договорятся...

В апреле 1917 г. та же газета сообщала, что между обеими группами как будто состоялось соглашение, однако группа Стахеева выдвинула своего кандидата в председатели правления. Татищев же должен покинуть банк, но сохранить все свои места в правлениях подконтрольных банку предприятий.

Действительно, 18 мая 1917 г., по требованию крупного акционера Стахеева, было созвано общее собрание, на котором были пере-

⁴⁹⁰ Центральный исторический архив Москвы (далее — ЦИАМ). Ф. 270 (Соединенный банк). Оп. 3. Св. 1. Д. 3. Л. 118.

⁴⁹¹ Коммерческий телеграф. 1917. 14 июня.

⁴⁹² Там же. 8 марта.

⁴⁹³ Там же. 12 апреля.

избраны совет и правление банка, причем на должность председателя правления был назначен бывший управляющий Московским отделением Русско-Азиатского банка. Так, к середине 1917 г. Соединенный банк оказался включенным в концерн Стахеева»⁴⁹⁴.

Осенью 1917 г. Временное правительство разрешило увеличить основной капитал Соединенного банка до 10 млн руб. (что было сделано с целью закрепления позиций новой группы акционеров во главе с И. И. Стахеевым), и Русско-Азиатский банк принял на себя реализацию выпуска акций⁴⁹⁵. Прочные узы связывали финансово-промышленную группу Путилова—Стахеева—Батолина с Петроградским частным коммерческим банком — ближайшим союзником Русско-Азиатского банка.

По данным ликвидационного отчета Петроградского частного коммерческого банка (14 декабря 1917 г.), задолженность товарищества «И. Стахеев и К^о» банку составила 11 297 042 руб., личная задолженность П. П. Батолина — 5 682 руб.⁴⁹⁶ В обеспечение специального счета «On call» товариществом «И. Стахеев и К^о» было передано банку 660 акций Соединенного банка двух выпусков, 9 605 акций Петроградского международного коммерческого банка, 5 550 акций Акционерного общества Московско-Казанской железной дороги, 3 296 акций Акционерного общества Семиреченской железной дороги, 825 акций Красносельской писчебумажной фабрики насл. К. П. Печаткина и 550 акций Акционерного общества Российской писчебумажной фабрики в Петрограде⁴⁹⁷.

К марту 1917 г., по свидетельству печати, И. И. Стахеев скупил у разных лиц большой пакет акций «независимого» Волжско-Камского коммерческого банка (12 тыс. акций), в результате чего в состав правления банка вошли П. П. Батолин и А. И. Путилов. Вскоре началась борьба за руководство Волжско-Камским коммерческим банком между новой группой акционеров во главе с П. П. Батолиным и старым правлением, возглавляемым А. Ф. Мухиным и В. В. Виндельбандом. Попытка П. П. Батолина получить повышенную ссуду под акции Волжского акционерного общества маслособойных и химических заво-

⁴⁹⁴ Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.). М., 1997. С. 352–353.

⁴⁹⁵ Коммерческий телеграф. 1917. 22 сентября.

⁴⁹⁶ Ведомость остатков по онкольным счетам бывшего Петроградского частного коммерческого банка на 14 декабря 1917 г. // ЦГА СПб. Ф. 1289. Оп. 29. Д. 896. Л. 251 и 251 об., 258.

⁴⁹⁷ Специальный счет «on call» под процентные бумаги // Там же. Л. 315.

дов «Салолин» (акции были приобретены по 325 руб., предполагалось заложить их по 650 руб. за акцию) провалилась, но акции общества «Салолин» были приняты Петроградским частным коммерческим банком и перезаложены Соединенному банку в Москве⁴⁹⁸. Через некоторое время при посредстве Волжско-Камского коммерческого банка И. И. Стахееву удалось осуществить крупную аферу: на имя неизвестного Столетова П. П. Батолиным было заложено одно из московских мануфактурных предприятий за 14 млн руб. На этой операции дельцы финансово-промышленной группы заработали 4 млн руб.⁴⁹⁹

Серьезная борьба шла между группами И. И. Стахеева и К. И. Ярошинского в правлении Петроградского международного коммерческого банка. Глава группы Русского торгово-промышленного банка К. И. Ярошинский, финансово-промышленное объединение которого контролировало несколько десятков металлургических, механических, текстильных, пароходных, сахарных и других предприятий, приобрел контрольный пакет акций Петроградского международного коммерческого банка. Между ним и правлением банка, возглавляемым А. И. Вышнеградским, началась закулисная борьба. В качестве союзника А. И. Вышнеградский решил привлечь группу И. И. Стахеева⁵⁰⁰. К этому времени И. И. Стахеев уже был избран в совет Петроградского международного коммерческого банка и, разумеется, был непосредственно заинтересован в сохранении и упрочении своего собственного положения в банке.

По поручению И. И. Стахеева в марте 1917 г. Русскому для внешней торговли банку пришлось передать Петроградскому международному коммерческому банку 2 600 акций последнего⁵⁰¹. В декабре того же года на онкольном счете Петроградского международного коммерческого банка находились следующие бумаги товарищества «И. Стахеев и К^о»: 47 673 пая Акционерного общества Российской бумагопрядильной мануфактуры; 10 224 акции Соединенного банка; 9 200 акций действовавшего в районе р. Мезени Батолинского лесопромышленного общества, одним из главных акционеров которого являлось товарищество нефтяного производства «Бр. Нобель»; 7 500 акций акционерного торгово-промышленного общества «Фергана»; 6 521 акция Волжско-Камского коммерческого банка; 4 500 акций Акционерного общества казанских мельниц и 168 «временных

⁴⁹⁸ Коммерческий телеграф. 1917. 13 сентября.

⁴⁹⁹ Там же (предприятие не названо).

⁵⁰⁰ Там же. 19 октября.

⁵⁰¹ РГИА. Ф. 626. Оп. 1. Д. 1044. Л. 3.

свидетельств по акциям» Камско-Вятского торгового товарищества⁵⁰². Приблизительно к этому же времени на онкольном счете Русского для внешней торговли банка оставалось 6 670 акций Российского общества писчебумажных фабрик в Петрограде П. В. Печаткина⁵⁰³. Наличие на онкольном счете Петроградского международного коммерческого банка столь значительного количества ценных бумаг патронируемых концерном предприятий свидетельствует о его тесной связи с финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина. По данным правления фирмы, к началу 1918 г. товариществу «И. Стахеев и К^о» принадлежало 61 685 акций Соединенного банка, 31 260 акций Русско-Азиатского, 19 605 акций Петроградского международного коммерческого, 6 554 акции Волжско-Камского коммерческого банка⁵⁰⁴.

Наряду с приобретением акций крупнейших русских банков и укреплением «личной унии» с банковскими дельцами товарищество «И. Стахеев и К^о» явилось организатором двух новых банков. Об одном из них — Русско-Бухарском — нам уже известно. Вторым был Русско-Норвежский банк, основанный финансово-промышленной группой в 1917 г. для финансирования коммерческих операций в районе Балтийского и Баренцева морей и для налаживания торговых связей со Скандинавскими странами. Достоин внимания, что на паритетных началах в банке приняли участие крупные норвежские капиталисты, в том числе К. К. фон Бойер, К. Э. Андерсен, и ведущие банки Норвегии — Государственный, Центральный и ряд других. Представителем И. И. Стахеева в правлении Русско-Норвежского банка являлся, видимо, Е. Ф. Давыдов⁵⁰⁵. Таким путем осуществлялась связь концерна с банками, слияние промышленного и банковского капиталов.

Подводя итог исследованию взаимоотношений финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина с русскими коммерческими банками, убеждаемся в том, что концерн мог развернуть столь широкую экспансионистскую деятельность, внедриться в различные отрасли экономики, в значительной степени подчинить их своему влиянию и занять одно из ведущих мест в промышленном производстве страны только при активной поддержке банков, в пер-

вую очередь Русско-Азиатского банка и его главы А. И. Путилова, являвшегося душой и инициатором многих коммерческих начинаний. Помощь банков позволила основателям объединения заключать выгодные сделки, осуществлять всевозможные финансовые комбинации и порою спекулятивные операции, способствовавшие достижению целей этой крупнейшей финансово-промышленной группы.

Группа И. И. Стахеева в 1918 г.

Прослеженный нами выше процесс стремительного развития крупнейшего монополистического объединения России — финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина — был прерван в октябре 1917 г. В результате заложенные в нем тенденции, естественно, не успели проявить себя в полной мере, контуры их были лишь обозначены ходом событий.

В этом аспекте чрезвычайно интересна начертанная руководителями объединения программа широких экономических преобразований в стране, выработанная ими в период двоевластия⁵⁰⁶. Прежде всего любопытен сам факт появления столь бьющего на эффект документа. Временное правительство, как известно, не сумело выдвинуть сколько-нибудь определенную и более или менее законченную экономическую программу. На этом фоне предложенный основателями влиятельнейшего хозяйственного союза план преобразований может, по-видимому, рассматриваться как своего рода альтернативная программа представителей новой финансовой олигархии, вышедших из самой толщи российской торгово-промышленной буржуазии, программа, выдвинутая явно в противовес отдельным имевшим место крайне непоследовательным и малоубедительным проектам развития экономики.

По-видимому, этот интереснейший документ был обращен к Волжско-Камскому коммерческому банку, а точнее к его клиентуре — широким кругам национальной торгово-промышленной буржуазии провинций, ибо, несмотря на потерю своей былой независимости, связанную с проникновением в его правление представителей финансово-промышленной группы И. И. Стахеева, П. П. Батолина и А. И. Путилова, банк все еще оставался центральным кредитным учреждением для русской периферийной буржуазии. Бесспорно, что

⁵⁰² Там же. Л. 9.

⁵⁰³ Там же. Ф. 599. Оп. 2. Д. 1305. Л. 160; Ф. 23. Оп. 27. Д. 610. Л. 3 и 47.

⁵⁰⁴ Отношение товарищества «И. Стахеев и К^о» в Петроградскую контору Государственного банка от 23/10 февраля 1918 г. // ЦГА СПб. Ф. 1289. Оп. 28. Д. 906. Л. 1.

⁵⁰⁵ Коммерческий телеграф. 1917. 29 апреля.

⁵⁰⁶ Программа деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о» опубликована И. Ф. Гиндиным и П. В. Волобуевым в 1957 г. (Исторический архив. 1957. № 3. С. 169–173).

осуществление этой «программы будущего» было рассчитано на многие годы, тем не менее подготовка к проведению в жизнь отдельных ее положений, как явствует само содержание документа, началась незамедлительно.

«Торгово-промышленное товарищество “Иван Стахеев и К^о” в настоящее время обнимает целый ряд крупнейших самостоятельных предприятий. Предприятия эти затрагивают почти все отрасли торговли и промышленности как добывающей, так и обрабатывающей. В настоящее время, когда на развитие производительных сил страны во всех отраслях ее торгово-промышленной жизни должно быть обращено особое внимание, деятельность Товарищества и руководимых им отдельных автономных предприятий должна еще более расширяться в соответствии с изменившейся обстановкой народнохозяйственной жизни страны и характера мирового товарообмена», — таковы начальные фразы документа, предпосланные авторами его основному содержанию. Они неслучайны, ибо те, к кому был обращен документ, должны были понять, что реализация намеченных в стране преобразований зависит от отношения к ним торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о». Это означало, что общероссийская программа экономических преобразований должна обрести свое материальное воплощение не только при непосредственном участии, но, очевидно, и при преобладающей или, по меньшей мере, активной роли могущественного концерна. Отсюда программа предусматривала развитие тех отраслей производства и торговли, в сфере которых исследуемое объединение пустило крепкие корни. Разумеется, дело не менялось от того, что эти корни пронизывали почти все ведущие отрасли народного хозяйства.

По-видимому, лаконичнее, чем это сказано в самом документе, невозможно выразить его основные мысли, поэтому позволим себе процитировать отдельные положения программы.

В области хлебной торговли «наличие строго объединенной системы в смысле планомерной заготовки (элеваторы, зернохранилища, транспорт, выдача ссуд и пр.), своевременного подвоза и соответствующего распределения в стране хлебных запасов, принимая во внимание переходящие из года в год большие избытки от урожая, не только устранило бы продовольственный кризис, но и урегулировало бы цены на хлеб. В усовершенствование расстроенного хозяйства страны в этой области необходимо ныне же направить технические силы страны для поднятия на должную высоту отечественной сельскохозяйственной промышленности».

В области торговли хлопком «при громадном запасе пригодных для хлопковой культуры земель, дающих продукт местами лучше американского, представлялась возможность увеличить площадь орошенных земель настолько, что вместо уплаты 150 000 000 руб. ежегодно за ввозимый в Россию хлопок страна могла бы вывозить на иностранные рынки значительное количество своего волокна. Ввиду особенно увеличившегося спроса на хлопчатобумажные изделия в богатейшей деревне сама жизнь требует неотложного развития этой отрасли промышленности в возможно широких размерах».

В области нефтяного дела «правильно поставленная как со стороны государства, так и самих нефтепромышленников нефтяная промышленность, при обширности нефтеносных площадей и скрытых в них многомиллиардных запасов нефти, могла бы не только снабдить страну необходимыми продуктами: топливом (конечно, квалифицированным), керосином, разного рода смазочными продуктами и пр., но и занять одно из первых мест в вывозной торговле, чувствительно влияя на расчетный баланс».

В сфере лесной торговли «для использования несомненно исключительного по окончании войны спроса на лес из-за границы и на внутреннем рынке для восстановления разрушенных сооружений стоит неотложная потребность в урегулировании лесопромышленности и отпускной торговли лесными материалами, а также в развитии отечественного деревообделочного производства. Ввиду удорожания труда необходимо широкое применение машин для разделки лесов, утилизация по последнему указанию техники всего количества снимаемой с корня древесины и продуктов производства, разделка древесины в наиболее дорогие и ходовые сорта».

Что касается металлургической промышленности, то она «настолько отстала по своим размерам, а во многих случаях и своему техническому оборудованию, что страна переживает сильный голод в черном металле. Многие медные месторождения, несмотря на громадную потребность в желтом металле, не разрабатываются благодаря отдаленности от путей сообщения. Белые металлы почти целиком ввозятся к нам из-за границы, а в то же время в России имеются богатейшие залежи этих металлов. Добыча золота тоже не соответствует уже обнаруженным его запасам. Развитие горнозаводской промышленности и переработка сырых материалов в более ценные изделия — это залог возможности дальнейшего развития производительных сил страны, почему поиски полезных ископаемых, их разведка, эксплуатация, а также объединение горнопромышленных

предприятий в соответствующие современным экономическо-политическим условиям мощные хозяйственные организации являются неотложной и насущнейшей задачей».

«В отношении обрабатывающей промышленности, не затрагивая ближайших предъявленных к ней задач, приходится отметить отсутствие многих подсобных производств, от которых зависит нормальный ход фабрик и заводов. Например, в области химических производств, механических и сельскохозяйственных оборудований государственные интересы требуют всемерного восполнения пополниению этого пробела, выразившегося особенно ощутительно в переживаемое время».

«Целым рядом органов, созданных как правительством, так и общественными деятелями, установлена необходимость неотложного, притом самого широкого строительства железных дорог. Железные дороги не только служат для товарообмена, но вызывают к экономической жизни те районы, где они проходят. Широкое железнодорожное строительство государство может осуществить лишь путем привлечения к этому делу частной инициативы. Огромные капиталы, требующиеся для железных дорог, ввиду необходимости для государства выпускать займы для покрытия военных долгов могут быть привлечены только этим путем. Постройка дорог должна осуществляться по принципу, принятому в американском строительстве, где дороги осуществляются сначала в простейшем, наиболее дешевом виде, с некоторыми временными устройствами, однако с таким расчетом, чтобы дальнейшее оборудование и улучшение дороги было бы естественным продолжением начальных строительных работ при полной утилизации ранее сделанного и без коренной ломки его. При сих принципах представится возможным построить значительное протяжение железнодорожного пути и немедленно обслужить неотложные нужды государства в путях сообщения».

«Обширная вывозная торговля России преимущественно сырьем, подавляемая дороговизной фрахтов наживающегося на них иностранного пароходства, всегда указывала на острую необходимость в создании русского морского коммерческого флота. Развитие ныне заводской промышленности и машиностроения в интересах обороны облегчит использование после войны имеющих освободиться технических сил на нужды судостроения, а для укомплектования личного состава морского флота имеется готовый запас людей, в многих местах государства наследственно пополняющих команды речного судоходства».

«В области торгово-промышленного кредита опыт целого ряда лет указал на не вполне совпадающее с государственными интересами проявление работы банков. Считаясь с важным и полезным в государственной жизни значением банков, следует озаботиться направлением их деятельности на путь содействия развитию отечественной промышленности и торговли, что теперь особенно важно вследствие скопления в банках свободных крупных денежных средств».

«Для ограждения же русской промышленности и торговли от преобладающего влияния и давления заграничных рынков необходимо срочно и со всеобъемлющей полнотой объединить все материалы по заключению торговых договоров и основательно подготовить теоретически и практически знакомых с делом лиц, чтобы ко времени созыва международных совещаний явиться во всеоружии знаний и данных и обеспечить России такое положение в мировой торговле, которое отвечало бы ее могуществу, величию и производительным силам»⁵⁰⁷.

Октябрь 1917 г. положил конец иллюзиям о возможности претворения в жизнь этой грандиозной программы экономических преобразований. В первые же месяцы советской власти был национализирован ряд патронируемых финансово-промышленной группой Путилова—Стахеева—Батолина предприятий. Товарищество «И. Стахеев и К^о» — держательская компания — слабело с каждым днем. На других предприятиях, все еще оставшихся в руках финансово-промышленной группы, неотступно действовал рабочий контроль. Руководители концерна пытались саботировать распоряжения советской власти, игнорировали рабочий контроль, всячески препятствовали ознакомлению контрольных комиссий с бумагами предприятий, искусственно создавали финансовые затруднения, наконец, останавливали предприятия. Но все эти меры не достигали цели. И тогда представители семейного клана Стахеевых прибегли к крайней мере — к ликвидации торговли.

По этому поводу совет рабочих и служащих торгового дома «И. Г. Стахеев и н-ки» писал в ВСНХ: «В декабре месяце 1917 г. торговый дом “И. Г. Стахеев” анархическим путем, без всякого плана и контроля приступил к ликвидации мануфактурной и бакалейной торговли, находящейся в разных городах, и, таким образом, служащих и рабочих поставил перед фактом полной безработицы. Ликвидация

⁵⁰⁷ Там же.

происходила таким путем: второго декабря минувшего года правлением торгового дома были разосланы телеграммы во все отделения следующего содержания: промысловые свидетельства на 1918 г. не выправлять, остаток товаров на 1 января 1918 г. весь распродать за наличный расчет. От 7 декабря 1917 г. за подписью директора Г. И. Стахеева были разосланы циркуляры по всем отделениям городов, где торговый дом имел отделения, в которых доверенным предлагалось произвести расчет со всеми служащими и рабочими на изложенных в циркуляре условиях⁵⁰⁸.

Для переговоров с владельцами многочисленных предприятий Стахеевых в Елабугу была направлена делегация служащих торгового дома, однако ей не удалось добиться отмены решения владельцев. Тогда делегация обратилась за содействием к елабужскому исполкому Совета депутатов, который принял необходимые меры для расследования дела. При обыске в главной конторе торгового дома «И. Г. Стахеева н-ки» были найдены документы, обнаружившие тайные намерения директоров. Оказалось, что с декабря 1917 г. Стахеевы тайно переводили в Благовещенск из Елабужского, Челябинского и других отделений фирмы (фирма имела 41 отделение) крупные денежные суммы для закупки пушнины и экспорта ее в страны американского континента. Эти операции должны были обеспечить вывоз из России стахеевских миллионов. Были найдены документы, уличавшие правление торгового дома в спекуляции золотом на Дальнем Востоке и вывозе его «в плитках» из Москвы в Елабугу и Благовещенск⁵⁰⁹.

Произведя расследование, елабужский исполком направил в Петроград Совету народных комиссаров телеграмму следующего содержания: «Стахеевы переводят все капиталы за границу путем вывоза пушнины, обходя разницу валюты темными путями. Найдены серьезные документы, указывающие виновность этого, также стремление продажи дела за границей, непременным условием уплаты Англии золотом, производим строгое расследование. Нашли запасы серебра, надеемся найти запасы золота, в течение 5 дней января переведено Стахеевыми Елабуги почти два миллиона. Нами посланы подробные телеграммы Совдепам Петроград, Москву, Благовещенск»⁵¹⁰.

⁵⁰⁸ Докладная записка Совета служащих и рабочих датирована 8 июня 1918 г. См.: РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 939. Л. 15–16.

⁵⁰⁹ Там же.

⁵¹⁰ Там же. Л. 19а.

Одновременно Елабужский исполком возбудил ходатайство о национализации предприятий торгового дома «И. Г. Стахеева н-ки». Решение Елабужского совета депутатов было одобрено ВСНХ, и в июне 1918 г. была назначена особая комиссия для выработки условий национализации принадлежавшего торговому дому движимого и недвижимого имущества. До окончательного решения вопроса президиум ВСНХ постановил создать «для ведения всех дел предприятий фирмы» временное правление в составе представителей от комиссаров продовольствия и торговли, ВСНХ и Совета служащих⁵¹¹. Немедленной национализации огромного объединения помешала гражданская война.

Отлично сознавая, что их деятельность по вывозу капиталов за границу может быть в любой момент пресечена новой властью, представители семейства Стахеевых повели двойную игру. С одной стороны, они вели длительные переговоры с Советским правительством об организации металлургического треста на базе объединения уральских заводов с кузнецким коксом при активном участии частного капитала, с другой — создавали в Елабуге тайный антибольшевистский штаб.

И это не единичный пример подобной позиции крупного бизнеса в отношении новой власти. Известно о стремлении А. П. Мещерского — представителя группы заводов «Коломна—Сормово» — создать в 1918 г. металлургический трест на базе объединения металлургических, металлообрабатывающих, судостроительных, паровозо- и вагоностроительных, рельсопрокатных заводов центра и юга, каменноугольных копей и рудников Урала и Донбасса. В «Национальное общество» (так предполагалось назвать трест) должны были войти «на началах полного слияния» 20 предприятий: Брянский, Новороссийский, Русско-Бельгийский, Харьковский паровозостроительный, Южно-Уральский паровозостроительный, Луганский, Выксунские, Симские заводы, заводы Вестингауза в Петрограде, бывш. Гантке в Екатеринославле, «Шодуар» и «Гартман»; Инзерское и Комаровское общества, общество Екатерининских каменноугольных копей, Воскресенских антрацитовых копей, каменноугольное общество Берестовой Балки, Златоустовский горный округ. Центром треста должно было стать объединение «Коломна—Сормово». Трест предполагал объединить $\frac{3}{4}$ паровозостроения страны и $\frac{9}{10}$ вагоностроения, подчинив «Продвагон» и «Продамет». Основной капитал

⁵¹¹ Резолюция Президиума ВСНХ от 27 июня 1918 г. // Там же. Д. 82. Л. 4.

треста назначался в 1,5 млрд руб., из них 500 млн вносила казна, 1 млрд — частный капитал⁵¹². С этим проектом А. П. Мещерский обратился к представителям советской власти, пытаясь убедить их в необходимости привлечения частного капитала. Проект был отвергнут. Выступая по этому поводу в печати, один из представителей советской власти, член ВСНХ В. П. Милютин, писал, что переговоры с А. П. Мещерским велись с целью привлечения к восстановлению промышленности «деловых и организаторских» сил, выдвинутых частной промышленностью. «Мы шли не на соглашение с буржуазией как классом, — заявил Милютин, — а на деловой контакт с “знатоками дела”. И те выгоды, которые мы готовы были предоставить им, были личными выгодами, но не уступками частнокапиталистической системе»⁵¹³. Между тем для группы А. П. Мещерского дело шло не столько об индивидуальных выгодах членов группы, сколько о сохранении определенной системы хозяйства, на которой базировалось до сих пор и их личное влияние. Это и заставило ВСНХ категорически отвергнуть проект.

Вскоре (март 1918 г.) с подобным же проектом выступила держательская компания — товарищество «И. Стахеев и К^о». Ее представители И. Б. Гливиц и Ю. Ю. Гусарский, оба члены «Горностаха» (Горнозаводского комитета товарищества), заявили о намерении «оздоровить» Урал путем его объединения с кузнецким коксом. Они также предлагали привлечь к участию в тресте частный капитал.

По замыслу руководителей финансово-промышленной группы, капитал треста должен был представлять огромную сумму — 500 млн руб. Из них 200 млн внесло бы Советское правительство, 200 — русские капиталисты и 100 — американские финансовые круги. Кроме того, для поддержания деятельности треста предлагалось заключить специальный облигационный заем в сумме 500 млн руб. в США⁵¹⁴. Как видим, это означало, что ведущая роль в тресте предназначалась именно частному капиталу. Разумеется, Советское правительство категорически отвергло предложение финансово-про-

⁵¹² Торгово-промышленная газета. 1918. 3 мая (20 апреля); *Венедиктов А.* Государство, синдикаты и тресты // Там же. 11 мая (28 апреля).

⁵¹³ Торгово-промышленная газета. 1918. 10 мая (27 апреля).

⁵¹⁴ *Венедиктов А. В.* Организация железной и угольной промышленности // Тяжелая индустрия в СССР. М.; Л., 1926. С. 83; Из протокола коллегии горно-металлургического отдела ВСНХ об организации Уральского горнозаводского комитета, 28 марта 1918 г. // Национализация промышленности на Урале. Свердловск, 1958. Док. № 141.

мышленной группы о предоставлении ей какой бы то ни было части акций. Тогда ее представители заявили о своем согласии оставить все 100% акций за государством, но потребовали поручить «Горностаху» образовать Уральский горнозаводский комитет для обследования производства и недр Урала. И это предложение было отклонено уполномоченными ВСНХ, выразившими согласие лишь на участие отдельных специалистов монополистической организации в проектируемом объединении. В телеграмме на Урал за подписью уполномоченного ВСНХ следовало: «Заключение каких бы то ни было договоров с группой Стахеева, как таковой, считать неприемлемым на том основании, что Уральский комитет должен считаться одним из органов Metallургического отдела и может включать в свой состав лишь отдельных специалистов». На этом переговоры были прекращены⁵¹⁵.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подробно изученная нами картина развития крупнейшего российского концерна позволяет сделать некоторые общие выводы.

Возникшие в России в военные годы финансово-промышленные группы — концерны Путилова—Стахеева—Батолина, Н. А. Второва, бр. Рябушинских, К. И. Ярошинского, Гессена—Дёмкина и другие были вызваны к жизни особыми конъюнктурными условиями. В основе их лежало расширение предпринимательства крупнейших представителей финансового мира за счет военных заказов, накопления капиталов в обесцененной инфляцией валюте, товарной и биржевой спекуляции. Именно инфляционная конъюнктура, сопровождавшаяся переоценкой материальных ценностей, создала специфические условия, способствовавшие сосредоточению в руках крупного бизнеса земель, концессий, больших производственных мощностей, железных дорог, десятков разнородных предприятий и акций — бумажного отражения реального имущества.

Обратимся к высказываниям И. Ф. Гиндина: «Большие доходы крупной промышленной и торговой буржуазии, при ограниченных возможностях использования капиталов на расширение производства и при крайне спекулятивном характере военно-инфляционного хозяйства, — ускорили финансово-капиталистическое перерождение

⁵¹⁵ Торгово-промышленная газета. 1918. 10 мая (27 апреля).

верхов русской буржуазии, которые к тому же значительно пополнились за счет среднебуржуазных слоев... Все большая часть промышленных обществ стала приобретать акции других предприятий, сосредоточивая у себя их контрольные пакеты. У промышленников появилась тенденция к организации обществ финансирования путем овладения каким-нибудь банком и приспособления его исключительно к обслуживанию интересов данных финансово-промышленных групп. Во второй половине 1916 г. и в 1917 г. происходила охота за контрольными пакетами акций не только второстепенных, но и ведущих русских банков. Наряду с довоенными немногочисленными финансово-капиталистическими группами, выросшими из промышленности, вроде Нобеля в нефтяной, создавались новые финансово-капиталистические группы более или менее широкого охвата, в том числе два крупных концерна Второва и Стахеева, выросших на основе московского промышленного и торгового капитала, остававшегося ранее в стороне от финансово-капиталистического перерождения хозяйства страны. Эти концерны оказались настолько сильны, что даже проникли в ведущие петербургские банки. Исторический срок существования этих концернов был настолько краток, что трудно определить, являлись ли они основой мощных промышленных концернов или представляли собой военно-инфляционные концерны, которые в других странах легко распались в послевоенный период».

И далее: «Следует подчеркнуть, что в целом банковские монополии не сузили своей сферы влияния, у большинства из них она сохранилась в неприкосновенности и даже продолжала расти. Однако наряду с ними быстро росли финансово-капиталистические группы промышленного происхождения, сумевшие не только сохранить свою независимость от крупнейших банков, но даже в отдельных случаях подчинить их интересам своей экспансии»⁵¹⁶. Следовательно, особенность возникновения российских крупных финансово-промышленных групп вытекала из конъюнктурных условий инфляционной экономики военного времени.

Инфляция не только способствовала быстрому образованию концернов, но она же могла определить, по всей видимости, их экономическую неустойчивость. Правда, русские концерны не дали, вернее, не успели дать пример быстрого разложения и неожиданного краха, как западноевропейские, к примеру концерн «Хуго Стиннес»

в Германии⁵¹⁷, ибо стремительно протекавший основной этап их формирования совпал с кануном революционных событий и был ими прерван. Это были складывавшиеся объединения. И в этом их вторая особенность.

В то же время рост инфляции, наблюдаемый в период деятельности финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина, заставляет с известной осторожностью относиться к определению масштабов развития коммерческих операций организации И. И. Стахеева, к суммам оборотов и прибылей патронируемых торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о» отдельных предприятий, к размерам колоссальных личных капиталов семейного клана Стахеевых, к оценке нефтяных отводов и заявок. И когда представители фирмы сообщают, что сумма оборотов объединенных ими промышленных предприятий в 1917 г. превзошла 300 млн руб.⁵¹⁸, эта цифра вновь должна быть подвергнута критическому анализу.

Третьей особенностью русских концернов являлся их многоотраслевой характер. Финансово-промышленная группа Путилова—Стахеева—Батолина эксплуатировала сельскохозяйственные имения, мукомольные заведения, хлопковые плантации, владела рыбными промыслами, лесными массивами, металлургическими заводами и угольными копями, нефтепромышленными компаниями, текстильными фабриками, писчебумажными и деревообделочными предприятиями, маслобойными и химическими заводами, доходными домами, громадным флотом и важнейшими железнодорожными магистралями, наконец, органами печати.

Многоотраслевой характер был свойственен и другим русским концернам. В составе монополистического объединения Н. А. Второва, руководимого товариществом мануфактурной торговли «А. Ф. Второв с с-ми» и Московским промышленным банком, находились текстильные фабрики, предприятия химической промышленности, цементных и строительных материалов, крупные вагоностроительные и металлургические заводы (Общество Брянского завода и Донецко-Юрьевское металлургическое общество), три снарядных завода, железнодорожные общества, энергетические предприятия, крупная недвижимость. В концерне К. И. Ярошинского, руководимом Киев-

⁵¹⁷ О жизни и предпринимательской деятельности Хуго Стиннеса см. фундаментальную монографию: *Feldman G. D. Hugo Stinnes: Biographie eines Industriellen, 1870–1924. München, 1998.*

⁵¹⁸ Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о». С. 164.

⁵¹⁶ Гиндин И. Ф. Русские коммерческие банки. М., 1948. С. 225–226.

ским частным коммерческим банком, свеклосахарные заводы уживались с металлургическими, механическими и машиностроительными предприятиями, текстильные фабрики — с парходными и железнодорожными обществами. Концерн Гессена—Дёмкина объединял транспортные предприятия, пароходства, страховые компании, паровозостроительные и механические, химические предприятия, цементные заводы, строительные общества и т. д. Универсальность была менее свойственна концерну бр. Рябушинских, фактически не вышедшему за рамки торговли, основатели которого, по-видимому, опасались крупных финансовых сделок. Лен и лес — вот те основные отрасли, которые им удалось монополизировать. Многоотраслевой характер концернов был вызван особенностями русской действительности: с одной стороны, инфляционной конъюнктурой, с другой — наличием в стране феодальных пережитков и «многоукладности» — неравномерности развития регионов.

Своеобразие условий возникновения российских концернов заставляет с особой осторожностью относиться к разного рода аналогиям. Тем не менее хотелось бы упомянуть, что состояние крупнейших финансово-промышленных концернов в Индии, возникших вскоре после Первой мировой войны и возглавляемых национальной промышленной буржуазией, весьма напоминает особенности функционирования русских предприятий подобного типа. Очевидно, условия развития капитализма в колониальной Индии (имеется в виду период между Первой и Второй мировыми войнами), для которых характерны были сильнейшие феодальные пережитки, препятствовавшие расширению внутреннего рынка, в какой-то мере оказались идентичны отдельным сторонам экономики дореволюционной России. Взять, например, финансово-промышленную группу «Тата», превратившуюся к 60-м годам XX в. в мощный концерн. Начав с текстильного производства (за рамки которого она фактически не выходила с 1877 по 1912 гг.), группа установила контроль над металлургическими и цементными предприятиями, гидроэлектростанциями, экспортными компаниями по вывозу растительных масел, мыловаренными заводами, парфюмерными фабриками, учредила специальные общества финансирования («Тата Индастриэл Бэнк» и др.), тем самым раскинув сеть патронируемых предприятий по всей стране. Ту же картину мы видим на примере концерна «Сингхалия», объединившего производство хлопка, текстиля и джута, чугуна, стали и алюминия, пластических изделий, стекла и резины, химикалий, трикотажа и шерсти, пищевых про-

дуктов, сахара, мыла, изделий из древесины, страховые компании и банки⁵¹⁹.

Аналогичный путь — от легкой и пищевой промышленности до Первой мировой войны к захвату предприятий в важнейших отраслях индустрии (металлургия, металлообработка, машиностроение, энергетика, угольная и химическая промышленность, железнодорожные общества и авиатранспортные компании) после нее — был характерен и для прочих крупнейших олигополистических объединений Индии — «Бирла», «Далмия» и т. д. В сфере влияния названных многоотраслевых концернов оказались также ведущие центральные и провинциальные банки страны, страховые компании. В поисках расширения базы капиталистического накопления финансово-промышленный капитал Индии активно обращался к торговле, сельскохозяйственному предпринимательству, наконец, к непосредственному захвату земельных массивов. Вследствие этого наряду с проникновением в промышленность индийские концерны, как правило, овладевали значительными земельными площадями, крупными сельскохозяйственными имениями, через широкую сеть подконтрольных обществ активно участвовали во внешней и внутренней торговле⁵²⁰. На образовании индийских концернов сказалось прежде всего своеобразие многоукладной национальной экономики, где сочетание сложных и противоречивых процессов, с одной стороны, приводило к стремительному перерастанию промышленного и банковского капитала в финансовый и ускоряло образование финансовой олигархии, но, с другой, напротив, способствовало сохранению и консервации феодальных пережитков и традиционной торговоростовщической эксплуатации мелких производителей.

Разумеется, некоторая общность хозяйственной стратегии концернов в политически независимой Российской империи и в колониальной Индии не исключала чрезвычайно существенных различий между ними, которые действительно имели место. Суть их заключалась в сравнительно высоком уровне монополизации промышленности и банков в России; в значительно большей, нежели в Индии, концентрации капиталов крупнейших русских банков; в степени зависимости от иностранного капитала; наконец, в том весьма существенном моменте, что индийские многоотраслевые концерны

⁵¹⁹ Подробнее см.: Левковский А. И. Некоторые особенности развития капитализма в Индии до 1947 г. М., 1956.

⁵²⁰ Растяжников В. Г. Аграрная эволюция в многоукладном обществе: Опыт независимой Индии. М., 1973.

в минимальной степени были связаны с инфляционной конъюнктурой, и т. п.

Многоотраслевой характер русских финансово-промышленных объединений (как, впрочем, и индийских) свидетельствовал о том, что их усиление выражалось не столько в строительстве новых предприятий в контролируемых отраслях промышленности, сколько в резком расширении сферы влияния и распространении контроля на целый ряд обособленных друг от друга областей экономики.

Следующая особенность русских концернов, на которой хотелось бы остановиться, заключалась в том, что нередко возглавлявшие их дельцы являлись выходцами из купеческого сословия и, занявшись промышленной деятельностью, не порывали связей с торгово-посредническими операциями. Это характерно прежде всего для финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина, менее — для концерна Второва. И. И. Стахеев — типичный представитель национальной периферийной буржуазии — объединил в своем лице промышленника, помещика и торгового посредника, ибо, персонифицируя солидный промышленный капитал, он продолжал оставаться крупнейшим скупщиком зерна у мелкого производителя.

Особенно следует подчеркнуть тот факт, что пополнение слоя финансово-промышленных магнатов за счет выходцев из среды старой национальной торгово-промышленной буржуазии не только центральных, но и периферийных районов явилось качественно новым, так сказать, скачком в формировании русской деловой элиты, характерным именно для военных лет. Дело в том, что в предвоенные годы процесс организационного развития русского финансового капитала протекал чрезвычайно медленно и расширение его верхней страты происходило в основном за счет представителей крупнейших банков и нефтяных магнатов. Специфические условия военного времени создали возможности усиления этого процесса за счет немногочисленных выходцев из среды промышленной буржуазии индустриальных центров и торгово-промышленной буржуазии российской периферии. В этой связи история фирмы Стахеевых и ее главы — первоначально типичного представителя российского периферийного купечества — чрезвычайно интересна и показательна.

Елабужская фирма Стахеевых, располагавшая солидным капиталом, вела широкую универсальную торговлю, что являлось характерной особенностью именно российской периферийной экономики. Позднее, в начале прошлого столетия, новые тенденции,

появившиеся в деятельности фирмы, изменили характер ее операций. Не порывая окончательно со старыми, традиционными способами торговли, фирма заметно переходила к новым, высокоорганизованным, модернизированным формам, что ярче всего проявилось в хлебном деле. Одновременно сокращалась область так называемой чистой торговли, уступая место участию фирмы в промышленном предпринимательстве (операции с нефтью, нефтесодобуча). Обе тенденции чрезвычайно усилились в связи с организацией И. И. Стахеевым торгово-промышленного товарищества на паях «И. Стахеев и К^о». Следует заметить, что само выделение из семейного торгового дома одного из его участников явилось новым моментом в довоенные годы и с точки зрения развития стахеевского дела — оправданным актом. Архаичная форма семейного торгового предприятия не могла удовлетворить предприимчивого И. И. Стахеева. Было создано товарищество на паях, позволившее ему освободиться от тягостной опеки и привлечь к делу выгодных компаньонов — такого же «модернизовавшегося» купца П. П. Батолина, а с его помощью — и А. И. Путилова.

По ряду причин товарищество «И. Стахеев и К^о» некоторое время действовало нелегально, выполняя, однако, необходимые функции. Прежде всего эти функции были связаны с организацией новых форм торговли. В сфере хлебного «дела» новое проявилось в обращении фирмы к торговле и экспортным операциям с мукой, в организации зернозакупочных и мукомольных предприятий, портово-экспортных компаний, развитии широкой сети торговых пунктов, складов, создании дочерних обществ. Правда, эта модернизация не только не нарушала старой основы — традиционных торгово-ростовщических операций, на которых зиждилось фактически все состояние купцов Стахеевых, но легко сосуществовала с ними. Однако потенциально эти новые явления призваны были усилить позиции отечественного торгового капитала, обогатить его за счет экспортных прибылей, так бездарно ранее утраченных вследствие архаичной организации русского хлебоэкспорта. В нефтяном деле новые тенденции нашли воплощение в промышленном освоении Эмбинского нефтеносного района, в создании нефтедобывающих компаний. Именно эти модернистские формы послужили основой для сближения фирмы с Русско-Азиатским банком и А. И. Путиловым.

Обращение крупнейших русских банков к торговле и заготовкам ряда сельскохозяйственных товаров являлось одной из характерных особенностей России. Относительная слабость отечественного тор-

гового капитала в известной мере облегчала проникновение банковского капитала в обслуживаемую им сферу. В итоге российские банки охотно приобщались к выгодам до- и раннекапиталистических форм товарных отношений. По сути дела, к тому же результату привела и деятельность филиалов крупнейших российских коммерческих банков, сживавшихся с местной экономикой отдаленных районов страны, где преобладание мелкокапиталистического, а подчас и мелкотоварного производства было столь характерным. В итоге монополия прибылей крупнейших русских банков оказалась органическим соединением монопольной прибыли крупной промышленности, обычной промышленной прибыли и прибыли, полученной от докпиталистических форм торговли. Участие банков, в свою очередь способствовало тому, что сфера отечественной хлебной торговли, базировавшаяся на торгово-ростовщических доходах, модернизировалась, расширялась и обогащалась характерными элементами капиталистической высокоорганизованной торговли.

Русско-Азиатский банк, несколько уступавший в этом отношении другим банковским монополиям (Петроградскому международному коммерческому, Русскому для внешней торговли, Азовско-Донскому), обрел в содружестве с фирмой Стахеевых необходимую платформу для своего собственного приобщения ко всем благам исконной старороссийской торговли. Сближение фирмы Стахеевых с Русско-Азиатским банком способствовало дальнейшему расширению многообразной отраслевой экспансии и проникновению в наиболее отдаленные районы страны. На базе этой широчайшей экспансии возник крупнейший концерн, возглавляемый тремя представителями финансовой элиты.

Решающая роль в формировании русских концернов принадлежала крупнейшим коммерческим банкам. Мощь концерна Путилова—Стахеева—Батолина определялась прежде всего его органической связью с Русско-Азиатским банком, раскинувшим сеть своих отделений по всей стране и за рубежом, патронировавшим 163 торговых и промышленных предприятия, пользовавшимся исключительно широкой поддержкой Министерства финансов и имевшим прочные связи в правительственных сферах.

Ряд существенных причин обуславливал сближение Русско-Азиатского банка с группой И. И. Стахеева и вовлечение последней в сферу влияния банка. Прежде всего взаимные связи означали внедрение банка в новые для него отрасли хозяйства, например в лесную торговлю, а также установление контроля банка над рядом патронируемых

торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о» предприятий в отраслях производства, наиболее интересующих банк.

Едва ли не большую роль играла личная заинтересованность главы Русско-Азиатского банка А. И. Путилова в делах стахеевского предприятия. В прошлом видный чиновник Министерства финансов, А. И. Путилов являлся акционером полусотни торгово-промышленных компаний. Активная роль Путилова в деятельности концерна была обусловлена, с одной стороны, его руководящим положением в банке, а с другой — участием в торгово-промышленном товариществе «И. Стахеев и К^о», выполнявшем в системе предприятий концерна роль головного общества. Эти обстоятельства позволили А. И. Путилову получать огромный доход в виде учредительских прибылей, выплаты дивидендов, кредитных комбинаций и т. п. Безусловно, заинтересованность А. И. Путилова в сближении с товариществом «И. Стахеев и К^о» была связана с образованием им сильной банковской группы, включавшей И. И. Стахеева и П. П. Батолина и создававшей широкие возможности для укрепления его собственных позиций в Русско-Азиатском банке.

В свою очередь, организаторы концерна не могли развернуть столь активную предпринимательскую деятельность без финансовой поддержки банка. Анализ всего хода развития громадного объединения показывает решающую роль Русско-Азиатского банка в достижении основных целей создателей концерна, ибо все наиболее значительные предприятия были подчинены контролю финансово-промышленной группы при непосредственном участии банка и с помощью крупных ссуд, выдаваемых основателям товарищества правлением банка. Важнейшим стимулом для сближения группы И. И. Стахеева с Русско-Азиатским банком явились назначение в 1914 г. П. П. Батолина на пост директора С.-Петербургского управления банка, а в 1917 г. выдвижение его А. И. Путиловым в члены правления и обмен акциями между Русско-Азиатским банком и торгово-промышленным товариществом «И. Стахеев и К^о». Такое переплетение интересов создало обоюдную заинтересованность банка и фирмы Стахеева во взаимном сближении. Это объединение усилий промышленных и банковских тузов наложило отпечаток на деятельность банка и торгово-промышленного товарищества «И. Стахеев и К^о». Группа И. И. Стахеева, прежде специализировавшаяся на отраслях, не являвшихся предметом контроля банков, активно устремилась в контролируемые банками сферы — железнодорожное строительство, металлургию и пр.

Таким образом, Русско-Азиатский банк не только финансировал, но и контролировал. По отношению к финансируемым предприятиям концерна Русско-Азиатский банк сосредоточил в своих руках важные функции — реализацию некоторых форм связи и контроль над предприятиями. В действительности именно с помощью Русско-Азиатского банка осуществлялись приобретение товариществом «И. Стахеев и К^о» предприятий в собственность фирмы (торговый дом А. Шитова), организация новых акционерных компаний, являвшихся дочерними обществами по отношению к товариществу «И. Стахеев и К^о» (Камско-Сибирское нефтепромышленное акционерное общество, Русско-Азиатское хлопковое акционерное общество), приобретение контрольных пакетов акций независимых предприятий, т. е. так называемая система участия (Российская бумагопрядильная мануфактура и другие петроградские и московские текстильные фабрики), получение концессий, основание обществ для финансирования промышленности и торговли определенного края (Русско-Бухарский банк), «личная уния» основателей концерна (Петроградское международное общество погрузочных средств и складочных помещений, Волжско-Бакинское торговое акционерное общество).

Все эти формы широко использовались организаторами концерна. В меньшей мере они прибегали к чрезвычайно распространенной на Западе форме связи — к аренде предприятий. Последнее, видимо, было вызвано особенностями русской экономики и сравнительной легкостью непосредственного приобретения промышленных заведений во время войны.

Наряду с этим Русско-Азиатский банк осуществлял неизменный и строгий контроль над предприятиями, во-первых, посредством своего прямого участия в акционерных обществах (Камско-Сибирское нефтепромышленное акционерное общество, Русско-Азиатское хлопковое акционерное общество), во-вторых, путем сосредоточения в своей собственности контрольных пакетов акций предприятий (общество «Эмба-Каспий», Петроградское международное общество погрузочных средств и складочных помещений) и, наконец, через акции клиентуры объединенных предприятий, лежащие на онкольных счетах в банке. Кроме того, существовала форма кругового контроля посредством замещения акций одного предприятия акциями другого. Эту форму контроля мы наблюдаем в отношении банка к некоторым подчиненным финансово-промышленной группе железнодорожным обществам. Например, Русско-Азиатский банк держал паи товари-

щества «И. Стахеев и К^о», являвшегося владельцем контрольного пакета акций Камско-Вятского торгового товарищества; последнее обладало большинством акций Волго-Бугульминской железной дороги, часть акций которой принадлежала Московско-Казанской железной дороге, подчиненной контролю Русско-Азиатского банка.

Такое многоступенчатое подчинение одних предприятий при посредстве других создавало условия для широкого привлечения капиталовложений мелких предпринимателей и в то же время лишало их возможности какого-либо влияния на деятельность акционерных обществ. Финансовый контроль позволил при наличии сравнительно ограниченных средств, вложенных в акционерные предприятия, подчинить целые комплексы разнородных, разнообразных, часто не связанных между собой в производственном отношении акционерных компаний власти банка и стоявших во главе его магнатов капитала. Таким образом, единством финансового контроля и управления все это огромное комбинированное объединение превратилось в нечто целое, единое, но одновременно состоящее из формально независимых друг от друга производственных единиц.

В литературе высказывалась мысль о подчинении Русско-Азиатским банком финансово-промышленной группы Путилова—Стахеева—Батолина. Однако исследования И. Ф. Гиндина⁵²¹ показали, что финансово-промышленные группы, выдвинувшиеся в годы войны из кругов промышленной буржуазии, сумели не только сохранить свою независимость от банков, но в отдельных случаях подчинить их собственным интересам. Вместе с тем утверждение «Коммерческого телеграфа» о предполагаемой замене И. И. Стахеевым А. И. Путилова в руководстве Русско-Азиатского банка кажется сомнительным. Нам представляется, что в данном случае вопрос о «сращивании и подчинении» банком фирмы или наоборот не имел места, хотя и возможен был в потенции. По-видимому, выдвижение П. П. Батолина в члены правления банка и переход крупного пакета акций банка к И. И. Стахееву были следствием поддержки, оказанной им А. И. Путиловым, весьма и весьма заинтересованным в образовании сильной банковской группы и росте собственного влияния в банке. А. И. Путилов, несомненно, прилагал все усилия к осуществлению определенного замысла, заключавшегося в полном подчинении своей воле Русско-Азиатского банка. В период войны, в условиях фактической изоляции зарубежных, в частности французских, акционеров банка,

⁵²¹ Гиндин И. Ф. Русские коммерческие банки. С. 226.

осуществление этой цели становилось, по-видимому, возможным. Сближение с группой И. И. Стахеева было лишь этапом на этом пути. В то же время в движении от торгового и промышленного предпринимательства к проникновению в банки И. И. Стахеев и П. П. Батолин делали лишь первые шаги. Нет слов, такие противоречивые явления, как содружество и острая взаимная конкурентная борьба, тесно переплетались и были весьма характерным явлением в ту эпоху. Вне всякого сомнения, то же самое происходило между ведущими компаниями концерна — А. И. Путиловым, с одной стороны, И. И. Стахеевым и П. П. Батолиным — с другой. Однако в 1917 г. содружество все еще заметно преобладало над внутренней борьбой трех магнатов. По-видимому, в данном случае следует говорить о взаимопроникновении складывавшегося концерна и сильнейшего петроградского банка.

В финансово-промышленных группах, в отличие от капиталистических объединений других форм, важное значение имеет личное влияние участников, ибо реальные функции таких групп, характеризующихся колоссальным диапазоном деятельности и отсутствием какого-либо конкретного соглашения, трудноуловимы. Сотрудничество банка и концерна, как мы видели, осуществлялось в самых разнообразных формах: «система участия», организация дочерних обществ по отношению к головному обществу концерна, создание обществ финансирования, «личная уния» банковских деятелей с руководителями предприятий, взаимный круговой контроль и т. д.

Объединение широкой сети предприятий различных отраслей экономики при гегемонии банка определило структуру исследуемого объединения, отчетливо сложившуюся уже в конце 1916 г. Во главе его встал Русско-Азиатский банк (а в 1917 г. уже группа дружественных ему банков — Волжско-Камского коммерческого, Петроградского частного коммерческого, Соединенного, отчасти Петроградского международного коммерческого), в известном финансовом подчинении которому находились все участники объединения. Предприятия, подчиненные финансово-промышленной группе, формально оставались самостоятельными, но фактически были связаны между собой различными степенями экономической зависимости. В основе объединения находилось головное общество — торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К^о», не имевшее собственной производственной базы, но державшее пакеты акций крупнейших предприятий. Таким путем происходили концентрация производства на базе комбинирования предприятий различных об-

ластей промышленности и превращение огромного объединения в нечто целое, не имевшее производственных отношений, но связанное общностью финансового контроля и управления.

* * *

В памяти потомков — обитателей Волжско-Камского края — Стахеевы сохранились не только как преуспевающее и влиятельное купеческое семейство. Воспоминания о представителях этой купеческой фамилии связаны и с присущей им широкой благотворительной деятельностью, с оставленным ими после себя замечательным культурно-просветительским наследием. Стахеевы многое сделали для поднятия экономики края, развивая производство и коммуникации, создавая новые отрасли обрабатывающей промышленности и увеличивая тем самым занятость населения.

Но особое внимание купеческая династия уделяла родовому гнезду — Елабуге, провинциальному торговому городу Вятской губернии, неразрывно связанному с именами выдающихся представительниц России — героини 1812 г. Надежды Дуровой и, впоследствии, замечательной русской поэтессы Марины Цветаевой. Оставленные Стахеевыми в Елабуге архитектурные памятники — гражданские и культовые строения — и поныне являются гордостью местного населения. Любопытно, что в начале XIX столетия Елабуга насчитывала всего 11 тыс. жителей, но из них 600 принадлежали к купеческому сословию. Среди последних 12 семейств владели миллионным состоянием⁵²². И первое место в общественно-хозяйственной жизни уездного центра играл влиятельный род Стахеевых, выделявшихся из купеческой среды огромным капиталом и неординарной широтой предпринимательской деятельности.

Еще с конца XIX в. в Елабуге активно действовал учрежденный торговым домом Стахеевых благотворительный комитет. Богатая купеческая семья ежегодно щедро выделяла комитету крупную сумму (до 1 млн руб.), предназначавшуюся для строительства школ, училищ, возведения культовых зданий и т. п.⁵²³

⁵²² Валеева Н. Традиции на завтра // Рабочая трибуна. 1990. 26 сентября. См. также: Маслова И. В. Купеческая династия Стахеевых: Вторая половина XIX в. — 1917 г. Автореф. дис. ... канд. истор. наук. Казань, 2000.

⁵²³ Амбиндер Л. Колокол над Камой. По силам ли государству тягаться в попечительстве над городом с купцами Стахеевыми? // Рабочая трибуна. 1990. 26 сентября. Корреспондент Л. Амбиндер пишет: в Елабуге «наибольший эффект производит дом купцов Стахеевых. Массивные лестницы, лепные потолки, оконные переплеты из

В 1989 г. Правительство России официально признало необходимым создать в Елабуге архитектурный историко-художественный музей-заповедник, одними из лучших «экспонатов» которого остались бережно сохраняемые местной властью культурно-просветительские здания, возведенные по инициативе и на пожертвования купеческой династии Стахеевых.

* * *

Подводя итог исследованию, правомерно констатировать, что российское купечество в начале XX в. выдвинуло из своей среды на авансцену широких коммерческих операций далеко не ординарные личности — Рябушинских, Н. А. Второва, И. И. Стахеева, П. П. Батолина и др. Эти крупнейшие представители торгового капитала фактически персонифицировали интересы влиятельной корпоративной группы купечества, обладавшей прочными связями с финансовым капиталом и пользовавшейся поддержкой в правительственных кругах. Отдельные представители этой группы, олицетворявшие собой деятелей «нового типа», новой генерации прошли сложный путь от доморощенного торгово-ростовщического предпринимательства к вполне цивилизованному, модернизированному формам торгово-промышленных операций, отличались исключительной деловой энергией и способностью к зрелым оценкам современного экономического положения России.

мореного дуба, которым, кажется, износу не будет и через сотню лет. И сказочной красоты печи, облицованные керамическими изразцами: что ни комната, то новый рисунок — ажурный, строго геометричный. До шести цветов на каждой плитке. Диво заморское, да и только!».

Состав концерна Путилова—Стахеева—Батолина к концу 1917 г.⁵²⁴

Предприятие, год учреждения	Акционерный капитал, млн. руб.
Торговый дом «И. Г. Стахеева н-ки», 1905	4,0
Торгово-промышленное товарищество «И. Стахеев и К ^о », 1916*	2,5
Мукомольные предприятия и предприятия по обработке сельскохозяйственного сырья	
Камско-Вятское торговое товарищество, 1913	0,5
Соединенное общество сельского хозяйства и торговли в г. Кирсанове, 1916	0,5
Акционерное общество казанских мельниц, 1916	1,0
Акционерное общество «Колос», 1916	0,6
Акционерное общество «Рожь»	Сведений нет
Торгово-транспортные и складские предприятия (операции с хлебом)	
Акционерное общество торговли и промышленности на Юге России, 1917	0,5
Петроградское международное общество погрузочных средств и складочных помещений, 1910*	1,5
Южно-Русское общество плавучих элеваторов, 1896*	0,3
Балтийское портовое акционерное общество погрузочных средств и складочных помещений, 1913	0,96
Общество с.-петербургских портовых зерноподъемников и складов, 1908	1,9
Металлургические предприятия	
Товарищество Алапаевских горных заводов насл. С. С. Яковлева, 1908*	5,9
Акционерное общество Выксунских металлургических и механических заводов, 1917	25,0 (собран капитал в сумме 16,7 млн руб.)

⁵²⁴Звездочкой отмечены предприятия концерна, финансируемые Русско-Азиатским банком в 1917 г. Кроме Русско-Азиатского банка, предприятия концерна в 1917 г. финансировали Петроградский международный, Волжско-Камский, Соединенный, Русский для внешней торговли и Сибирский торговый коммерческий банки.

Продолжение приложения 1

Нефтяные предприятия ⁵²⁵	
Волжско-Бакинское торговое акционерное общество, 1916*	1,0
Камско-Сибирское нефтепромышленное акционерное общество, 1913*	2,0
Нефтепромышленное и торговое акционерное общество «Эмба», 1912*	6,0
Нефтепромышленное акционерное общество «Эмба-Каспий», 1913	14,0
Акционерное общество подсобных предприятий Эмбенского района, 1915	0,2
Текстильные предприятия	
Товарищество Истомкинской мануфактуры «С. М. Шибаяв и сыновья», 1905	4,2
Товарищество Старо-Горкинской мануфактуры, 1879	2,0
Товарищество Шуйской мануфактуры, 1883	6,0
Компания Петровской бумагопрядильной и ткацкой фабрики, 1852	1,2
Товарищество Российской бумагопрядильной мануфактуры, 1895*	5,25
Товарищество Северткацкая мануфактура на Голодае, 1894	1,25
Товарищество Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры, 1852	0,8
Общество Триумфальной бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры, 1884	0,5
Товарищество Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры, 1865 ⁵²⁶	2,4

⁵²⁵ Русская генеральная нефтяная корпорация в Лондоне (Oil) была основана в 1912 г. с акционерным капиталом 25 млн ф. ст. Общество контролировало 19 нефтепромышленных и нефтеторговых предприятий с суммой основных капиталов 100,6 млн руб. Помимо того, к тресту примыкал (до 1916 г.) созданный Русско-Азиатским банком концерн «Нефть» во главе с Русским товариществом для добычи, перевозки, хранения и торговли продуктами нефти, в состав которого входили 8 предприятий с акционерным капиталом 34,7 млн руб. (подробнее о составе и банковских связях Русской генеральной нефтяной корпорации в Лондоне см.: *Гиндин И. Ф., Шенелев Л. Е.* Банковские монополии в России. С. 90). Русскую генеральную нефтяную корпорацию в Лондоне мы не включаем в список нефтяных предприятий концерна И. Стахеева ввиду неполной ясности характера взаимоотношений концерна с обществом.

⁵²⁶ Кроме того, в 1917 г. концерну удалось присоединить крупную мануфактурную фирму А. Ф. Бакакина в Златоусте.

Продолжение приложения 1

Хлопковая промышленность	
Туркестанское торгово-промышленное товарищество К. М. Соловьева, 1909	1,5
Русско-Азиатское хлопковое товарищество, 1916*	1,0
Русско-Бухарское торгово-промышленное общество, 1916	5,0
Акционерное общество «Фергана», 1915	2,5
Андреевское торгово-промышленное товарищество, 1905*	2,0
Лесная и деревообрабатывающая промышленность	
Батолинское лесопромышленное общество, 1917	–
Маслобойная промышленность	
Волжское акционерное общество маслобояных и химических заводов «Салолин», 1910*	10,0
Акционерное общество южных маслобояных и химических заводов «Саломас», 1913*	6,5
Пищевая промышленность	
Охотско-Амурское рыбопромышленное общество, 1917	5,0
«Бр. Люри», торг. дом	Сведений нет
Бумажно-полиграфическая промышленность	
Акционерное общество Российской писчебумажной фабрики в Петрограде, 1913*	4,5
Акционерное общество Русского издательского дела «Печать»	4,0
Товарищество А. С. Суворина «Новое время», 1911	4,0
Панченко П. С., Товарищество писчебумажных фабрик и каменноугольных копей в Ростове-на-Дону, 1899	1,0
Страховые общества	
Российское 2-е страховое от огня акционерное общество, 1835*	2,5
Железнодорожные общества	
Бухарской, 1913*	3,12
Волго-Бугульминской, 1899*	5,59
Московско-Казанской, 1892*	10,0
Северо-Донецкой, 1908	10,0
Семиреченской, 1912*	4,84
Ферганской, 1913*	3,1
Южно-Сибирской, 1917*	4,0

Окончание приложения 1

Банки, учрежденные группой Путилова—Стахеева	
Русско-Бухарский банк, 1917*	5,0 (собран капитал в сумме 1,92 млн руб.)
Русско-Норвежский банк, 1917	Действия открыты не были
Дальне-Восточный коммерческий банк, 1917	Действия открыты не были

Приложение 2

**Финансовые связи предприятий,
контролируемых концерном
Путилова—Стахеева—Батолина в 1917 г.⁵²⁷**

Векселедатель	Предъявитель	Сумма, млн руб.
Русско-Азиатский банк		
Камско-Вятское товарищество	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	1,0
То же	Акционерное общество целлюлозных и бумажных фабрик	0,5
То же	Выксунские горные заводы	0,5
Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	Общество Российской писчебумажной фабрики	2,0
Общество «Фергана»	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	1,0
Общество Алапаевских заводов	То же	2,0
Петроградский международный коммерческий банк		
Камско-Вятское товарищество	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	1,6
Общество «Фергана»	То же	2,0
Соединенный банк		
Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	Выксунские горные заводы	0,5
Камско-Вятское товарищество	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	1,5

Окончание приложения 2

Векселедатель	Предъявитель	Сумма, млн руб.
Камско-Вятское товарищество	Общество Российской бумагопрядильной мануфактуры	0,25
То же	Товарищество Шуйской мануфактуры	1,6
Общество Российской писчебумажной фабрики	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	1,5
Общество Российской бумагопрядильной мануфактуры	Общество «Фергана»	2,0
Сибирский торговый банк		
Торговый дом «Бр. Люри»	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	1,8
Русско-французский коммерческий банк		
Камско-Вятское товарищество	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	0,5
Петроградский частный коммерческий банк		
Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	Общество Российской бумагопрядильной мануфактуры	0,5
Камско-Вятское товарищество	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	0,3
Общество Российской бумагопрядильной мануфактуры	То же	1,3
Соединенное общество сельского хозяйства и торговли	То же	1,15
Русский для внешней торговли банк		
Торговый дом «Бр. Люри»	Товарищество «И. Стахеев и К ^о »	0,15
Акционерное общество целлюлозных и бумажных фабрик	То же	1,0
Итого		24,7

⁵²⁷ ЦГА СПб. Ф. 1289. Оп. 28. Д. 906. Л. 3—3 об.

Приложение 3

**Состав предприятий торгового дома
«И. Г. Стахеева наследники», 1918 г.⁵²⁸**

СОВЕТ

служащих и рабочих
предприятий, бывших
торгового дома

«ИВАН ГРИГОРЬЕВИЧ СТАХЕЕВ»
гор. Елабуга

СПИСОК

мест, в которых находятся
предприятия торгового дома
под фирмою

«Иван Григорьевич Стахеев», н-ков и
лично членов торгового дома

Правление и главная контора
в г. Елабуге Вятской губ.

Отделения, конторы и торговые предприятия находятся в 14 губерниях конторы:

- в Петрограде;
- » Москве;
- » Рыбинске;
- » Нижнем Новгороде;
- » Астрахани.

отделения Вятской губернии:

в Елабуге, Сарапуле, Голюшурме, В. Полянах, Шунях, Варзино-Алексеевском и Ивано-Ижевском;

» Уфимской губ.:

в Уфе, Златоусте, Мензелинске, Бирске, Байках, Сальчуке, Ишмаметеве, Исмаилове, Телепанове, Чуганаке, Азякуле, Бакалах, Чуракаеве, Шугане, Сарманове, Наб. Челнах, Заинске, Поручикове, Кузайкине, Смыловке, Сухареве, Аксарине, Тогаеве, Св. Ключе;

- » Самарской губ.: в Бугульме;
- » Казанской губ.: в Казани и Чистополе;
- » Пермской губ.: в Елове;
- » Тобольской губ.: в Тюмени и Ишиме;
- » Оренбургской губ.: в Челябинске, Миасском заводе;
- » Тургайской обл.: в Кустанае;
- » Вологодской губ.: в Никольском уезде.

Мануфактурная торговля

Где находится	в Уфимской губ.
в Тобольской губ.	6. — Уфе
1. в г. Тюмени	7. — Златоусте
2. — Ишиме	8. — Мензелинске
в Оренбургской губ.	в Вятской губ.
3. — Челябинске	9. — Елабуге
4. — Миасском заводе	10. — Сарапуле.
в Тургайской области	
5. — Кустанае	

Бакалейная торговля

в Вятской губернии
1. в г. Елабуге
2. — Голюшурме
в Уфимской губ.
3. — Мензелинске
4. — Наб. Челнах.

Железно-скобяная и москательная

в Вятской губ.
1. в Елабуге
в Уфимской губ.
2. в Мензелинске.

⁵²⁸ РГАЭ. Ф. 3429. Оп. 1. Д. 82. Л. 20—24 об. (копия).

Пристани по погрузке хлебов на воду⁵²⁹

Где находятся	Губернии	Уезда
<i>на р. Каме</i>		
1. Елово	Пермской	Осинского
2. Наб. Челны	Уфимск.	Мензелинск.
3. Св. Ключ	т.	т.
4. Смыловка	т.	т.
5. Елабуга	Вятской	Елабужск.
6. Чистополь	Казанск.	Чистопольск.
<i>на р. Уфимке</i>		
7. Байки	Уфимской	Бирского
<i>на р. Белой</i>		
8. Сальсигутово	Уфимской	Уфимского
9. Бирск	т.	Бирского
10. Исмаилово	т.	т.
11. Чуганак	т.	Мензелинск.
12. Азякуль	т.	т.
<i>на р. Вятке</i>		
13. В. Поляны	Вятской	Малмыжск.
14. Шуни	т.	т.
15. Сальсигутово	Уфимской	Уфимского
16. Гардиновка	т.	т.
17. Байки	т.	т.
18. Бирск	т.	т.
19. Ишмаметево	т.	т.
20. Исмаилово	т.	т.
21. Телепаново	т.	т.
22. Бакалы	т.	Белебеевск.
23. Чуракаево	т.	Мензелинск.
24. Чуганак	т.	т.
25. Азякуль	т.	т.
26. Шуган	т.	т.
27. Сарманово	т.	т.
28. Наб. Челны	т.	т.

⁵²⁹ Буква «т.» означает «там же».

Окончание таблицы

Где находятся на р. Каме	Губернии	Уезда
29. Мензелинск	т.	т.
30. Кузайкино	т.	т.
31. Заинск	т.	т.
32. Св. Ключ	т.	т.
33. Смыловка	т.	т.
34. Елабуга	Вятской	Елабужск.
35. Голюшурма	т.	т.
36. В. Поляны	т.	Малмыжск.
37. Шуни	т.	т.
38. Елово	Пермской	Осинского
39. Бугульма	Самарской	Бугульминск.
40. Чистополь	Казанской	Чистопольск.

Примечание: во всех указанных пунктах, за исключением Гардиновки [Ба]калов, Кузайкина, Заинска и Бугульмы имеются сушилки для сушки сырых хлебов.

Мукомольные мельницы

Где находятся	Паровая или водяная	Суточная производительность, пуд.
в Уфимской губ. Мензелинского уезда		
1. при дер. Смыловке	паровая	6 000
2. « Чуракаево	водяная	2 500
3. « Сарманове	т.	1 000
Бирского уезда		
4. « Байки	водяная	1 000
5. « Ишмаметеве	т.	350
В Вятской губ. Елабужского уезда		
6. при с. Голюшурме	паровая	2 000
Малмыжского уезда		
7. при д. Шуни	водяная	250
Крупянки в Уфимской губ. Мензелинского уезда		
1. при дер. Смыловка	паровая	2 600
Бирского уезда		
2. при д. Байки	водяная	1 800

Окончание таблицы

Где находятся	Паровая или водяная	Суточная производительность, пуд.
Винокуренные заводы в Вятской губ. Елабужского уезда		
1. при с. Голюшурме	паровая	63 000 градусов
в Уфимской губ. Мензелинского уезда		
2. при дер. Смыловка	паровая	17 000 градусов
Пивоваренный завод в Вятской губ. Елабужского уезда		
1. в г. Елабуге	паровая	

Мыловаренный завод

в Вятской губ. Елабужского уезда;
в г. Елабуге

Лесопилки

в Уфимской губ. Мензелинского уезда
на Св. Ключе паровая;

Бирского уезда
в Байках

водяная

Нефтяные баки

в Астрахани	четыре	местимостью	1 000 000 пуд.
— Ярославле	два	т.	500 000 пуд.
— Смыловке, Уфимск	один	т.	100 000 пуд.
семь баков вместим. 1 600 000 пуд.			

Керосиновые баки

в Смыловке, Уфимск.	один	местимостью	15 000 пуд.
Наб. Челнах, т.	два	т.	100 000 пуд.
— Азякуле, т.	один	т.	30 000 пуд.
— Голюшурме, Вятск.	—	т.	80 000 пуд.
— В. Полянах, т.	—	т.	35 000 пуд.
шесть баков вместимостью 260 000 пуд.			

Сельскохозяйственные имения

в Уфимской губ. Мензелинского уезда

Св. Ключ	Торгового дома
Смыловское	Н-ков И. Г. Стахеева
Сухаревское	С. И. Стахеева
Аксаринское	А. И. Михайловой
Заинское	И. И. Стахеева
Поручиковское	А. И. Стахеева
Шерламинское	Н. И. Стахеева
Тогаевское	Н-ков А. И. Стахеевой

в Вятской губ. Елабужского уезда

Варзино-Алексеевское	Г. И. и О. И. Стахеевых
Ивано-Ижевское	В. И. Стахеева

в Оренбургской губ.

Урукульское	Торгового дома
-------------	----------------

Лесные дачи в Вологодской губ. Никольского уезда

Звонковская	Торгового дома
Сушкинская	«

Буксирное пароходство

8 пароходов буксирных

Сухогрузный караван

баржей Волжских	33	местимостью	4 177 000 пуд.
Системных	7	т.	475 000 -
коломенок	4	т.	262 000 -
Всего 44 судна вместимостью 4 914 000 пуд.			

Наливной караван

баржей деревян. мазуточных	9	местимостью	1 567 000 пуд.
» железн. «	2	т.	884 000 пуд.
» деревян. мазуточных			
» станционеров	8	т.	788 000 пуд.
Всего 19 судов вместимостью 3 239 000 пуд.			

для перевозки керосина				
баржей железных	1	вместимостью	70 000 пуд.	
« « паузок	1	т.	6 500 пуд.	
		С подлинным верно Секретарь /Подпись/		

Приложение 4

**Земельная собственность купеческой фамилии
Стахеевых в Уфимской губернии**

Собственники	Волость	Всего земли, дес.	Площадь посева, дес.
Стахеевы, Глафира и др.	Афонасовская	665	207,88
ТД И. Г. Стахеева н-ки	Там же	90,5	34,5
ТД И. Г. Стахеева н-ки	Там же	582,33	72
Стахеев И. И.	Заинская	611,57	291,75
Стахеев А. И.	Там же	127,01	15,25
Стахеевы, Ольга, Иван и др.	Там же	1635,3	39
Стахеева А. И.	Мысово-Челнинская	943,5	483,52
Стахеева В. Г. н-ки	Старо-Кашировская	7271	2764
Стахеев Н. И.	Там же	1111,49	627,37
Стахеев Г. И.	Сухаревская	1194,6	955,27
Стахеева И. Г. н-ки	Там же	1635,5	708
Стахеевы, Падурова М. И. и Чикина А. И.	Там же	2790,8	1070
Стахеева А. И.	Токмакская	1463,69	410,75
Стахеевы: Федор, Василий, Григорий, Петр и Глафира Вас.	Языковская	4334,9	1486,5
Всего у Стахеевых		24457,19	9165,79

Таблица составлена М. И. Родновым на основании сведений издания: Частновладельческое хозяйство Уфимской губернии. Уфа, 1915. С. 104–115, 120–123.

Приложение 5

**Программные документы деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о»
Краткий очерк деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о»⁵³⁰**

1917 г.

Совместная дружная работа Ивана Ивановича Стахеева и Прокопия Петровича Батолина в течение многих лет (с 1899 г.) была всегда неизменно направлена на улучшение способов ведения своих обширных операций и на дальнейшее безостановочное развитие их, вызываемое требованиями жизни и времени. В круг их деятельности входили: крупнейшее в России по размерам хлебное дело на внутреннем и внешнем рынках; вопросы земледелия и сельского хозяйства; торговля нефтью и керосином; транспортное дело, как тесно связанное с этими делами; торговля мануфактурой и другими товарами, обслуживающими потребности широких народных масс.

Развитие именно этих отраслей торговли и промышленности и составило содержание большей части отдельных обществ и организаций, объединенных впоследствии под фирмой торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о».

Хлебное дело — коренное дело Товарищества, и к нему оно относилось с особенной любовью и заботой.

Начав дело в районе родного Прикамья, Товарищество постепенно распространялось, с одной стороны, на восток и Сибирь, с другой — остановилось в центральных губерниях, где открывало конторы, и далее, на юг, к богатому черноморскому побережью.

Производя значительные операции с отправкой наших хлебных товаров за границу и чувствуя тоже непосредственно на себе все отрицательные стороны и все неустройство нашего портового дела, Товарищество задумало самостоятельно устроить, по крайней мере, себя, и на первых порах, для экспорта через Балтику, приобрело земельные участки и складочные помещения в г. Балтийском порту с намерением начать работы для расширения уже существующей там небольшой гавани и оборудования ее по всем правилам современной

⁵³⁰ РГИА. Ф. 595. Оп. 2. Д. 137. Л. 10–16 об. (копия).

портовой техники, а для районов, тяготеющих к Черному морю, Товарищество приобрело участие в обществе, имеющем складочные и погрузочные средства и прекрасно оборудованную гавань в г. Николаеве.

По мере такого разрастания дела Товарищество, в целях и в видах лучшего руководства делом, создавало отдельные организации в главных районах: для Восточной России, с главной конторой в Елабуге, — Камско-Вятское торговое товарищество; для Волжского района, с центром в гор. Казани, — Общество казанских мельниц, которому Товарищество передало принадлежащую ему большую паровую мукомольную мельницу около Казани; для хлебного района Центральной России было учреждено Соединенное общество сельского хозяйства и торговли, с главной конторой в Кирсанове (Тамбовской губернии), которому переданы имение, принадлежащее Товариществу в этой губернии, и мукомольная мельница (с водяными турбинами); для юга России Товарищество учредило Акционерное общество торговли и промышленности на юге России, с главной конторой в Николаеве, важном портовом городе на Черном море; этому обществу с открытием после войны проливов предстоит огромная работа.

Параллельно с развитием операций с торговлей хлебом Товарищество все время укрепляло свои связи с производителями зерна. Помимо собственного непосредственного участия в обрабатывании земли и сбора хлебов, Товариществом были образованы, при участии владельцев земли, два общества — «Рожь» и «Колос».

Постепенное развитие торговли нефтяными продуктами имело своим последствием занятие заметного места в общих оборотах страны и определенного положения на рынке, чему еще способствовали и имевшиеся в распоряжении довольно большие перевозочные средства, обслуживавшие главным образом бассейн реки Волги.

Но, естественно, желание положить в основу торговли собственную нефть и этим укрепить свое положение в этой области все время заставляло думать о том, чтобы обзавестись собственными нефтяными промыслами и, таким образом, положить начало положенного в основу расширения программы Товарищества переходом к чистой промышленной деятельности⁵³¹.

Мысль о том, чтобы утвердиться где-нибудь в Баку или Грозном, была оставлена из-за трудности конкурировать там с местными, ста-

рыми, уже сильно укрепившимися фирмами. Поэтому нужно было думать о новых, еще не разведанных областях.

С этой целью была приобретена концессия на разработку нефти в пустынных и безлюдных степях южной части Уральской обл. Начаты были, несмотря на огромные трудности из-за дикости и отдаленности местности, интенсивные работы, которые через два года настолько увенчались успехом, что представилось вполне целесообразным затратить в этой работе большие капиталы: было учреждено первое акционерное общество с капиталом в 6 000 000 руб. С учреждением этого общества дело пошло значительно быстрее.

Было приступлено к обширным эксплуатационным и разведочным работам, и к концу второго года своего существования добыча этого общества была доведена до уровня пяти с половиной миллионов пудов в год.

Такие блестящие результаты работы этого первого общества дали возможность Товариществу организовать вторую, еще с большим капиталом, компанию для эксплуатации остальных оставшихся у него в той же Уральской обл. нефтеносных земель.

В настоящее время степи Уральской обл. совершенно преобразились: появилось много новых, прекрасно оборудованных поселков, степь покрыта лесом вышек, дымят два больших завода, проложены длинные нефтепроводы (более 100 верст длиной).

Новый Уральский нефтеносный район по количеству добываемой нефти занимает сейчас уже третье место в России.

Одновременно с этим Товарищество предпринимало шаги к укреплению и развитию торговли нефтяными продуктами путем приобретения и постройки складов и перевозочных средств главным образом по Волге, Каме и на востоке по всей Сибири.

Как было указано выше, торговля мануфактурой была одним из важных отделов деятельности учредителей Товарищества.

Думая о создании условий для того, чтобы этой отрасли дать возможность работать совершенно самостоятельно, Товарищество наметило логическое развитие ее в приобретении в дальнейшем, с одной стороны, фабрик и, с другой — земель для культуры и сбора.

С этой целью Товарищество начало выполнение этой программы покупкой участков в Ферганской обл. и энергично занялось орошением и культурой хлопка на этих участках. Затем эти участки были переданы образованному новому обществу «Фергана», которое имело целью дальнейшее расширение посевных площадей. Для очистки и переработки хлопка и хлопкового семени приобретено участие,

⁵³¹ Так в тексте.

кроме намеченных к постройке новых заводов, в известных в этом крае предприятиях Андреевского товарищества, маслобойного завода Соловьева в Андижане и общества «Салолин». Для скупки же хлопка и торговли им было образовано Русско-Азиатское хлопковое общество с правлением в Москве — этом главном центре хлопковых оборотов в России.

Вслед за Ферганской обл. Товарищество распространило свою деятельность и начало развивать ее в обширных, почти еще нетронутых владениях смежного Бухарского ханства. Из почти неисчерпаемого запаса земель, годных под культуру хлопка, Товарищество уже обеспечило себя очень значительной площадью и ныне разрабатывает планы и схемы целого ряда предприятий, имеющих целью использовать природные богатства страны и приобщить их к торговле и промышленности в современном значении этих слов. Имеются в виду обширные оросительные работы в системе рек Аму-Дарьи и Сыр-Дарьи, для чего часть машин выслана уже сейчас.

Для вывоза продуктов, производимых в Бухаре, и для ввоза товаров, необходимых ее населению, а также для сооружения всякого рода фабрик, мельниц и т. п. учреждается Русско-Бухарское торгово-промышленное общество.

Особенно успешно Товарищество выполнило последнюю часть программы: участие в переработке хлопка. В Петрограде было приобретено стариннейшее большое предприятие Российской бумагопрядильной мануфактуры, владеющее четырьмя большими фабриками в разных частях города, обслуживаемыми 12 000 рабочих, и в Москве тоже очень значительная Истомкинская мануфактура Шибаяева и с-ей.

Владея этими крупными фабриками и имея в виду значительно изменить технические и хозяйственные способы эксплуатации их, Товарищество наметило сильнейшее расширение своего фабричного дела для того, чтобы затраты, необходимые для поднятия технического совершенства вырабатываемых товаров: на приглашение специалистов русских и заграничных, образование опытных лабораторий и т. д., легли бы равномерно на стоимость товаров и по возможности легче окупались. Таким образом, Товарищество использовало вскоре представившиеся случаи и купило сначала Старо-Горкинскую мануфактуру при с. Михневе и затем большую Шуйскую мануфактуру — обе в Московском районе. Общее количество находящихся в распоряжении Товарищества веретен достигло, вследствие этого, количества в четыреста тысяч, что в связи с имеющимися в этих

предприятиях большими ткацкими, красильными и набивными производствами дает Товариществу одно из первых мест по его значению в текстильной промышленности.

Имеющее громадное значение вообще, а для молодых в экономическом отношении стран, как Бухара и области Средней Азии, в особенности, железнодорожное хозяйство привлекло к себе внимание Товарищества с первых же шагов его деятельности в Средней Азии.

Путем приобретения значительных количеств акций Товарищество приобрело возможность делового влияния на обслуживающие Бухару и Среднюю Азию уже построенные Бухарскую и Ферганскую железные дороги и на строящуюся еще Семиреченскую ж. д.

Начав, таким образом, работу в этой важнейшей отрасли государственного хозяйства, Товарищество таким же путем добилось руководящего влияния в ряде других железнодорожных обществ, в том числе и обществе Московско-Казанской ж. д., едва ли не самой важнейшей в России и с наибольшей будущностью, в Бугульминской и Северо-Донецкой железных дорогах.

Помимо старания, которое Товарищество прилагает и будет прилагать к улучшению и усовершенствованию железнодорожного дела, оно руководится в своей железнодорожной политике сознанием необходимости возможно больше расширить сеть железных дорог, которых в России, сравнительно с другими культурными странами, слишком мало.

Так, Товарищество приняло участие в производящейся ныне постройке Южно-Сибирской ж. д., имеющей значение как в смысле создания колонизационного фонда, так и образования выхода богатейших в России угольных и медных месторождений края.

Касаясь мимоходом другой, столь же важной области путей сообщения — судоходства, нужно только заметить, что Товарищество, будучи всегда озабоченным вопросом создания русского морского коммерческого пароходства, успело лишь положить начало своей работы в этом направлении в водах Охотского моря, где оно обзавелось небольшой пока еще флотилией судов. Это начало оказалось для фирмы удачным, так как судоходство в дальневосточных водах — единственное, не пострадавшее от военных невзгод, и на долю которого выпала самая напряженная работа. Дальнейшие шаги Товарищество, ввиду слишком большой сложности вопроса, оставило до окончания войны.

Горнозаводская промышленность после столь удачного начала в области нефтедобывания не переставала привлекать к себе внимания

Товарищества. Оно заручилось некоторыми заводами и концессиями на разработку недр на Кавказе, в Сибири, Средней Азии и Монголии, образовало акционерное общество для исследования и организации горных и промышленных предприятий, в котором, между прочим, впервые привлекло в качестве участников-пайщиков своих сотрудников-инженеров. Это общество, к руководству делами которого привлечены многие крупные научные и технические силы, немедленно же после своего учреждения организовало несколько экспедиций на поиски различных ископаемых в некоторые богатые, но мало известные и мало разведанные районы.

Хлебные операции Товарищества положили начало деловым сношениям с другой окраиной России — Дальним Востоком. Товарищество, которое в своей программе ставило создание и развитие торгово-промышленной деятельности окраин на видное место, воспользовалось представившейся возможностью приобрести концессию на разработку рыбных и лесных богатств на глухих берегах Охотского моря и на его островах, снарядило туда экспедицию для исследования этого края и прилегающих островов.

Учрежденное Товариществом совместно с крупными рыбопромышленниками Охотско-Амурское рыбопромышленное общество занимает в настоящее время по улову рыбы по реке Амуру, на Камчатке и о. Сахалине одно из первых мест.

Начав у себя, таким образом, и лесное дело, Товарищество с обычной энергией занялось его организацией по всей России. Были приобретены в самом начале лесные площади около Петрограда, в Новгородской губ., лес в которых предназначался для местного потребления (одно из входящих в Товарищество обществ приобрело в Петрограде лесопильный и фанерный завод, на который этот лес и доставлялся на переработку), а затем и большие лесные дачи на реках Унже и Каме.

Таким образом, лесное дело приняло уже значительные размеры, и, следуя своей системе, Товарищество образовало для его дальнейшего развития отдельное общество под названием «Батолинское лесопромышленное общество», в котором приняла участие крупная нефтяная фирма («Товарищество бр. Нобель»), что заранее обеспечивает большой сбыт лесных материалов (для разных потребностей нефтяной промышленности).

Великая европейская война в числе других указала на высокую, можно, пожалуй, сказать, мировую важность нашего лесного хозяйства и в то же время крайне неудовлетворительную постановку его у

нас, благодаря которой вся выгода нашего лесного экспорта доставалась иностранцам, главным образом немцам, которые возили к себе по дешевым ценам наше сырье. Товарищество решило внести свою долю в улучшение этого положения и в последнее время приобрело обширные лесные концессии в России на реке Мезени с тем, чтобы построить здесь обширные лесопильные заводы для переработки дерева, производства бумажной массы, недостаток которой так больно отразился на нашем печатном деле, и в дальней Персии, в северной ее части, граничащей с нашими среднеазиатскими владениями.

Проведение в жизнь и дальнейшее закрепление всех этих предприятий почти во всех важнейших отделах экономической жизни страны потребовало, конечно, огромных средств, которыми не могли располагать ни отдельные лица, ни какое-либо отдельное кредитное учреждение. Товарищество справилось и с этой задачей, проведя и в этой области свой принцип приобретения возможно большей самостоятельности.

Будучи благодаря своим постоянным обширным операциям в лучших отношениях с наиболее крупными русскими и иностранными банками, Товарищество вначале имело возможность широко использовать свои связи.

Но дальнейшее расширение дела не позволило Товариществу продолжать ту же политику, которая уже не давала больше гарантий для беспрепятственной и спокойной деятельности.

В этих целях для финансирования, например, огромных предприятий в Средней Азии, о которых упомянуто выше, Товарищество, в соглашении с другими крупными учреждениями, учреждает свой отдельный банк, специально для работы в этой области, с будущим местом правления в г. Бухаре. Для своей деятельности на севере России и сношений с границей Товарищество учредило специально Русско-Норвежский банк, в котором половинное участие принимают крупные капиталисты и промышленники Норвегии.

Продолжая ту же политику, Товарищество успело в то же время путем покупки акций приобрести значительные доли капиталов некоторых из самых больших петроградских и московских банков.

Сделавшись, таким образом, совладельцем этих банков, Товарищество имеет возможность непосредственного принятия участия в их работе и, по мере возможности, содействовать тому, чтобы их деятельность была бы: направлена по наиболее здоровому пути, отвечающему интересам общей экономической жизни России и содействующему развитию и процветанию ее производительных сил.

В самое последнее время, ввиду все расширяющейся области работ Товарищества, организована экспедиция для разведок на железо в Приамурской обл., угля на Сахалине, начата эксплуатация лесных богатств и намечена постройка соответствующих заводов. Товарищество начало хлопотать об учреждении банка, который бы обслуживал Дальний Восток, а в будущем взял бы посредничество для сношений с Японией и Америкой.

Заканчивая этот краткий очерк деятельности, в результате которой, как можно видеть из приведенных данных, работа Товарищества распространялась на заметную уже долю всей экономической жизни страны, остается еще дополнить этот очерк упоминанием о тех начинаниях, которые Товарищество все время делало и продолжает делать в области культурно-просветительного дела России.

Так, Товарищество оказывает финансовую поддержку народным общеобразовательным курсам и реальному училищу, учрежденным Черняевым в Петрограде. Далее, учреждено при содействии Товарищества общество для распространения образования.

Недостаток технического персонала с теоретическими и практическими знаниями не мог не ощущаться, в частности, и у Товарищества, которому нужны и будут нужны много работников-техников, побудил Товарищество заняться вопросом об учреждении обширного народного политехникума. Проект этого политехникума сейчас разрабатывается, и Товарищество надеется, что как только минуют тяжелые времена войны и внутреннего строительства, найти средства и способы, чтобы этому проекту дать жизнь.

В последнее время Товарищество вошло участником самого большого в России издательства и книжного дела, уже имеющего за собой большие заслуги в деле поднятия народного развития, с целью еще более интенсивно развить его деятельность путем открытия отделений во всех самых глухих углах России.

В связи с этим проектом Товарищество приняло главное участие в устройстве первого у нас Всероссийского телеграфного агентства с чрезвычайно обширными задачами и обширной организацией, с собственными телеграфными и телефонными линиями, проекты которых уже вырабатываются по последнему слову техники, и, далее, приобрело одну из крупнейших в России бумажных фабрик Российского общества писчебумажных фабрик в Петрограде (Печаткина) и еще одну бумажную фабрику на юге (в Ростове-на-Дону).

Пропуская перечисление других, менее значительных, предприятий, имеющих подсобный характер по отношению к более крупным,

упомянутым в этом очерке, дадим еще, наконец, общую характеристику объема всего дела Товарищества в рублях: баланс Товарищества за 1917 г. достиг цифры, превышающей триста млн руб., а если принять во внимание обороты всех предприятий, связанных с ним, то цифра влияния Товарищества на народном хозяйстве⁵³² уже выражается в миллиардах.

В тяжелые времена, наступившие для страны с началом войны, потрясшие в основе всю экономическую жизнь России и внесшие тяжкое расстройство в торговлю и промышленность, а затем и небывалая по результатам революция и последовавшая за ней, к несчастью, еще большая разруха всех экономических отношений, в тяжелый период созидания нового порядка и гражданственности, Товарищество ни минуты не останавливалось в своей систематической и неустанной работе, несмотря на все бóльшие и бóльшие трудности, которые оно встречало на своем пути.

Программа деятельности торгово-промышленного товарищества «Иван Стахеев и К^о»⁵³³

1917 г.

Торгово-промышленное товарищество «Иван Стахеев и К^о» в настоящее время обнимает целый ряд крупнейших самостоятельных предприятий.

Предприятия эти затрагивают почти все отрасли торговли и промышленности как добывающей, так и обрабатывающей.

В настоящее время, когда на развитие производительных сил страны во всех отраслях ее торгово-промышленной жизни должно быть обращено особое внимание, деятельность Товарищества и руководимых им отдельных автономных предприятий должна еще более расширяться в соответствии с изменившейся обстановкой народно-хозяйственной жизни страны и характера мирового товарообмена.

В ряду отдельных предприятий выдающееся место занимает хлебное дело.

Значение его в экономической жизни государства огромно. Из следующих кратких статистических цифр, по данным ближайшего

⁵³² Так в тексте.

⁵³³ Документ приложен к очерку о деятельности Товарищества. Заголовок документа. См.: РГИА. Ф. 595. Оп. 2. Д. 137. Л. 10–16 об. (копия).

периода времени, предшествовавшего настоящей войне, видно, как общее количество свободного остатка хлебов, так и внутреннее и внешнее их обращение.

Сбор продовольственных хлебов составлял в нормальное время в среднем за пять лет 1908—1912 гг. свыше 4 1/2 млрд пуд.

За вычетом [фонда], потребного на обсеменение и на довольствие по 15 пуд. на душу, свободный остаток продовольственных хлебов за тот же вышеуказанный период времени выразился в 800 млн пуд., из коих на внутренний торговый оборот пошло до 300 млн пуд., а остальные 500 млн — к ежегодному вывозу за границу.

При урожаях ниже среднего, каким был, например, 1914 г., свободный остаток хлебов снижается примерно до 300 млн пуд.

Отсутствие же какой бы то ни было системы и определенного плана в ведении зернового хозяйства, хаотичность и кустарность продовольственных мероприятий создали ныне общий, вплоть до армии, острый продовольственный кризис в стране.

Между тем, наличие строго объединенной системы в смысле планомерной заготовки (элеваторы, зернохранилища, транспорт, выдача ссуд и пр.), своевременного подвоза и соответствующего распределения в стране хлебных запасов, принимая во внимание переходящие из года в год большие избытки от урожая, не только устранило бы продовольственный кризис, но и урегулировало бы цены на хлеб.

В усовершенствовании расстроенного хозяйства страны в этой области необходимо ныне же направить технические силы страны для поднятия на должную высоту отечественной сельскохозяйственной промышленности.

Это сердце организма России, к которому не было проявлено нужной заботы и которое было предоставлено полному произволу.

Неустройство другой крупной отрасли нашего земледельческого хозяйства — хлопководства наглядно выразилось после прекращения ввоза американского хлопка. Возрастание спроса на хлопчатобумажные изделия еще до войны не сопровождалось соответственным увеличением отечественного хлопководства, но вызывало усиленный ввоз иностранного хлопка. Между тем, при громадном запасе пригодных для хлопковой культуры земель, дающих продукт местами лучше американского, представлялась возможность увеличить площадь орошенных земель настолько, что, вместо уплаты 150 000 000 руб. ежегодно за ввозимый в Россию хлопок, страна могла бы вывозить на заграничные рынки значительное количество своего волокна.

Ввиду особенно увеличившегося, с прекращением продажи крепких напитков, спроса на хлопчатобумажные изделия в богатейшей деревне, сама жизнь требует неотложного развития этой отрасли промышленности в возможно широких размерах.

Втуне лежат почти неиспользованными богом данные стране безграничные площади нефтеносных земель.

Кризис, переживаемый ныне нефтепотребляющей промышленностью из-за недостатка нефти и мазута, во многом обязан косности нефтепромышленников, не подготовивших потребителя к экономным видам нефтяного топлива.

Вместо того, чтобы толкать вперед потребительскую технику, давая квалифицированное топливо и тем заставляя потребителя прибегать к усовершенствованным экономным двигателям, создавать таковые, нефтепромышленность почти застыла в своем развитии и по-прежнему безжалостно сжигает добрую половину дорогостоящего ценного продукта.

По той же причине стало приходить в упадок единственное в мире по размерам и совершенству Волжское пароходство, достигшее в свое время расцвета исключительно благодаря дешевому, прекрасному топливу.

Правда, правительство, со своей стороны, всячески тормозило развитие нефтяной промышленности, затрудняя и даже запрещая разработку и разведку новых площадей или обставляя это такими условиями, что вконец убивало частную инициативу.

Между тем, правильно поставленная как со стороны государства, так и самих нефтепромышленников нефтяная промышленность, при обширности нефтеносных площадей и скрытых в них многомиллиардных запасов нефти, могла бы не только снабдить страну необходимыми продуктами: топливом (конечно, квалифицированным), керосином, разного рода смазочными продуктами и проч., но и занять одно из первых мест в вывозной торговле, чувствительно влияя на расчетный баланс.

Необъятные пространства лесов равным образом могли явиться богатейшим источником доходов страны без всякого риска истощения лесных запасов при правильной постановке хозяйства. Но казенное, как и частное, лесное хозяйство совершенно не организовано и находится, можно сказать, в зачаточном состоянии. Лесной материал, сбывающийся за границу в необработанном или полубрабанном виде, не приносит лесопромышленности соответствующих его ценности выгод, и для использования, несомненно, исклю-

чительного по окончании войны спроса на лес из-за границы и на внутреннем рынке для восстановления разрушенных сооружений настает неотложная потребность в урегулировании лесопромышленности и отпускной торговли лесными материалами, а также в развитии отечественного деревообделочного производства.

Ввиду удорожания труда необходимо широкое применение машин для разделки лесов, утилизации по последнему указанию техники всего количества снимаемой с корня древесины и продуктов производства, разделки древесины в наиболее дорогие и ходовые сорта. Необходимо улучшение падающей большими накладными расходами на дело транспортировки древесины в лесу и в пунктах водных или железнодорожных сообщений.

Несмотря на исключительные богатства в России полезных ископаемых, добыча и переработка таковых выражается в ничтожных размерах на душу населения. Основа всякого развития промышленности, являющегося мерилем культурности страны, — металлургическая промышленность настолько отстала по своим размерам, а во многих случаях и своему техническому оборудованию, что страна переживает сильный голод в черном металле и на продолжительное время принуждена будет замедлить нормальное развитие железнодорожного, городского и сельского строительства, а также необходимого ей развития других отраслей промышленности.

Недостаток твердого минерального топлива вынуждает жечь драгоценнейший в настоящее время лесной материал, а в то же время без разработки лежат в Сибири богатейшие в Европе каменноугольные залежи.

Многие медные месторождения, несмотря на громадную потребность в желтом металле, не разрабатываются благодаря отдаленности от путей сообщения.

Белые металлы почти целиком ввозятся к нам из-за границы, а в то же время в России имеются богатейшие залежи этих металлов. Добыча золота тоже не соответствует уже обнаруженным его запасам.

Развитие горнозаводской промышленности и переработка сырых материалов в более ценные изделия — это залог возможности дальнейшего развития производительных сил страны, почему поиски полезных ископаемых, их разведка, эксплуатация, а также объединение горнопромышленных предприятий в соответствующие современным экономическо-политическим условиям мощные хозяйственные организации являются неотложной и насущнейшей задачей.

Еще хочется упомянуть об одной, совершенно забытой, отрасли нашей добывающей промышленности, которая близко касается насущной потребности народа, особенно обострившейся в настоящее время, — о добывании соли. Говорить о соляном богатстве России не приходится, слишком оно велико. Между тем, в обыденное время расценка соли была преувеличена, а теперь достигла ни с чем не сообразных размеров.

Это указывает на необходимость в усилении добычи соли и упорядочении ее доставки с целью не только удешевления этого предмета первой необходимости населения, но и для развития связанных с солянопромышленностью отраслей народного хозяйства.

В числе последних рыбопромышленность, имеющая по благоприятствующим очертаниям береговой линии более, чем где-либо, данных занять крупное место в ряду источников народного питания и предметов отпускной торговли, остается без должного внимания.

В отношении обрабатывающей промышленности, не затрагивая ближайших предъявленных к ней задач, приходится отметить отсутствие многих подсобных производств, от которых зависит нормальный ход фабрик и заводов. Например, в области химических производств, механических и сельскохозяйственных оборудований государственные интересы требуют всемерного восполнения пополниению этого пробела, выразившегося особенно ощутительно в переживаемое время.

В области торгово-промышленного кредита опыт целого ряда лет указал на не вполне совпадающее с государственными интересами проявление работы банков. Настоящее время особенно оттенило стремление клиентов, оказавшихся в большинстве случаев искусственно создавшимися и потому несолидными, использовать только момент для извлечения наибольших личных выгод, безотносительно к будущему развитию и значению в общем хозяйстве страны финансируемых банками предприятий. Поэтому, считаясь с важным и полезным в государственной жизни значением банков, следует озаботиться направлением их деятельности на путь содействия развитию отечественной промышленности и торговли, что теперь особенно важно вследствие скопления в банках свободных крупных денежных средств.

В области железнодорожного хозяйства страны совершенно недостаточное развитие сети железных дорог как Европейской, так и Азиатской России особенно тяжело отразилось на успехе обороны государства в текущую войну. Целым рядом органов, созданных как

правительством, так и общественными деятелями, установлена необходимость неотложного, притом самого широкого строительства железных дорог. Железные дороги не только служат для товарообмена, но вызывают к экономической жизни те районы, где они проходят. Если перед Россией стоит задача широкого развития производительных сил, то в первую очередь необходимо широко же осуществить постройку железных дорог.

Однако тормозом для осуществления плана широкого строительства служит главным образом недостаток металла, который ощущался и до войны, а по статистическим данным за время войны, несмотря на большой спрос и высокие цены, выплавка металла в России значительно упала, поэтому постройка железных дорог без значительного увеличения выплавки металла фактически невозможна. Ввоз же металла из-за границы, ввиду неблагоприятного курса, вероятно, в ближайшее время и после войны вряд ли будет возможен; во всяком случае строить развитие железнодорожной сети на иностранном металле недопустимо с точки зрения правильно поставленного хозяйства страны; поэтому при осознанной уже необходимости в широкой постройке железных дорог необходимо теперь же усиленно и неослабно развивать металлодобывающую и обрабатывающую промышленность. Эксплуатируемая железнодорожная сеть поставлена в настоящее время в критическое положение.

Отмеченный уже недостаток металла, недостаток подвижного состава, значительный износ существующего подвижного состава разрушают железнодорожное хозяйство и ведут его к катастрофическому положению. Освобождение части заводов для работы исключительно для нужд железных дорог и подъем интенсивности труда могли бы спасти железнодорожное хозяйство от угрожающего положения.

Необходимо заметить, что хотя недавнее повышение тарифных ставок на 200% и пассажирского проезда на 50% несколько подымет экономическое благосостояние дорог, но техническая часть, без принятия указанных мер, сведет на нет и эту последнюю меру.

Что касается постройки железных дорог преимущественно средствами казны, то этот много раз поднимающийся вопрос еще окончательно не разрешен, однако, учитывая создавшуюся конъюнктуру, следует прийти к тому положению, что широкое железнодорожное строительство государство может осуществить лишь путем привлечения к этому делу частной инициативы. Огромные капиталы, требующиеся для железных дорог, ввиду необходимости для государст-

ва выпускать займы для покрытия военных долгов, могут быть привлечены только этим путем.

При постройке дорог должен быть проведен принцип, чтобы постройка осуществлялась в наикратчайший срок, дабы не увеличивать непроизводительно процентами на затраченный капитал строительных расходов. Кроме того, постройка дорог должна осуществляться по принципу, принятому в американском строительстве, где дороги осуществляются сначала в простейшем, наиболее дешевом виде, с некоторыми временными устройствами, однако с таким расчетом, чтобы дальнейшее оборудование и улучшение дороги было бы естественным продолжением начальных строительных работ при полной утилизации ранее сделанного и без коренной ломки его. При сих принципах представится возможным построить значительное протяжение железнодорожного пути и немедленно обслужить неотложные нужды государства в путях сообщения.

Обширная вывозная торговля России преимущественно сырьем, подавляемая дороговизной фрахтов наживающегося на них иностранного пароходства, всегда указывала на острую необходимость в создании русского морского коммерческого флота. Отсутствие до сего времени этого флота, составляющего предмет вождения всего торгово-промышленного класса, является тем более ненормальным, что самобытное устройство русского речного судоходства, в совершенстве оборудованного как технически, так и образцовым личным составом, служит доказательством полной возможности достижения этого и на море при правильном руководительстве со стороны заинтересованного ведомства.

Развитие ныне заводской промышленности и машиностроения в интересах обороны, надо полагать, облегчит использование после войны имеющих освободиться технических сил на нужды судостроения, а для укомплектования личного состава морского флота имеется готовый запас людей, во многих местах государства наследственно пополняющих команды речного судоходства. Между тем, отсутствие отечественного коммерческого мореплавания тяжело отражается на международной нашей торговле, искусственно создает заграничных посредников, извлекающих львиную долю выгод как от вывоза, так и от привоза в Россию, и нередко ставит в полную от них зависимость целые отрасли нашей торговли и промышленности.

Для ограждения же русской промышленности и торговли от преобладающего влияния и давления заграничных рынков представляют благоприятный случай изменяемые коренным образом настоящей

войной условия мирового товарооборота. Необходимо срочно и со всеобъемлющей полнотой объединить все материалы по заключению торговых договоров и основательно подготовить теоретически и практически знакомых с делом лиц, чтобы ко времени созыва международных совещаний явиться во всеоружии знаний и данных и обеспечить России такое положение в мировой торговле, которое отвечало бы ее могуществу, величию и производительным силам.

Приложение 6

**Представительство А. И. Путилова, П. П. Батолина,
И. И. Стахеева в деятельности коммерческих банков
и акционерных компаний**

Путилов Алексей Иванович

Председатель правления Русско-Азиатского банка,
член правления Волжско-Камского коммерческого банка,
директор и член правлений следующих акционерных обществ и товариществ:

1. Акц. об-ва Путиловских заводов (директор);
2. Акц. об-ва Брянского рельсопрокатного, железоделательного и механического завода;
3. Акц. об-ва механических, гильзовых и трубочных заводов «Барановский П. В.»;
4. Акц. об-ва механических и трубочных заводов «Промет»;
5. Русского об-ва для изготовления снарядов и военных припасов;
6. Южно-Русского горнопромышленного об-ва;
7. Горско-Ивановского каменноугольного об-ва;
8. Жилловского об-ва каменноугольных копей и рудников;
9. Акц. об-ва Боково-Хрустальных каменноугольных копей;
10. Петроградского нефтепромышленного об-ва;
11. Нефтепромышленного акц. об-ва «Эмба-Каспий»;
12. Эмба-Каспийской нефтяной компании («The Emba Caspian Oil Co»);
13. Бакинского нефтяного об-ва;
14. Урало-Кавказского акц. об-ва;
15. Петроградско-Грозненского нефтепромышленного об-ва;

16. Средне-Азиатского нефтяного об-ва «Санто»;
17. Нефтепромышленного и торгового об-ва «Варинские химико-технические заводы И. Н. Тер-Акопова»;
18. Волжско-Бакинского нефтяного об-ва;
19. «The Russian General Oil Corporation»;
20. Русского акц. об-ва «Сименс—Шуккерт»;
21. Акц. об-ва электрических аккумуляторов «Рекс»;
22. Акц. об-ва «Электрическая сила»;
23. Петроградского об-ва электропередачи силы водопадов;
24. Акц. об-ва Московско-Казанской ж. д.;
25. Акц. об-ва Владикавказской ж. д.;
26. Акц. об-ва Ачинск-Минусинской ж. д.;
27. Акц. об-ва Кахетинской ж. д.;
28. Акц. об-ва Бухарской ж. д.;
29. Акц. об-ва Семиреченской ж. д.;
30. Акц. об-ва Северо-Восточной уральской ж. д.;
31. Акц. об-ва Средне-Кавказской ж. д.;
32. Акц. об-ва Южно-Сибирской ж. д.;
33. Акц. об-ва «Вагонотранспорт»;
34. Российского транспортного и страхового акц. об-ва;
35. Российского страхового от огня акц. об-ва;
36. «The Russian Tobacco Co»;
37. Ленского золотопромышленного акц. об-ва;
38. Тов-ва Сергинско-Уфалейских горных заводов;
39. Тов-ва латунного и меднопрокатного заводов Кольчугина;
40. Тов-ва котельного, механического, медноаппаратного и литейного завода «Дангауэр А. К. и В. В. Кайзер»;
41. Тов-ва Московских машиностроительных и чугунолитейных заводов «Бр. Филипповы А. П. и И. Н.»;
42. Тов-ва Петроградского вагоностроительного завода;
43. Тов-ва нефтяного производства «Лианозов Г. М. и с-вья»;
44. Тов-ва нефтяного производства «Бр. Нобель».

Батолин Прокопий Петрович

Член совета Русско-Азиатского банка,
член правления Волжско-Камского коммерческого банка,
председатель, член правлений, директор следующих акционерных обществ и товариществ:

1. Директор-распорядитель торгово-промышленного тов-ва

- «Иван Стахеев и К^о»;
2. Директор-распорядитель Камско-Сибирского нефтепромышленного акц. об-ва;
3. Директор правления нефтепромышленного и торгового акц. об-ва «Эмба»;
4. Председатель правления Камско-Вятского торгового тов-ва;
5. Член правления нефтепромышленного акц. об-ва «Эмба-Каспий»;
6. Член правления Волжско-Бакинского торгового акц. об-ва;
7. Член правления акц. об-ва «Подсобных предприятий Эмбинского района»;
8. Член правления Батолинского лесопромышленного акц. об-ва;
9. Член правления Южно-Русского об-ва плавучих элеваторов;
10. Директор правления Волжского акц. об-ва маслобойных и химических заводов «Салолин»;
11. Директор-распорядитель и председатель правления акц. об-ва Российской бумагопрядильной мануфактуры;
12. Председатель правления Тов-ва Истомкинской мануфактуры С. М. Шибаева с-вей;
13. Директор-распорядитель Тов-ва Старо-Горкинской мануфактуры при с. Михнево Владимирской губернии;
14. Член правления акц. об-ва Московско-Казанской ж. д.

Стахеев Иван Иванович

Член советов: Русско-Азиатского банка,
Петроградского международного коммерческого банка,
Волжско-Камского коммерческого банка,
член правления Соединенного банка,
председатель правления торгово-промышленного т-ва «Иван Стахеев и К^о».

Очерк третий

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ В РОССИИ

(на примере некоторых крупных пароходств)

ВВЕДЕНИЕ

Целью данного очерка является рассмотрение возникновения и деятельности крупного акционерного общества, существовавшего в России с середины XIX в. до 1918 г. Это сделано на примере общества «Кавказ и Меркурий» («КиМ»), а также в определенной степени близкого ему по роду своей деятельности Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров (Восточное общество или ВО).

Оба указанных общества в основе своей были пароходными. Отметим, что в хозяйственной жизни страны водный транспорт играл весьма важную роль. Так, в 1913 г. объем речных перевозок составил 35,1 млн т, и его доля в грузообороте всех видов транспорта была равна 30%¹. В указанном году водным транспортом было перевезено 11,5 млн пассажиров². Предприятия речного транспорта в целом характеризовались весьма интенсивным техническим прогрессом. К 1870 г. уже ³/₄ грузов на внутренних водных путях перевозились при

¹ Можин В. П. Монополии в судоходстве России и их борьба за господство // Социалистические преобразования в СССР и их экономические предпосылки. М., 1959. С. 91.

² Крупин В. А. КПСС в борьбе за развитие и реконструкцию социалистического речного транспорта в 1918–1941 гг. // Вопросы судоходства на внутренних водных путях. М., 1962. Вып. 43. С. 4; Речной транспорт СССР: 1917–1957. М., 1967. С. 11.

помощи паровой тяги. Бурлацкий труд все более сокращался, фрахты снижались: если в 1841 г. плата за один ткм составляла 2 коп., то в 1863 г. — 0,4 коп., в последующие годы — 0,2 коп.³

Все более увеличивавшийся размах учредительства новых паровых компаний происходил в основном в акционерной форме, которая в создании и функционировании капиталистического производства тогда уже одержала победу в России над всеми другими вследствие присущих ей «организационно-правовых и экономических особенностей»⁴. Как вполне справедливо пишут исследователи, «акционерная форма предпринимательства с точки зрения интересов отдельных собственников и общества хороша тем, что создает механизм, позволяющий весьма оперативно мобилизовать и вкладывать в производство и оказание услуг временно свободные капиталы. Это, таким образом, обеспечивает гораздо более высокий темп развития экономики, что и было продемонстрировано всем мировым опытом начиная с середины XIX в., когда эффективность этой формы была продемонстрирована особенно ярко»⁵. Все это весьма наглядно проявилось и в сфере водного транспорта России. Следует считать, что именно акционерная форма организации обществ обеспечила значительный прогресс в управлении транспортом и в предоставлении услуг, что видно на примере рассматриваемых предприятий. Современные авторы совершенно справедливо отмечают, что «доминирование акционерных обществ в экономике достигается не числом, а крупными масштабами и сравнительно высокой эффективностью производства»⁶. Кратко характеризуя акционерное общество, можно сказать, что это коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров относительно общества. Основным и единственным учредительным документом его является устав. Он регламентирует правовой режим деятельности общества, взаимоотношения в нем, устанавливает права и обязанности акционеров. Положения устава общества обязательны для исполнения всеми его органами и акционерами. Соблюдение устава

³ Речной транспорт СССР. С. 113.

⁴ Шепелёв Л. Е. Акционерные компании в России: XIX — начало XX века. СПб., 2006. С. 16.

⁵ Калмыков С. В. Организационные формы предпринимательства // История предпринимательства в России. М., 2000. Кн. 2. С. 87.

⁶ Львов Ю. А., Русинов В. И., Саулин А. Д., Страхова О. А. Управление акционерным обществом в России. М., 2000. С. 6.

общества, установленных в нем регламентных процедур является важной гарантией эффективности коммерческой деятельности общества, позволяет предупредить возникновение нежелательных отношений между акционерами, избежать конфликтов с государственными органами и конкурентами⁷.

На Волге, ее притоках и на Каспийском море особенно интенсивным для образования паровых обществ был период 1840—1880 гг. Тогда были созданы многие из них, большая часть которых существовала недолгое время, хотя некоторые действовали до 1918 г. К числу паровых фирм-долгожителей можно отнести: «Первое паровое общество по Волге, учрежденное в 1843 г.» («По Волге, 1843»), «Меркурий» (1848), «Самолет» (1852), Камско-Волжское паровое общество (1854), фирмы Любимова (1855), Каменских и Колчина (1857)⁸.

Финансовая деятельность любого коммерческого предприятия является в определенной мере закрытой темой. Это связано с тем, что имеются два уровня ее освещения — официальный, отражаемый в публикуемых документах, и неофициальный, отражаемый в переписке, первичной документации. В Российской национальной библиотеке (РНБ) находится значительное число отчетов собраний акционеров изучаемых паровых обществ, доклады их правлений, выпускавшиеся ими инструкции и другие документы, хотя и не за все годы их существования. Отметим, что, к сожалению, в 1957 г. были утрачены ежегодные отчеты правления «КиМа» за период с 1906 по 1914 г. Весьма значительный исторический материал, касающийся «КиМа», имеется в Российском государственном историческом архиве (РГИА), единичные документы встретились в Центральном государственном историческом архиве Санкт-Петербурга (ЦГИА СПб.), но из-за плохого физического состояния не все дела выдаются.

В данном очерке употребляется термин «транспортирование», который использовался во времена существования изучаемых обществ. Тогда под ним понималась не собственно доставка грузов, как может показаться, а проведение комплекса мероприятий по обеспечению наиболее быстрого и экономически эффективного для отправителя и получателя их передвижения, с минимальным составлением всякого рода документации. Этот термин по содержанию близок понятию «экспедиторская работа», но транспортирование — более широко по своим задачам.

⁷ Сливко А. П., Котиева Л. И., Боровая И. Л. Практические рекомендации по разработке учредительного документа общества. М., 2002. С. 3.

⁸ Речной транспорт СССР. С. 129.

Говоря о речном транспорте, следует прежде всего иметь в виду, что его сезонная работа во многом усложняет управление процессами доставки пассажиров и грузов, а также многими другими направлениями деятельности. Транспортный процесс на речных путях, особенно вследствие своей сезонности, по сравнению со многими другими транспортными и промышленными сферами, в наибольшей мере подвержен влиянию трудно предсказуемых и даже случайных факторов. «Все это предопределяет важность наличия резервов. Для речного транспорта оптимизация ресурсов, в том числе их резервов, распределение их по объектам — наиболее острая проблема»⁹. Это, в частности, усложняет управление ранжированием, под которым понимается распределение объектов (направлений) управления в порядке предпочтительности, выдвигает повышенные требования к гибкости руководства.

К специфике рассматриваемых обществ относилось управление значительным числом контор и агентств, находившихся во многих районах России и за рубежом, а также управление таким новым направлением деятельности, как транспортирование.

Глава 1

ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПАРОВОДНОГО ОБЩЕСТВА «КАВКАЗ И МЕРКУРИЙ»

Общество «Меркурий»

Ходатайство об учреждении общества «Меркурий» — пароходства по Волге, Оке, Каме и их притокам — было подготовлено по инициативе действительного статского советника В. В. Скрипицына и статского советника Н. А. Жеребцова, которые и являлись главными его учредителями. Ими был разработан проект его устава, который был утвержден 9 апреля 1849 г. императором Николаем I и предполагал основной капитал 750 тыс. руб. серебром и выпуск 3 000 акций по 250 руб. серебром¹⁰.

⁹ Неволин В. В. Основы управления речным транспортом. М., 1988. С. 21.

¹⁰ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство (История развития и современное состояние). М., 1927. С. 421.

В разделе 1 — «Цель общества» — было указано, что оно учреждается как для усиления пароходного сообщения по указанным рекам, так и для «буксирования по оным грузам, посредством пароходов дешевлешего, по возможности, устройства и мелкой посадки»¹¹. Предполагалось «устроить четыре парохода с тем, чтобы по общему согласию акционеров их число могло бы в будущем увеличиться в три раза». Однако в случае недостатка капиталов действия общества могли бы начаться и с двумя пароходами.

В разделе 2 — «О капиталах общества» — было отмечено, что «акции раздаются всем желающим по подписке в течение шести месяцев со дня объявления о том в ведомостях столицы, с тем только ограничением, что на одно лицо более 200 акций не представляется»¹². Последнее ограничение явно выражает желание учредителей не допустить сосредоточения в чьих-то руках значительного числа акций этого общества, которое могло бы выполнять функции контрольного пакета. Однако в последующем подобных ограничений в уставах не было. Все требования на акции заносятся в шнуровую книгу с «означением» звания, чина, фамилии, имени и отчества, а также «места пребывания». Все это потом отмечалось и на акции. Интересно, что в середине XX в. предусматривалось внесение денег за акции в два этапа: первая половина — при подписке с получением квитанции, а вторая — «по частям или сполна по мере потребности в капиталах». При окончательном взносе все выданные ранее квитанции отбирались у акционера и уничтожались. Учредителям общества предоставлялось право «удержать за собою» $\frac{1}{5}$ часть всего количества акций. Кроме того, в виде «вознаграждения за их труды» учредители получали $\frac{1}{10}$ часть акций «безденежно», а также сохраняли право получать ежегодно по 1% из чистой прибыли¹³.

В разделе 3 — «Часть распорядительная» — предусматривалось, что в помощь учредителям общее собрание акционеров, из числа имеющих не менее 20 акций, избирает на два года трех директоров и двух кандидатов к ним. Причем среди них должно быть по одному учредителю. Директора получают в год по 1% чистой прибыли. Правда, не ясно, учредители, избранные в директора, получают 1% в удвоенном размере или нет.

В течение первых двух лет деятельности учредители и директора, а впоследствии одни директора, образуют главное правление обще-

¹¹ Устав общества «Меркурий». СПб., 1849. С. 1.

¹² Там же. С. 2.

¹³ Там же. С. 3–6.

ства, члены которого избирают председателя. Все дела в нем решаются большинством голосов. Оно учреждает распорядительные конторы, определяет агентов и комиссионеров для отдельных пунктов (Москва, Нижний Новгород, Самара, Астрахань и др.). Все служащие общества должны снабжаться выпускаемыми главным правлением инструкциями и наставлениями. Оно ежегодно представляет акционерам отчеты о своих хозяйственных и распорядительных действиях, о приходе и расходе средств, расписание расходов на будущий период, расчет чистой прибыли. Объявления о предстоящих собраниях публикуются в столичных ведомостях.

В разделе 4 — «Правила и обязанности акционеров» — указано, что каждый акционер имеет право присутствовать на собрании, но правом «решительного голоса» обладает только тот из них, кто имеет не менее 10 акций на свое имя. Владеющие 70 акциями имеют два голоса, а имеющие 150 акций — три. «За сим более голосов никто иметь не может»¹⁴. Решения принимаются собранием по числу голосов. Оно определяет часть прибыли для составления запасного капитала, часть — для выдачи дивиденда. О его выдаче делаются отметки в книгах общества и на акциях.

В разделе 5 — «Способ возобновления судов» — записано, что на эту цель ежегодно списывается по 8% от их первоначальной стоимости.

В разделе 6 — «Порядок действий» — даны весьма подробные указания о проведении расчетов за перевозимые грузы, о взимании платы с пассажиров. Предусмотрен срок существования общества — 15 лет.

Надо отметить, что в уставе общества ничего не было сказано о целях создания и о направлениях использования запасного капитала. К моменту объединения «Меркурия» с обществом «Кавказ» в него было направлено почти 1 500 тыс. руб. Из них почти половина была предназначена на погашение стоимости имущества. В результате этого за 7 лет погашение составило 74%. Остальная часть запасного капитала пошла на ремонт судов, на покрытие убытков от пожаров на судах и в ремонтных мастерских, ущерба от пропажи имущества, а 150 тыс. руб. использовали для выдачи дивиденда¹⁵. Таким образом, можно утверждать, что в этот период не производилось специальное управление запасным капиталом, функции его были весьма расплывчатыми.

¹⁴ Там же. С. 11.

¹⁵ Записка об употреблении запасного капитала общества «Меркурий». СПб., 1860. С. 1–6.

В 1853 г. в состав правления общества вошел известный промышленный деятель Н. А. Новосельский, который вскоре был избран его председателем. Он обеспечил в 1857 г. слияние «Меркурия» с созданным в этом же году аналогичным обществом «Русалка». По его инициативе была введена перевозка пассажиров, но не как грузов — на баржах, которые транспортировались буксирами, а на пароходах, хотя и не совсем приспособленных для этой цели. Заметим, что это новшество впервые начало осуществляться обществом «Самолет». Но оно было весьма оперативно подхвачено «Меркурием» и внедрено в максимально возможных тогда масштабах¹⁶.

Общество «Кавказ»

По имеющимся сведениям, Н. А. Новосельский участвовал в создании Русского общества пароходства и торговли (РОПиТ), действовавшего в Черном море, мысль о потребности которого принадлежала великому князю Константину Николаевичу¹⁷. Возможно, по идее этого великого князя стал обсуждаться вопрос о необходимости создания подобного общества для действий на Каспийском море, и под руководством Н. А. Новосельского был разработан проект устава нового пароходства, получившего название «Кавказ». После сравнительно недолгого обсуждения устав был утвержден императором в С.-Петербурге 15 апреля 1858 г., о чем на тексте устава была сделана соответствующая надпись.

В разделе 1 — «Цель, права и обязанности общества» — указано, что общество «учреждается для развития пароходных сообщений по Каспийскому морю с целью правильного и срочного сообщения Кавказа и Закавказского края с приволжскими губерниями, а равно для споспешествования торговле Закавказского края. По примеру Российско-Американской компании и Русского общества пароходства и торговли, состоит под высочайшим его императорского величества покровительством»¹⁸. Правительство обязалось в течение 7 лет обеспечивать общество определенным количеством грузов из Астра-

¹⁶ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 262.

¹⁷ Вейкова С. Н. Программа великого князя Константина Николаевича о создании Русского общества пароходства и торговли // История предпринимательства в России: XIX — начало XX века. СПб., 2006. Вып. 2. С. 262.

¹⁸ Подготовительные документы, связанные с утверждением устава общества «Кавказ». СПб., 1858. С. 1–7; Устав общества пароходства и торговли по Каспийскому морю под фирмой «Кавказ». СПб., 1858. С. 1.

хани для снабжения Кавказской армии провиантом, военным имуществом, для перевозки войск с их обозами, с учетом возможности продления этой договоренности. Были предусмотрены санкции как за «недоставку» правительством грузов, так и за невыполнение обществом своих обязательств по их доставке, контроль со стороны Кавказского наместничества за исправностью судов. Также были подробно расписаны правила приема обществом груза и его сдачи. Предусматривалось, что 50% уплаты за перевозку общество получает от правительства в начале года в виде залога, а 50% — после доставки грузов. Обществу предоставлялось право на отвод по его требованию пустыющих земель на берегах Волги для устройства пристаней, складов, мастерских, помещений для проживания служащих и рабочих, которые отдавались ему бесплатно на 25 лет. Должны были удовлетворяться в соответствии с существовавшими законами и требованиями на земли, принадлежавшие городам и ведомствам. Перевозки могли быть начаты обществом на имевшихся и арендуемых судах, а через четыре года производиться только на собственных.

В разделе 2 — «Капитал общества» — было записано, что он составляет 3 млн руб. серебром, разделенных на 12 тыс. акций по 250 руб. каждая. При подписке на акции, проводившейся без ограничения их количества, за одну из них вносилось 75 руб., на что выдавалась расписка. Остальная часть оплачивалась в сроки, назначаемые правлением общества. Только после их завершения выдавались акции, подписанные тремя директорами. К ним прилагался лист купонов для получения дивиденда в течение 10 лет.

В разделе 3 — «Управление делами общества» — говорилось о том, что после раздачи всех акций учредитель созывает общее собрание акционеров для образования правления. Оно должно находиться в С.-Петербурге и состоять из пяти директоров и трех кандидатов, избираемых из числа акционеров, имеющих не менее 30 акций. Директора из своей среды избирают председателя. По прошествии пяти лет со времени образования правления один из директоров выбывает по соглашению или по жребию. На следующий год выбывает другой. В последующий период ежегодно увольняется один директор, пребывающий в должности пять лет. Выбывающие директора при их желании могут избираться вновь. Один из директоров мог быть назначен правлением директором-распорядителем для непосредственного заведования всеми делами общества. Правление учреждает распорядительные конторы по отдельным направлениям деятельности, направляет комиссионеров в те местности, где это

требуется. Все они должны снабжаться инструкциями по роду своей работы. В уставе подчеркивается, что учредитель, а затем директора правления общества должны управлять им «на основании законов, по долгу совести и в видах общественной пользы»¹⁹.

На заседаниях правления все вопросы решались по большинству голосов, если не менее трех директоров будут одного мнения. Общее собрание определяет сумму расходов, которые правление может производить в следующем году. При необходимости оно может расходовать сверх этого 50 тыс. руб. Однако если требуется расход суммы, которая превышает 50 тыс. руб., то в этом случае должно созываться общее собрание акционеров. Ежегодно не позже апреля правление должно за подписью директоров представлять общему собранию: отчет о своих распоряжениях и действиях за минувший год, денежные отчеты о состоянии капиталов и произведенных расходах, смету на следующий год. О дне собрания сообщалось за два месяца до него, а за две недели акционерам предоставлялись для ознакомления все отчеты и документы.

В разделе 4 — «Общее собрание акционеров» — сказано, что оно созывается по предложению правления в обычное время года. Но в необходимых случаях может быть также созвано и в другое время, причем чрезвычайным оно тогда еще не называлось. Отмечалось, что при передаче акций от одного лица другому новый их владелец получает право голоса на собрании только по прошествии трех месяцев. При этом, видимо, предполагалось, что каждый акционер имеет один голос вне зависимости от числа принадлежащих ему акций. Хотя, надо сказать, этот принципиальный вопрос не был четко прописан: наверное, предполагалось, что это и так понятно в силу традиции. Решения собрания считались принятыми, если за них проголосовало $\frac{3}{4}$ акционеров. На нем должны были избираться пять акционеров для ревизии дел, но самого понятия «ревизионная комиссия» еще не было. После утверждения годового отчета на собрании производилось распределение прибыли, определяемой в виде разницы между годовыми доходами и расходами. Из прибыли исключались в погашение первоначальной стоимости железных пароходов — 5%, деревянных — 10%, строений — 5%, а также 5,5% от стоимости судов для создания страхового капитала на случай их гибели. Получаемый остаток составляет чистую прибыль. Если он превышает 10% от всего капитала общества, то излишек распределяется между обществом

¹⁹ Там же. С. 6.

и учредителем. В вознаграждение последнему за его труды и произведенные затраты он в течение 10 лет со времени создания общества получает половину от этой суммы, а следующие 10 лет — по 25%. Из остальной чистой прибыли директорам отчисляется по 1%, а остаток передается акционерам в качестве дивиденда. Все споры между акционерами и правлением рассматриваются третейским судом, на решения которого не допускаются апелляции. Правда, в уставе не указано, из кого и каким путем этот суд образуется. Поэтому его упоминание выглядит как благопожелание.

Создание общества «Кавказ и Меркурий»

Созванное в 1858 г. собрание акционеров «Меркурия» по предложению Н. А. Новосельского постановило ходатайствовать о его объединении с только что образованным по предложению того же Н. А. Новосельского обществом «Кавказ». Был разработан проект устава нового, соединенного общества, воплотившего в себе положительные стороны ранее утвержденных уставов. И, что важно, его создание полностью поддержали в правительственных кругах. Представленный устав этого общества, получившего название «Кавказ и Меркурий» («КиМ»), в небывало короткие сроки был утвержден Александром II 21 мая 1858 г. «И с этого дня два акционерных пароходных общества, одно речное, а другое морское, слились в одно предприятие для совместного труда по достижению целей, уставом предуказанных»²⁰.

При объединении эти пароходства практически полностью отказались от какой-либо юридической самостоятельности, фактически став одним предприятием, с единым управлением в экономической и производственной сферах. Вполне справедливо основателем «КиМа» считается именно Н. А. Новосельский, который был председателем его правления в 1858–1861 гг., ряд лет являлся также директором-распорядителем. Тогда по его инициативе было введено страхование грузов, созданы многочисленные подчиненные обществу агентства в различных пунктах страны. При нем были впервые детально разработаны и согласованы обязательные отношения общества с правительством по перевозке казенных грузов, в том числе военного назначения.

²⁰ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». 1858–1908. СПб., 1909. С. 3.

В создании «Меркурия», а потом и объединенного общества существенную роль сыграл П. П. Мельников, позже назначенный министром путей сообщения²¹. В 1860–1892 гг. директором правления «КиМа» был К. А. Кавос, немало сделавший для развития этого общества. В 1862–1892 гг. большую роль в деятельности общества играл А. П. Жандр в качестве председателя правления. В самом начале его деятельности был осуществлен перевод судов с использования твердого топлива на жидкое. 7 апреля 1863 г. на собрании акционеров он выступил с докладом о положении общества. Говорил о том, что выручка за 1862 г. составила 1 634 тыс. руб., из них примерно половина — за счет судоходства по рекам и половина — по Каспийскому морю. Было направлено 247 тыс. руб. в погашение стоимости судов и имущества. Чистая прибыль получена в сумме 263 тыс. руб., дивиденд — 185 тыс. руб. При основном капитале 4,5 млн руб. она составила 10,2 руб. на 1 акцию, или 4,1%, что, как считал А. П. Жандр, совершенно недостаточно, особенно учитывая благоприятные погодные условия в тот год для плавания судов. В основном это объяснялось следующим: а) недостаточной оплатой правительством производимых перевозок казенного провианта и осуществления почтовых сообщений; б) имевшими место в прошлые годы недостатками в управлении обеспечением общества материалами, топливом, разным имуществом, когда были сделаны ненужные обществу затраты, потери и без того дефицитные оборотные средства; в) ошибочными решениями при управлении флотом на Каспийском море, где условия плавания были несравненно более сложными, чем на реках; г) «беспрестанной сменой руководящих деятелей общества, происходившей от неудачного выбора их». Таким образом, А. П. Жандр указывал на недостатки в кадровой политике, когда акционерам для выборов на руководящие посты предлагались неподготовленные люди. Хотя, конечно, сколько-нибудь подготовленных найти было сложно. А. П. Жандр тогда заявил: «Несмотря на все трудности, после нескольких лет ожиданий, дело дает в первый раз дивиденд для акционеров, учредителям и директорам причитается по уставу 14 тыс. руб., а остальная сумма прибыли обращается в страховой капитал и на покрытие убытков прошлых лет». На этом собрании был заслушан отчет группы акционеров, выбранных ранее для ревизии работы правления. Фактически это была ревизионная комиссия, не преду-

²¹ *Алексушин Г. В.* Пароходное общество «Кавказ и Меркурий». Автореф. дисс... канд. истор. наук. Самара, 1995. С. 3.

смотренная уставом. Она рассмотрела предложения об определении прав и обязанностей «председательствующего директора». Видимо, это было сделано после получения мнений некоторых акционеров об «их слишком большом объеме» — в том смысле, что он слишком многим сам руководил. После обсуждения на собрании этого вопроса решили передать его разрешение правлению, ибо, как следует из устава, «раз оно избирает председательствующего, то само должно определять, чем он должен заниматься»²².

В 1863 г. под руководством А. П. Жандра был подготовлен и утвержден новый устав «КиМа». В 1899 г. председатель правления О. Ф. Рейн добился утверждения откорректированного устава единого общества, который фактически действовал до 1913 г. В этом году были в той или иной степени учтены передовые для того времени методы управления подобными транспортными предприятиями.

Глава 2

УСТАВ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Характеризуя устав общества, современные исследователи вполне справедливо отмечают, что он «должен был содержать точное описание круга его будущей деятельности и по прохождении экспертизы в различных бюрократических инстанциях утвержден императором, равно как и любые последующие его изменения»²³.

Первый утвержденный устав «КиМа» (1858 г.), явившийся основой для его образования, для создания организационной структуры управления, не сохранился. Вероятно, он унаследовал многие положения из приведенного выше устава общества «Меркурий». Известно только, что он предусматривал наличие уставного капитала в 4,5 млн руб. с выпуском 1 800 акций по 250 руб. В нем указывалось о создании первого на участке от Нижнего Новгорода до Перми «срочного», т. е. по расписанию, пассажирского сообщения, о перевозке

²² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1863 г. СПб., 1863. С. 1–5.

²³ Калмыков С. В. Организационные формы предпринимательства. С. 52.

по Волге и Каспийскому морю грузов военного назначения по фиксированным ценам, о получении за это ежегодной государственной субсидии 34 тыс. руб., а также ряда льгот в виде бесплатного отвода земельных участков для создания пристаней и ремонтных мастерских, права покупки казенных пароходов. В качестве достоинства этого устава отмечали следующее: «Образование двух органов управления: главного в С.-Петербурге и местного в Нижнем Новгороде»²⁴.

Существенную роль в совершенствовании структуры управления «КиМа» сыграл устав, высочайше утвержденный 24 мая 1868 г. Затем он много раз изменялся и дополнялся, хотя его основные положения при этом существенно не затрагивались, во всяком случае до начала XX в. Изменения в этот период происходили 9 раз. Причем в каждом случае для этого требовались высочайшие утверждения, которые последовательно производились тремя императорами. Эти утверждения происходили: 14 июня 1874 г., 14 февраля 1875 г., 11 мая 1879 г., 26 февраля 1882 г., 10 ноября 1889 г. и 10 марта 1895 г., когда принимались изменения в уставе, которые были представлены Комитетом министров; 24 апреля 1884 г. и 12 апреля 1899 г., когда утверждались «мнения Госсовета». Отметим, что в подготовке самого устава и всех изменений активное участие принимали многие государственные учреждения, особенно министерства — военное, финансов, торговли и промышленности²⁵.

Устав «КиМа», действовавший практически с 1900 г., состоял из четырех разделов. В разделе 1 — «Цель, обязанности и права общества» — прежде всего было указано, что общество учреждено для развития паровых, торговых и почтовых сообщений по Каспийскому морю между русскими портами, между ними и персидскими портами, а также по рекам Волге, Оке, Каме и их притокам, что его правление размещается в С.-Петербурге. Было подчеркнуто, что общество находится «под высочайшим его императорского величества покровительством»²⁶. Правда, в уставе не разъяснено, в чем это покровительство конкретно должно было выражаться, какие преимущества имело данное общество в отличие от других, не бывших под этим покровительством. Заметим, что в других документах, касающихся деятельности «КиМа», этот вопрос никак не отражался. Несомненно, запись о таком покровительстве была связана с тем, что район функционирования общества был важен в стратегическом

²⁴ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 427, 428, 432.

²⁵ Устав общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1899. С. 1.

²⁶ Там же.

отношении, что оно было призвано производить военные перевозки, необходимые для ведения почти непрерывных войн между Россией и Турцией, обеспечивать в транспортном отношении военные действия на Кавказе, завоевание русскими войсками государств, находившихся в Средней Азии.

Уставом обществу предоставлялось право: 1. «Приобретать в собственность, устраивать вновь и арендовать соответственные цели его строения, склады, амбары, доки, эллинги, верфи, пароходы, суда, пристани, вагоны, механические приспособления для погрузки и выгрузки товаров, механические заводы, а также приобретать необходимые для сего земли и леса»²⁷; 2. Создавать конторы и отделения, как в России, так и за ее пределами; 3. Перевозить грузы не только по водным путям, но также по железным и шоссейным дорогам; 4. Выдавать ссуды под товары в пути и под находящиеся на складах общества, которые были этим обществом застрахованы; 5. Страховать товары от огня и в пути.

Обязанности общества были весьма многочисленны и в сжатой форме могут быть представлены в следующем виде: 1) уплата всех установленных налогов и сборов; 2) следование всем правилам, как общим, так и установленным для данного общества; 3) ответственность за действия всех своих служащих, которые могут нанести вред государству и частным лицам; 4) выбор их исключительно из числа русских подданных; 5) обязательная публикация в «Правительственном вестнике», «Вестнике финансов, промышленности и торговли», «Ведомостях петербургского градоначальства и столичной полиции» сообщений о собраниях акционеров, о состоянии балансов общества и др.; 6) соблюдение установленного числа обязательных постоянных перевозок грузов и частных лиц на Каспийском море, а также и всех условий, обеспечивающих выполнение установленных правил взаимоотношения с военным и морским ведомствами в транспортной сфере; 7) готовность к перевозкам войск в случае возникновения чрезвычайной ситуации; 8) соблюдение всех объявленных рейсов и условий перевозок пассажиров и грузов по рекам без особых обязательств перед правительством; 9) поддержка флота в рабочем состоянии, следование всем местным правилам использования искусственных сооружений.

В разделе 2 устава — «Капитал общества, акции и облигации, права и обязательства владельцев их» — прежде всего указан размер

²⁷ Там же.

капитала общества, составляющий 5 625 тыс. руб., разделенных на 22 500 акций, которые имеют номинальную стоимость 250 руб. и владельцами которых могут быть только русские подданные. Общество могло увеличить свой капитал посредством выпуска дополнительных акций по прежней цене. Однако при этом приобретатели должны были при покупке выплатить определенном образом рассчитанную премию, которая направлялась на пополнение запасного и других капиталов общества. Подчеркивалось, что при последующих выпусках акций преимущественное право на их приобретение имеют владельцы акций предыдущих выпусков, соответственно тому, сколько они их имеют на руках. Однако «если они все не будут выбраны ими сполна, то с разрешения министра финансов производится публичная подписка»²⁸. Таким образом, по современной терминологии, «КиМ» было обществом закрытого типа, но с некоторым «налетом открытости». При этом трудно сказать, какая доля акций поступала в открытую продажу. Видимо, весьма небольшая. Однако так было при образовании общества или при выпуске новых акций. А в последующем акции продавались и перепродавались любым лицам и кредитным учреждениям.

На акциях писали звание, имя и фамилию владельца, они нумеровались по порядку, подписывались тремя членами правления и бухгалтером с приложением печати общества. Передача акций другим лицам должна была сопровождаться подачей в правление объявлений об этом с подписями продавца и покупателя. Но в уставе не было указано, должны ли эти лица уже иметь акции данного общества или это могли быть новые лица, не владевшие ими. В последнем случае степень закрытости общества существенно уменьшалась.

К каждой акции прилагался лист купонов для получения дивиденда в течение 10 лет. На каждом из них указывались номер акции и год оплаты. Через 10 лет выдавался новый лист купонов. Они не должны были передаваться другим лицам отдельно от акций, кроме тех, которые предназначались для текущего года. При этом не требовалось никаких передаточных надписей.

Обществу предоставлялось право выпускать облигации, т. е. обязательства для привлечения дополнительных средств, имевших основными целями увеличение оборотного фонда, а также покупку пароходов, покрытие других надобностей. При этом сумма выпуска не должна была превышать «стоимость недвижимого имущества и,

²⁸ Там же. С. 24.

во всяком случае, составлять не более $\frac{2}{3}$ основного капитала»²⁹. Что касается размера процента, уплачиваемого по облигациям, условий их выпуска, срока и способа погашения, то это должно было определяться общим собранием акционеров общества, а затем представляться на утверждение Министерства финансов.

В разделе 3 устава — «Управление делами общества» — было указано, что оно распределяется между правлением, советом и общим собранием акционеров. Правление состоит из пяти директоров, которые избираются общим собранием на пять лет. Каждый из них должен иметь на свое имя не менее 30 акций общества, которые все это время хранятся в кассе. Если не имеется подходящих для этой должности кандидатур с таким числом акций, то могут быть избраны и с меньшим. Однако с условием, что требуемое число будет достигнуто в течение месяца. Избранные директора из своей среды избирают председателя правления и его заместителя. Ежегодно должен выбывать один директор — по жребию или по старшинству вступления в должность, а на его место избираться новый. При этом выбывающие директора могут избираться вновь. Собираться директора должны не менее одного раза в месяц. Для принятия решений требуется присутствие не менее трех из них.

Правление распоряжается делами и капиталами общества «по примеру благоустроенного коммерческого дома», хотя такое несколько лирическое пожелание звучит как-то странно³⁰. Оно осуществляет заведование всеми без исключения делами общества. Порядок действий правления определяется инструкцией, которая утверждается общим собранием. В числе многочисленных его занятий: а) прием денег, поступивших за акции, выдача акций, наблюдение за уплатой процентов и погашением выбывших облигаций; б) заведование капиталами и имуществом общества, ведение разрешенных обществу операций; в) устройство «по обряду коммерческому» бухгалтерии и кассы, составление годового отчета и баланса, сметы и плана действий на будущий год; г) определение необходимых для службы в обществе лиц, их занятий и содержания; д) открытие и закрытие контор общества, наблюдение за их работой; е) наем различного рода помещений; ж) страхование имущества общества, выдача и принятие на учет векселей, установление порядка выдачи ссуд, выбор страховых обществ для перестрахования рисков; з) заключение от имени

²⁹ Там же. С. 26.

³⁰ Там же. С. 30.

общества договоров с казенными ведомствами и частными организациями. Правление производит расходы по сметам, ежегодно утверждаемым общим собранием. В случае увеличения расходов сверх предусмотренной суммы оно может составлять не более чем 50 тыс. руб., с ответственностью перед собранием за необходимость этого увеличения. Вся переписка, производимая от имени общества, подписывается одним из директоров. Однако для ряда документов (векселя, доверенности) требуется подпись двух из них.

Спорные вопросы выносятся директорами для обсуждения на заседании совета, в который общим собранием может избираться 12 человек, не входящих в правление. При этом каждый из них должен иметь не менее 15 акций общества. По прошествии года от первоначального избрания выбывают по три члена, сначала по жребию, а затем по старшинству, которые могут избираться вновь³¹. В случае выбытия одного из членов совета раньше срока они избирают в него кого-нибудь из акционеров, чьи кандидатуры потом должно подтвердить общее собрание. В обязанности совета входят: общее наблюдение за ходом дел общества, проверка кассы правления, рассмотрение вопросов, выносимых правлением на решение совета, разбор вопросов, поступающих на обсуждение общего собрания и заключений правления по ним, предварительное рассмотрение годовых отчетов, баланса за прошедший год, плана действий общества в следующем году, всех предложений по улучшению работы. Вместе с тем порядок действий совета, пределы его прав, его обязанности определяются инструкцией, которая утверждается общим собранием.

В уставе имеется примечание, в котором указано, что положения относительно числа членов правления и совета, сроки их пребывания в должности, сроки созыва заседаний и др. могут быть изменены по постановлению общего собрания акционеров и должны быть утверждены Министерством финансов.

Это собрание, как записано в уставе, «разрешает все вопросы, к обществу относящиеся», «непременному его ведению подлежат постановления: о расширении предприятия, об изменении и дополнении устава, о выпуске новых акций и облигаций, о ликвидации дел общества»³². Указано, что собрания бывают обыкновенными и чрезвычайными. Первые из них созываются не позже апреля «для рассмотрения баланса общества за истекший год, сметы на новый год и

³¹ Там же. С. 34.

³² Там же. С. 39.

плана действий»³³. Вторые созываются советом общества по требованию 10 акционеров, которые по совокупности владеют $\frac{1}{10}$ частью основного капитала — 2250 акциями. О месте и времени собрания сообщается за месяц в печати. Каждые 15 акций дают акционеру право на один голос. Но при этом ни один акционер не может по своим акциям иметь более 10 голосов. Отметим, что это положение имеет в определенной мере демократический характер, так как препятствует возможности безраздельного господства на собрании особо крупных владельцев акций. В некоторой степени этот характер имеет и положение о возможности для акционеров, владеющих менее чем 15 акциями, соединяться по общей доверенности для получения одного голоса, о чем правлению должно быть заявлено за три дня до общего собрания. Несомненно, оно создает возможность увеличить число акционеров, участвующих в голосовании. По акциям, переданным от одного акционера другому, как и согласно уставу общества «Кавказ», право голоса предоставляется только через три месяца после отметки о совершении передачи в делах правления, что, несомненно, в определенной мере препятствует созданию на собраниях акционеров групп, голосующих по одной команде. Отсутствующие на собрании акционеры могут передавать право голоса присутствующему акционеру по доверенности, сообщив об этом правлению не позже чем накануне собрания. Но это лицо, что весьма важно, не могло иметь более 10 голосов других акционеров. Таким образом, один акционер на собрании имел возможность рассчитывать максимально на 20 голосов: 10 по своим акциям и 10 за другого акционера, которым мог быть не только человек, но и банк, общественная или иная организация. При этом коллективный владелец акций на собрании был вправе иметь лишь одного представителя, но без каких-либо относительно числа голосов преимуществ. В уставе указано, что для «действительности» общего собрания требуется присутствие акционеров, представляющих не менее $\frac{1}{3}$ основного капитала, а для решения вопросов о его изменении, о выпуске облигаций — не менее 50%. При этом голосовать за принятие решений должно не менее $\frac{3}{4}$ присутствующих. Акционеры должны были избирать председателя общего собрания, который мог быть из числа членов совета.

В разделе 4 устава «КиМа» — «Отчетность по делам общества, распределение прибыли и выдача дивидендов» — содержатся указания по этим трем вопросам. Подчеркнуто, что «для обеспечения

³³ Там же. С. 38.

действенной работы общего собрания составляется и правлением представляется всем акционерам годовой отчет об операциях общества и баланс его оборотов»³⁴. Отчет должен содержать характеристику состояния всех видов капиталов, общего прихода и расхода средств и наличия имущества, расчет чистой прибыли и сведения о ее распределении. В расходы должно включаться погашение стоимости имущества: ежегодно от первоначальной стоимости железных судов — 5%, деревянных судов и барж — 10%, механизмов и каменных зданий — 2%, деревянных построек — 4%. И это начисление должно производиться до тех пор, пока их балансовая стоимость не будет равняться размеру ежегодного погашения. (Заметим, что иностранного слова «амортизация» тогда в русском языке не существовало, и потому оно не используется в данной работе.)

В уставе было записано, что разница между валовой выручкой и издержками по эксплуатации составляет *валовой доход*. Большое внимание в уставе уделено управлению его распределением. С этой целью прежде всего исчисляется *чистый доход*, для чего из общей суммы валового дохода исключаются: а) все убытки по операциям, б) уплата процентов и погашение стоимости выпускаемых обществом облигаций.

Из чистого дохода для исчисления *чистой прибыли*: а) исключается погашение ценности имущества, б) отчисляется 2% от первоначальной балансовой стоимости судов и береговых сооружений в возмещение погибшего и поврежденного имущества с образованием *страхового капитала*. Он пополняется до достижения им 25% указанной стоимости. Отчисления в него должны возобновляться при снижении его размера по сравнению с указанной нормой.

Из чистой прибыли отчисляются: а) 5% в *запасной капитал*, который предназначен для покрытия суммы выплачиваемых процентов по облигациям, погашений по ним в случае недостаточности предназначенных для этого средств, а в основном — для покрытия разного рода непредвиденных расходов. Эти отчисления в него продолжают до тех пор, пока он не достигнет $\frac{1}{3}$ основного капитала. Надо отметить, что в уставе этому капиталу уделено весьма большое внимание. Может быть, в определенной степени это связано с тем, что деятельность флота во многом зависит от погодных условий (например, бывают маловодные годы на Волге, необыкновенно сильные штормы на Каспийском море и др.), которые практически не прогнозировались раньше, да и с трудом теперь. Конечно, авторы уста-

³⁴ Там же. С. 44.

ва имели в виду и возможность неблагоприятных тенденций макроэкономического уровня, но уж, конечно, не политического, от которых не защитят никакие запасные капиталы; б) 2% директору — председателю правления и по 1% — остальным директорам.

Остальная часть чистой прибыли распределяется по решению собрания. Отметим, что об оплате трудов членов правления было сказано и в разделе 2 устава: директорá, кроме установленного содержания (которое включается в эксплуатационные расходы), получают вознаграждение из чистой прибыли. В этом же разделе было указано, что на «вознаграждение членов совета общества выделяется из фонда 15 тыс. руб.»³⁵. Оставшаяся после всех отчислений часть чистой прибыли представляет собой *дивиденд*.

Выше уже немало было сказано, какое значение придавалось обществу «КиМ» в решении государственных задач военного характера, хотя в уставе и в других официальных документах это, как правило, не освещалось. Этим можно объяснить, почему уже в 1868 г. была опубликована работа, посвященная взаимоотношениям «КиМа» с правительством³⁶, а затем и другая³⁷. В последней утверждалось, что именно необходимость обеспечения военных сообщений (в основном на Каспийском море) вызвала потребность в создании «КиМа». При этом показано, что условия осуществления требований разных военных и административных учреждений были весьма сложными, действовать «КиМу» приходилось зачастую в совершенно неосвоенном районе. При этом военное ведомство мало считалось с возникавшими перед пароходством трудностями, вместе с тем оплата его работы была, как правило, недостаточной. Следствием этого было то, что прибыль, которую получало общество «КиМ» на Каспийском море, была существенно ниже по отношению к расходам на Волге и других реках. Но, несмотря на это, постоянно заключались договоры на обслуживание военных нужд, происходило сильное участие общества в достижении военных успехов Российского государства по усмирению народов Кавказа и по захвату значительных территорий в Средней Азии³⁸. Осуществлял флот «КиМа» и

³⁵ Там же. С. 35.

³⁶ Записка по вопросу о продолжении обязательных отношений общества «Кавказ и Меркурий» к правительству. СПб., 1868. С. 2.

³⁷ Историческое развитие обязательных отношений общества «Кавказ и Меркурий» к правительству. СПб., 1896. С. 1–4.

³⁸ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 20–35.

такую военную или полувоенную задачу, как перевозка из Самары и Набережных Челнов переселявшихся на Кавказ оренбургских казаков с их семьями, имуществом, повозками, лошадьми и скотом, причем не сокращая и перевозку туда войск. Все это было «исполнено с совершенной исправностью и в установленный срок». Об этом говорилось в докладе Главного управления Генерального штаба, на основе которого военный министр «выразил обществу свою признательность»³⁹.

В докладе правления общества на одном из собраний указывалось, что после многих споров договорились, что правительство выдает «КиМу» ежегодно 190 тыс. руб. в виде субсидии и за это имеет право: «а) брать суда общества в военное время в свое распоряжение, б) назначать к перевозке войска и грузы по своему усмотрению, платя от 28 до 64% против ее действительной стоимости, в) при ликвидации общества оставлять себе все его суда». Подчеркивалось, что это правительственное пособие за действия на Каспийском море не дает «КиМу» никаких преимуществ перед другими волжскими компаниями, так как оно «лишь уравнивает морскую прибыль с речной». Тогда на собрании была избрана комиссия для изучения вопроса о существовании Каспийского пароходства в составе «КиМа» на тот случай, если правительство прекратит выдавать субсидию⁴⁰. В докладе правления за 1899 г. указывалось, что закончился срок действия последнего 15-летнего соглашения с правительством об обеспечении «КиМом» военных перевозок, которое, правда, за это время не раз корректировалось. На собрании акционеров в 1900 г. было доложено, что после утверждения нового устава общества эти соглашения возобновлены. «И это составляет огромный успех для общества, служит новым подтверждением того доверия правительства к нему, которым оно до сих пор пользовалось»⁴¹.

Следует подчеркнуть, что «КиМ» в своей деятельности, безусловно, пользовался поддержкой правительства. Так, в 1898–1913 гг. казной было выплачено этому обществу свыше 4 млн руб. субсидий. Но вряд ли это можно считать какой-то подачкой. Или, например, премией за участие общества в перевозке войск, которые, в частности, потом участвовали в подавлении революционных выступлений,

³⁹ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1864 г. СПб., 1865. С. 13.

⁴⁰ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 5 марта 1867 г. СПб., 1867. С. 6.

⁴¹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 16 апреля 1900 г. СПб., 1900. С. 2.

как об этом писали некоторые советские исследователи⁴². Во всяком случае, перевоза войска, общество могло и не знать, для чего это нужно властям, — об этом его не ставили в известность.

Глава 3

АКЦИОНЕРЫ ОБЩЕСТВА И УПРАВЛЕНИЕ ИХ СОСТАВОМ

При образовании акционерного общества и увеличении его основного капитала важной задачей является реализация акций. Вместе с тем для успешной его деятельности немаловажное значение имеет и состав акционеров. Вопрос этот весьма сложный, во многом деликатный. Отметим лишь тот безусловный факт, что учредители обществ и их руководители заинтересованы в том, чтобы в числе акционеров находились такие лица, которые могли бы при необходимости чем-то помочь обществу. Эта помощь может быть весьма многообразна. И прежде всего она по своему характеру делится на активную и пассивную. Первая из них — тема закрытая, так как о том, какие акционеры помогают чем-то обществу, можно лишь догадываться. В отношении пассивной все более очевидно: вхождение в число акционеров, известных государственных и общественных деятелей, финансистов и предпринимателей, ученых и публицистов, само по себе является неплохой рекламой для данного общества, свидетельством его солидности. Поэтому работу руководителей акционерного общества в направлении их привлечения следует считать составной и весьма существенной частью деятельности по управлению его имиджем.

Среди акционеров «КиМа» были представители ряда учреждений и различных слоев населения. Об этом свидетельствуют сведения о них, подготовленные в 1867 г. к предстоящему общему собранию⁴³. Тогда акционеров было 440. При этом кредитные учреждения владели 2831 акцией, или 16% от общего их выпуска. Из них банки имели 1372 акции (около 8%). Практически все они были в портфеле одного банка — Петербургского частного коммерческого — 1361. Кроме того, 11 акций имел Скопинский городской банк. Банкирские дома

владели 1459 акциями (8,2%), в том числе «И. С. Мальцов» — 1300, «А. Л. Штиглиц» — 134, «И. Е. Гинцбург» — 15, «Лампе и К^о» — 10.

В отличие от кредитных организаций, остальных акционеров будем называть «отдельными», подразумевая под этим, что к ним относятся конкретные лица. Хотя в некоторых случаях в их число могут входить промышленные фирмы, церкви и другие организации, покупавшие акции «КиМа». Но их количество настолько мало, что было сочтено нецелесообразным выделять их в специальный раздел. Общее число этих отдельных акционеров в 1867 г. было 434, и они имел 15169 акций, или 84%. С целью облегчения анализа их состава они подразделены на две неравные по численности группы. К первой отнесены акционеры, имевшие 100 и более акций, и ее условно, конечно, только по этому признаку, назовем «элитной». Ко второй группе отнесены все другие акционеры, условно названные, также только по числу акций, которыми они владели, «рядовым составом». Как будет видно из дальнейшего изложения, в первую из названных групп входило ограниченное число акционеров, и в основном они относятся ко второй.

В первую группу входили следующие акционеры: И. С. Ананов — 150 акций, М. К. Баранова — 100, Э. А. Баркгаузен — 102, А. М. Бродский — 213, В. А. Бурнашев — 100, Н. А. Видемайер — 130, В. В. Волконский — 150, Э. Вульф-Ронненбург — 400, Ю. А. Гагемейстер — 209, А. Р. Гернгрос — 100, А. Ф. Гольтгоер — 160, К. Ф. Гольтгоер — 126, М. Ф. Гольтгоер — 185, Н. Ф. Гольтгоер — 236, А. М. Горчаков — 400, Н. В. Гулькевич — 110, А. П. Евреинов — 273, А. П. Жандр — 121, М. Л. Зеебах — 200, П. Н. Игнатъев — 368, К. А. Кавос — 120, Н. Г. Казнаков — 139, В. К. Карвовский-Дашкевич — 198, А. К. Кузнецов — 165, Н. Н. Лемпке — 179, Э. П. Линк — 280, П. Ю. Лисянский — 280, Н. Н. Львов — 152, К. К. Майдель — 117, Ф. К. Нессельроде — 125, А. И. Саркисов — 100, И. П. Сизиков — 100, В. П. Титов — 100, М. М. Устинов — 473, Б. А. Фредерикс — 280, В. А. Шульц — 142. Отдельным акционером являлось и правление общества «КиМ», так как оно владело 211 собственными акциями. Тогда в эту группу входило 37 акционеров, или 8% их числа, которые владели 6994 акциями, или 39% их общего количества. В тот период в перечнях не указывались звания упомянутых лиц, что затрудняет их анализ. Однако и без этого видно, что среди акционеров «элитной» группы были такие известные лица, как дипломат князь А. М. Горчаков, сын дипломата Ф. К. Нессельроде, банкир и общественный деятель А. М. Бродский, члены руководства «КиМа» К. А. Кавос и А. П. Жандр.

⁴² Можин В. П. Монополии в судоходстве России и их борьба за господство. С. 113.

⁴³ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1867. С. 1–5.

В отношении А. П. Евреина надо сказать, что его родственник, может быть и брат, — Д. П. Евреинов первым начал эксплуатировать на Волге паровые суда с промышленной целью, купив привилегию на это у И. О. Берда — владельца чугуно- и меднолитейного завода в С.-Петербурге. Но коммерческого успеха он не имел, и дело его в середине 1820-х гг. прекратило свое существование. И только через 20 лет появилось общество «По Волге, 1843»⁴⁴.

Ко второй группе отнесены 397 акционеров, 90,5% их общего числа, имевших 8 175 акций, что составляет 45% от их выпуска. К ним прежде всего относится указанный в напечатанном списке первым, т. е. вне алфавитного перечня, великий князь Константин Николаевич, считавшийся покровителем общества, который имел 40 акций (видимо, руководители «КиМа» «подарили» их ему за благодеяния). Из других лиц, имевших более 50 акций или считавшихся, по нашему мнению, чем-то известными, отметим следующих: В. Берг (торговый дом) — 44, А. И. Блике — 50, К. Н. Вельяминов — 60, П. П. Гец — 54, А. И. Европеус — 65, В. Л. Жилинский — 75, А. К. Искуль — 30, Ц. А. Кавос — 35, Н. П. Кавос — 30, Б. Ц. Калиновский — 45, Ф. Ф. Керн — 2, Н. А. Кокошкин — 60, И. Ф. Лихачев — 75, С. С. Лихонин — 58, граф А. Н. Мордвинов — 50, Н. Н. Муравьев-Амурский — 70, Е. Г. Платтер — 90, Б. М. Райх — 55, Ренненкампф — 3, Р. Ф. де'Роберти — 4, М. А. Ростовский — 63, Л. П. Салова — 50, И. П. Синебрюхов — 75, К. И. Синебрюхов — 65, Н. А. Стенбок-Фермор — 50, А. И. Суворов — 10, Н. М. Сушков — 25, Д. А. Толстой — 49, Ф. Т. Фан-дер-Флит — 30, Я. Я. Фейгин — 10, С. А. Шаховская — 2, А. К. Штакельберг — 30, А. Ф. Штакельберг — 25, В. П. Энгельгардт —

⁴⁴ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 206. А. М. Горчаков — князь, действительный тайный советник, вице-канцлер Министерства иностранных дел (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. СПб., 1867. С. 126/3) (здесь и далее в аналогичных случаях через косую указывается номер раздела). В. П. Титов (Гороховая ул., 77) — титулярный советник, находился «на государственной службе» (Там же. С. 474/3). М. М. Устинов (Моховая ул., 3) — тайный советник, чиновник Министерства иностранных дел (Там же. С. 488/3). Б. А. Фредерикс (Графский пер., 11) — барон, генерал-адъютант (Там же. С. 506/3). В принадлежавшем ему доме, Владимирский пр., 13/15, помещалось в те годы правление общества «КиМ» (Там же. С. 12/2). Особо следует отметить акционера И. Ф. Лихачева, который был им до смерти в 1909 г. Участник Крымской войны 1853—1856 гг., обороны Севастополя, флаг-офицер при адмирале В. А. Корнилове, был контужен. В последующие годы — адъютант великого князя Константина Николаевича, подавал доклады, направленные на усиление военного флота, на создание эскадры на Дальнем Востоке, командовал Владивостокским военным портом, морской агент во Франции и Англии, вице-адмирал (Русский биографический индекс. Мюнхен, 2002. Ф. 287. С. 1—11).

28, Н. И. Янушкевич — 40. В опубликованном списке акционеров «КиМа» было указано количество голосов, которое каждый из них мог иметь на собрании в 1867 г. Из приведенных данных следует, что любой акционер получал право на один голос за 15 акций. На основе этого, например, великий князь, владевший 40 акциями, если бы он явился на собрание, имел бы два голоса. Максимально акционер мог получить три голоса. Из перечня акционеров видно, что право давалось тому из них, кто владел, как минимум, 100 акциями. Таким образом, получается, что за третий голос надо было иметь — в дополнение к 30 — еще 70 акций. По этой причине, например, В. И. Вестман, имевший 80 акций, и В. А. Цеэ, имевший 94 акции, получили право каждый на два голоса, а акционер В. А. Бурнашев за 100 акций имел три голоса — максимальное их число. С позиций сегодняшнего дня такой порядок был довольно странным, хотя и весьма демократичным, что уже было отмечено. Вместе с тем он, несомненно, соответствовал какой-то промежуточной редакции устава «КиМа».

В 1885 г. количество выпущенных акций составляло 18 000, всего акционеров было 466, количество голосов — 811, при 15 акциях за один голос и максимально 10 голосах на одного акционера. Голосующими на одного акционера были только 150 акций. И это полностью соответствовало действовавшему тогда уставу общества⁴⁵. Таким образом, владение одним акционером акциями сверх этого количества, естественно, гарантировало ему больший доход, но не дополнительное число голосов на собрании. Тогда 13 кредитных учреждений имели 3 396 акций общества — 19% их общего количества. Из них банки владели 1 468 акциями (8%): Петербургский международный коммерческий — 180, Петербургский учетный и ссудный — 667, Волжско-Камский коммерческий — 161, Сибирский торговый — 380, Московский купеческий — 80. Общества взаимного кредита имели 171 акцию: Петербургское городское — 142 и Петербургское уездного земства — 29. Общество страхования имущества от огня, пожизненных доходов и денежных капиталов имело 57 акций, что было единственным встретившимся случаем участия в их распределении подобных организаций. Банкирские дома имели 1 700 акций (9,7%), в том числе: «Ю. С. Нечаев» — 1 450, «Г. Волков и сыновья» — 97 «Г. Вавельберг» — 89, «Маврикий Нелькен» — 30, «И. В. Юнкер и К^о» — 20 и «Лампе и К^о» — 4, хотя, возможно, к последнему из названных относилось и некоторое число акций, вла-

⁴⁵ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1885. С. 1—6.

дельцами которых были члены этой семьи. Отдельные акционеры в 1885 г. владели 14604 акциями (81%). Из них к акционерам первой группы могут быть отнесены: И. С. Ананов — 356 акций, графиня Т. д'Аспромонт — 133, Е. И. и Л. И. Бартель — по 150, А. И. Бойе — 150, А. А. Васильев — 127, Н. А. Видемайер — 109, В. Н. Гермес — 150, А. И. Глуховской — 115, князь М. А. Горчаков — 550, Н. В. Гулькевич — 110, Я. Ф. Довнорович — 150, А. П. Жандр — 135, А. Ф. Зубарев — 115, К. А. Кавос — 150, М. Ц. Кавос — 120, Е. Ц. Кавос — 120, С. Ц. Кавос — 120, Е. Е. Лампе — 111, И. Ф. Лихачев — 400, А. А. Мазурин — 150, С. Н. Матусов — 100, Я. И. Овандер — 160, К. П. Патканов — 225, О. Ф., М. Ф. и Ц. Ф. Рейн — по 150, Н. Ф. Рейн — 120, М. С. Санабаров — 150, А. И. Саркисов — 105, С. М. Селифонтов — 165, С. П. Селифинтова — 150, А. Е. Смельский — 180, Н. П. Смирнов — 132, В. Х. Спиридонов — 250, «А. Трапезников и К^о» — 105, Н. К. Умнов — 100, М. М. Устинов — 100, Р. А. Фишер — 148, А. Ф. Фишер — 109, Ю. В. Фосс — 150, В. Б. Фредерикс — 100. Всего в «элитную» группу вошло 42 акционера — 9% их общего числа, которые владели 6656 акциями — 37% от их общего количества. Во вторую группу входило 411 акционеров — около 89%, которые владели 7948 акциями — 44%. Из их числа отметим следующих: Б. А. Айканов — 50 акций, В. И. Акилов — 50, А. И. Антонов — 60, Н. П. Апрелева — 85, М. Ф. Афросимова — 30, П. М. Афросимов — 16, Л. М. Афросимов — 10, А. О. Бениславский — 45, А. А. Берте — 37, Н. И. Бобриков — 54, А. П. Богуславский — 50, Е. Н. Бредова — 36, К. Н. Вельяминов — 43, И. В. Вельяшов — 54, Н. Е. Войнов — 92, С. М. Волоченинова — 53, А. Ф. Гебель — 52, Е. Гец — 90, П. А. Горбатов — 90, А. А. Горяинов — 53, А. И. Европеус — 65, А. П. Евреинов — 20, А. Г. Жомини — 40, П. П. Иванов — 50, И. П. Игнатъев — 41, Е. К. Корсакова — 50, А. А. Кноп — 50, К. П. Козаков — 50, К. Н. Корф — 50, М. П. Любошинский — 40, Ф. Г. Мовчанович — 60, граф А. А. Мордвинов — 50, С. Е. Николаи — 60, А. И. Овандер — 75, Придворная контора великой княгини Екатерины Михайловны — 70, П. И. Постольский — 50, С. А. Римский-Корсаков — 30, Р. Ф. де'Роберти — 3, М. В. Семичев — 55, З. Н. Семянникова — 50, А. П. Симанская — 50, Н. А. Стенбок-Фермор — 63, «Стефаниц Н. и К^о» — 49, М. О. Тенгова — 50, «Томсон-Бонар и К^о» — 67, Я. С. Унковский — 79, А. С. Урусов — 50, Я. И. Ходжайнатов — 60, К. К. Штрандтман — 60, М. Л. Эгерман — 50, Н. Л. Эйлер — 62, А. Ф. Эльфсберг — 41.

В 1889 г. количество выпущенных акций в «КиМе» составляло также 18000, общее число акционеров — 469, которые имели 701

голос. Они, как и раньше, определялись из расчета: за 15 акций один голос, максимально 10 голосов на акционера⁴⁶. Тогда 15 кредитных учреждений суммарно владели 5170 акциями — 29% их общего выпуска. Наибольшее их число было у банкирского дома «Ю. С. Нечаев-Мальцов» — 1450, второе место занимал Петербургский учетный и ссудный банк — 916. Другими владельцами акций были банки: Петербургский международный коммерческий — 645, Волжско-Камский коммерческий — 210, Коммерческий в Варшаве (Петербургское отделение) — 93, Российский торговый и комиссионный — 83, Московский купеческий (Петербургская контора) — 80, Петербургский частный коммерческий — 50, Сибирский торговый — 33. Суммарно банки владели 2110 акциями, или 12% от их общего количества. Кроме того, акции «КиМа» имело Петербургское городское общество взаимного кредита — 102, а также банкирские дома, которые суммарно владели 2958 акциями — около 17% от их выпуска: «Г. Вавельберг» — 578, «Лампе и К^о» — 429, «Г. Волков и сыновья» — 234, «Братья Джамгаровы» — 185, «И. В. Юнкер и К^о» — 82. Заметим, что примерно к этому времени относятся сведения о том, что 3 апреля 1893 г. из кладовой Петербургского международного коммерческого банка на особый счет банкирского дома «Братья Джамгаровы» поступило 12 акций «КиМа» от П. И. Лямина и из кладовой этого банка 40, а 9 апреля еще 49⁴⁷.

Отдельные акционеры в 1889 г., а их было 454, владели 12830 акциями (71%). Из них к акционерам первой группы могут быть отнесены: И. С. Ананов — 356 акций, графиня Т. д'Аспромонт — 133, Л. И. Бартель — 150, А. И. Бойе — 150, А. И. Глуховской — 229, Л. Д. Горданов — 226, князь М. А. Горчаков — 550, Я. Ф. Довнорович — 150, А. П. Жандр — 150, Е. Н. Караулова — 100, Э. П. Линк — 280, И. Ф. Лихачев — 400, Н. А. Мазурин — 150, С. Н. Матусов — 100, граф М. И. Остен-Сакен — 150, С. М. Селифонтов — 165, Н. П. Смирнов — 112, В. Х. Спиридонов — 581, Д. П. Толстой — 155, Н. К. Умнов (наследники) — 100, Р. А. Фишер — 122, А. Ф. Фишер — 109, В. Б. Фредерикс — 100, Н. М. Фредерикс — 100. Всего в этой группе учтено 24 акционера, которые владели 4818 акциями (27%).

Ко второй группе относилось 430 акционеров, имевших 8012 акций (44% общего их выпуска), из которых укажем следующих:

⁴⁶ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1889. С. 1–6.

⁴⁷ Лебедев С. К. С.-Петербургский международный коммерческий банк во второй половине XIX века: Европейские и русские связи. М., 2003. С. 142.

Б. А. Айканов — 40, В. И. Акимов — 50, М. Ф. Андреев — 45, А. И. Антонов — 50, А. И. Антонова — 40, Л. М. Афросимов — 20, Н. В. Базилевская — 55, Е. П. Барсова — 20, В. Н. Бек-Гергард — 51, А. О. Бениславский — 45, О. С. Берсон — 57, А. А. Берте — 37, Н. В. Богданович — 35, А. П. Богуславский 50, М. П. Боткин — 54, В. А. Бурнашев — 25, Б. Д. Верблюнер — 42, А. В. Владимиров — 40, Н. Е. Войнов — 50, С. М. Волоченинова — 53, А. Ф. Гебель — 50, Е. Гец — 40, А. Гец — 50, П. А. Горбатов — 90, И. Ю. Евдокимов — 60, А. В., В. П., Е. А. Жандр — 73, А. Г. Жомини — 40, «А. Зингер и К^о» — 3, А. Ф. Зубарев — 40, Н. И. Измиров — 45, К. А. Кавос — 30, А. А. Кноп — 50, М. Я. Краснопольский — 69, С. П. Лукин — 60, Н. А. Лютер — 20, А. И. Мазаракий — 30, М. П. Марокетти (наследники) — 48, С. И. Мережковский — 85, граф А. А. Мордвинов — 50, А. В. Муратова — 50, тов-во «Печенкина и К^о» — 25, Я. И. Овандер — 60, С. П. Селифонтова — 75, М. В. Семичев — 56, граф Н. А. Стенбок-Фермор — 63, граф Н. К. Толь — 25, А. С. Урусов — 64, Я. И. Утин — 30, Н. Ф. Фан-дер-Флит — 30, В. А. Шателен — 30, Е. А. Штакеншнейдер — 17, Н. Л. Эйлер — 30, А. Ф. Эльфсберг — 60.

По данным на март 1901 г., количество выпущенных акций в «КиМе» составляло 22 500, общее число акционеров — 516, которые имели 782 голоса. Подсчет их производился, как и в 1889 г.: за 15 акций — один голос, акционер максимально мог иметь 10 голосов⁴⁸. Среди акционеров «КиМа» были кредитные общества, которые суммарно владели 9 173 акциями, что составляло 41%. Это на 4 000 акций, или на 77%, больше, чем в 1889 г. При этом банки в 1901 г. владели 4 213 акциями (18%) — увеличение в два раза по сравнению с 1889 г. Среди них были следующие: Волжско-Камский коммерческий — 1 314, Петербургский международный коммерческий — 1 271, Петербургский учетный и ссудный — 790, Русский для внешней торговли — 287, Московский учетный — 195, Петербургско-Азовский коммерческий — 99, Петербургский частный коммерческий — 93, Русский торгово-промышленный и коммерческий — 85, Сибирский торговый — 38, Московский торговый — 20, Коммерческий в Варшаве (Петербургское отделение) — 13, Лионский кредит — 8. Все более существенную роль в распределении акций «КиМа» стали играть общества взаимного кредита. В 1901 г. они уже владели 955 акциями, или 4% общего их числа. Среди них были два

петербургских: Городское, имевшее 473 акции, и Уездного земства — 307 акций, а также Московское купеческое — 173. Банкирские дома владели 4 005 акциями — 18% (на 1 000 акций больше в сравнении с 1889 г.): «Ю. С. Нечаев-Мальцов» — 1 500, «Г. Волков и сыновья» — 942, «И. В. Юнкер и К^о» — 577, «Лампе и К^о» — 428, «Г. Вавельберг» — 299, «Братья Джамгаровы» — 191 и «Маврикий Нелькен» — 68.

Следует отметить, что в самом начале XX в. скупка этих акций велась весьма активно, так как только за 15 дней января 1901 г. кредитные учреждения приобрели 173 акции «КиМа». Подсчитано, что если бы представители всех их прибыли на собрание с участием всех акционеров, то они, по причине принятой системы голосования, имели бы 145 голосов, или только 18,5% от их общего числа.

В 1901 г. отдельные акционеры имели 13 327 акций, или 59%. К первой группе относились 29 акционеров (включая представителей фирм), 6% общего числа, имевших 4 753 акции (21%): графиня Т. д'Аспромонт — 100, О. К. Бенуа — 155, А. И. Бойе — 150, князь С. С. Волконский — 120, А. П. Гец — 110, светлейший князь К. А. Горчаков — 623, А. Г. Елисеев — 180, Н. З. Захаров — 100, А. Ф. Зубарев — 130, И. Ф. Лихачев — 453, А. Лутовинов — 200, Н. А. Мазурин — 166, В. И. Маркелов — 105, С. И. Мережковский — 105, граф К. И. и графиня М. И. Остен-Сакен — 233, И. А. Пастухов — 100, М. А. Рамзай — 112, Е. О. Рейн — 143, О. Ф. Рейн — 150, В. А. Римский-Корсаков — 155, А. И. Саркисов — 126, М. В. Сокол — 194, граф Д. П. Толстой — 175, графиня С. Д. Толь — 108, С. К., К. Н. и В. Н. Умновы — 164, С. В. Унковский — 135, А. Ф. Фишер — 123, О. Х. Фишер — 138.

Акционеры, входившие во вторую группу, а их было 464 (89%), имели 8 574 акции (38%). Среди них отмечаются следующие: Н. И. Бакст — 10 акций, княгиня Н. А. Барятинская — 15, М. Н. Бенуа — 96, М. П. Боткин — 83, Н. К., С. М., М. К., А. К. и К. К. Горбатовы — 31, Г. Г. Елисеев — 90, М. К., К. П., А. Л. и К. Л. Иессены — 61, Л. Ф. Кобеко — 15, А. Н. Корф — 20, герцоги Г. Н. и Н. Н. Лейхтенбергские — по 38, граф А. А. Мордвинов — 55, графиня О. А. Мордвинова — 22, князь П. Н. Мышецкий — 40, княжна А. Н. Мышецкая — 24, А. С. Неженский — 17, Н. Д. Нырков — 15, Придворная контора великой княгини Екатерины Михайловны — 70, А. А. Рамзай — 43, тов-во «П. М. Рябушинский и сыновья» — 29, И. И., М. И., А. И. и Н. И. Сперанские — 14, Д. В. Стасов — 23, графы А. В., А. А. и графиня Н. А. Стенбок-Фермор — по 15, Е. А., Е. А. и В. А. Тимрот — по 5, графиня А. Г. Толстая — 21, графиня Е. А. Толь —

⁴⁸ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1901. С. 1–6.

6, В. Л. Торнтон — 50, А. Трапезников — 83, князь Н. И. Трубецкой — 2, Я. И. Утин — 30, Е. К. Фан-дер-Флит — 60, Е. И. и Н. М. Фредериксы — соответственно 21 и 7, В. А. Шателен — 40, князь С. А. Чегодаев — 5, князь и княгиня Шаховские — по 15, Г. Шершевский — 55, А. Ф. Эльфсберг — 83.

Обращает на себя внимание наличие в списке акционеров 16 лиц, имевших по одной акции. Скажем, малолетнему графу Мордвинову родители купили одну акцию как бы «на вырост» — чтобы в будущем жил богато. Но зачем одна акция князю Н. С. Путятину? Данный вопрос возникает и в отношении таких совсем небедных людей, как П. Д. и С. Д. Боткины, Е. П. и Л. П. Брюлловы, М. Я. Драчевский, Л. П. Миллер, Ю. П. Муханов, П. П. Нелидов (правда, у него были две акции), Н. М. Оржицкий, А. Печенкина, С. А. Римский-Корсаков, А. Н. Ростовцев, Е. В., О. В. и С. В. Фриши. Возможно, они покупали акции «на счастье»? Или их об этом просили представители «КиМа», заботясь о своем имидже? Во всяком случае, А. Печенкиной, также имевшей одну акцию (на самом деле банкирскому дому «А. А. Печенкина и К^о»), это не помогло, так как уже в 1904 г. этот дом по решению суда был опечатан во исполнение судебных решений и прекратил свою деятельность⁴⁹.

В 1903 г. также был опубликован список акционеров⁵⁰. Тогда кредитные учреждения имели 9 173 акции «КиМа, что составляло 40% их общего количества — даже несколько меньше, чем в 1901 г. При этом немного возросла доля банков — до 20% и соответственно уменьшилась доля банковских домов — до 16%. Петербургский международный коммерческий банк владел 909 акциями — почти на 300 акций меньше, чем в 1903 г., а Петербургский учетный и ссудный банк — 1 012 акциями, на 200 больше в сравнении с предыдущим годом. Волжско-Камский банк имел 1 280 акций, Московский учетный — 380, почти в два раза больше, чем в 1901 г., у других банков не было существенных изменений. Общества взаимного кредита в целом имели акций столько же, сколько и в 1901 г. Однако при этом в два с половиной раза уменьшилось владение этими акциями со стороны Петербургского уездного земства. Среди банковских домов количество акций сократилось: у «Г. Вавельберга» — до 222, у «Г. Волков и сыновья» — до 742.

⁴⁹ Лизунов П. В. Банкирские заведения Петербурга и биржевая спекуляция // История предпринимательства в России. СПб., 2006. Вып. 2. С. 322.

⁵⁰ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1903. С. 1–7.

В первую группу отдельных акционеров входило 24 человека, которые владели 5 355 акциями (24%): графиня Т. д'Аспромонт — 100, О. К. Бенуа — 110, А. И. Бойе — 150, М. П. Боткин — 103, А. П. Гец — 110, А. И. Глуховской — 407, светлейший князь К. А. Горчаков — 712, А. Г. Елисеев — 180, Ф. И. Зубарев — 105, М. Я. Краснопольский — 114, Н. Ф. Лабзин — 100, И. Ф. Лихачев — 453, А. Лутовинов — 200, П. И. Лямин — 100, Н. А. Мазурин — 166, В. И. Маркелов — 105, С. И. Мережковский — 101, графиня М. И. Остен-Сакен — 225, И. А. Пастухов — 100, маркиз А. Ф. Пауллуччи — 100, О. Ф. Рейн — 150, Е. О. Рейн — 143, Л. Е. Рудановская — 110, М. В. Сокол — 194, граф П. Ф. Сумароков-Эльстон — 110, граф Д. П. Толстой — 175, графиня С. Д. Толь — 108, С. В. Унковский — 135, О. Х. Фишер — 138, А. Ф. Фишер — 123, В. Н. Черенова — 108.

Из второй группы (8 044 акции, или 36%) отметим следующих: К. Б. Абединов — 50, Ф. А. Алферов — 43, М. Ф. Андреев — 64, Л. М. Афросимов — 30, Н. И. Бакст — 10, А. Р. Бениславская — 45, М. Н. Бенуа — 94, А. Н. Бенуа — 60, А. А. Бирилев — 45, Е. Я. Бойе — 93, И. И. Вальберг — 88, Е. П. Вольшан — 42, Г. Э. Галлаун — 44, граф П. А. Гейден — 19, Ю. Б. Гейкинг — 22, П. И. Георгиевский — 10, А. А. Геринг — 15, Г. Г. Елисеев — 90, Л. Ф. Кобеко — 15, О. А. Кросс — 76, С. П. Лубкин — 75, А. Я. Луначарская — 74, А. И. Маркелов — 90, граф А. А. Мордвинов — 55, П. П. Никитенко — 63, М. А. Осоргин — 45, граф Н. И. Остен-Сакен — 8, Придворная контора великой княгини Екатерины Михайловны — 70, «А. Печенкина и К^о» — 1, князь С. Н. Путятин — 1, графы А. В., А. А. и графиня Н. А. Стенбок-Фермор — по 15, графиня А. Г. Толстая — 21, графиня Е. А. Толь, князь Н. И. Трубецкой — 2, Е. К. Фан-дер-Флит — 60, Е. И. Фредерикс — 21, Е. В. Фредерикс — 69, Е. В. Цеперник — 97, князь С. А. Чегодаев — 5, В. А. Шателен — 27, М. С. Шателен — 18.

В списке акционеров «КиМа», опубликованном в 1906 г., их было указано 515, т. е. столько же, сколько и в 1901 г.⁵¹ При этом число кредитных учреждений, владевших акциями этого общества, возросло с 22 до 27. Количество находившихся у них акций в 1906 г. составило 9 529, или 42% по отношению к общему их выпуску, — в сравнении с 1901 г. рост весьма незначительный. Банки владели 4 906 акциями — 22% по отношению к общему выпуску. По сравнению с 1906 г. рост был почти на 700 акций, или на 17%. В 1906 г. среди них на первом месте был Волжско-Камский коммерческий — 1 473, затем следовали

⁵¹ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1906. С. 1–7.

Петербургский учетный и ссудный — 1090, Петербургский международный коммерческий — 908, Московский купеческий (Петербургская контора) — 421, Московский учетный — 359, Русский для внешней торговли — 212, Сибирский торговый — 131, Лионский кредит — 61, Русский торгово-промышленный и коммерческий — 84, Северный — 45, Азовско-Донской коммерческий — 43, Московский торговый — 40, Петербургский частный коммерческий — 21, Коммерческий в Варшаве (Петербургское отделение) — 13. Три акции были у Петербургско-Азовского коммерческого банка и одна у Государственного банка (Петербургская контора). У обществ взаимного кредита имелись 1306 акций «КиМа» — 6% от их общего числа. В сравнении с 1901 г. рост произошел на 351 акцию, или на 36%. Они находились у четырех обществ, среди которых были два петербургских: Городское — 713 и Уездного земства — 254 и два московских: Купеческое — 173 и Купеческое второе — 166. Банкирские дома владели 3317 акциями — 14%, что в сравнении с 1901 г. меньше на 688, или на 17%. Это изменение можно считать наиболее значительным при сравнении структуры распределения акций «КиМа» по отдельным категориям владельцев за 1901–1906 гг. В 1906 г. в их числе были: «Ю. С. Нечаев-Мальцов» — 1500, «Г. Волков и сыновья» — 643, «И. В. Юнкер и К^о» — 618, «Лампе и К^о» — 275, «Г. Вавельберг» — 192, «Братья Джамгаровы» — 81, «М. Нелькен» — 8.

По сравнению с данными за 1901 г., в 1906 г. существенно уменьшилось количество акций «КиМа» у банков: Международного коммерческого, Частного коммерческого и Русского для внешней торговли, у банкирских домов: «Г. Вавельберг», «Г. Волков и сыновья» и «Лампе и К^о». Вместе с тем оно увеличилось у ряда других банков: Петербургского учетного и ссудного, Волжско-Камского коммерческого, Московского учетного. В сравнительно крупных размерах произвел их скупку Московский купеческий банк. Возросло их число и у Петербургского городского общества взаимного кредита.

Отдельные акционеры в 1906 г. имели 12971 акцию, или 58% от общего их количества при сравнительно небольшом снижении по сравнению с 1901 г.: на 356 акций, или на 3%. К первой группе тогда относилось 27 акционеров, владевших 4850 акциями: графиня Т. д'Аспромонт — 100, О. К. Бенуа — 140, Е. Я. Бойе — 258, М. П. Боткин — 103, Г. Г. Винкман — 100, князь С. С. Волконский — 120, А. П. Гец — 110, А. И. Глуховской — 407, светлейший князь К. А. Горчаков — 712, А. Г. Елисеев — 180, Н. Ф. Лебзин — 100, И. Ф. Лихачев — 453, А. Лутовинов — 200, В. И. Маркелов — 105, графиня М. И. Остен-

Сакен — 200, И. А. Пастухов — 100, маркиз А. А. Пауллуччи — 113, О. Ф. Рейн — 150, Е. О. Рейн — 143, Л. Е. Рудановская — 110, М. В. Сокол — 194, граф Д. П. Толстой — 175, графиня С. Д. Толь — 106, С. В. Унковский — 210, О. Х. Фишер — 138, П. А. Фишер — 123. Сюда же надо отнести и Международное попечительство о бедных девочках римско-католического вероисповедания, имевшее 200 акций. Можно считать, что в сравнении с 1901 г. число акций у акционеров первой группы практически осталось без изменения.

Ко второй группе относился 461 акционер, владевший 8121 акцией (37%). В сравнении с 1901 г. уменьшение составило 452 акции, или на 5%. Из этой группы отметим следующих акционеров: К. К. Агутин — 60, Л. М. Афросимов — 30, князь Ф. С. Голицын — 15, Г. Г. Елисеев — 90, князь К. И. Кекуатов — 50, Л. Ф. Кобеко — 15, А. А. Красовский — 80, герцоги Г. Н. и Н. Н. Лейхтенбергские — по 38, А. Я. Луначарская — 74, И. И. Лютер — 20, Н. С. Мережковский — 45, С. И. Мережковский — 15, граф А. А. Мордвинов — 55, А. Д. Муромцев — 14, А. И. Мустафин — 20, княжна А. Н. Мышецкая — 44, Н. Е. Нидермиллер — 30, Придворная контора великой княгини Екатерины Михайловны — 70, князь Н. С. Путятин — 62, тов-во «П. М. Рябушинский и сыновья» — 29, Д. В. Стасов — 23, князь Н. И. Трубецкой — 2, Я. И. Утин — 30, Е. И. Фредерикс — 21, князь С. А. Чегодаев — 15, М. С. Шателен — 18, «Шерешевский и К^о» — 20, княгиня О. А. Ширинская-Шихматова — 10, А. П. Эльфсберг — 20, Б. А. Эфрон — 50.

В 1911 г. был опубликован список 469 акционеров общества «КиМ», среди которых были распространены, как и раньше, 22500 акций⁵². Суммарно кредитные учреждения владели тогда 13545 акциями, или 60% от их общего выпуска в «КиМе». Из них банки тогда имели 7132 акции, составлявшие 31%. Среди них наибольшим их количеством владел Петербургский учетный и ссудный банк — 1524, затем следовал Волжско-Камский коммерческий — 1277, Московский купеческий — 1216, Петербургский международный коммерческий — 1015, Русско-Азиатский коммерческий — 647, Азовско-Донской коммерческий — 401, Русский для внешней торговли — 286, Сибирский торговый — 207, Петербургский частный коммерческий — 170, Русский торгово-промышленный и коммерческий — 133, Лионский кредит — 94, Московский учетный — 63, Коммерческий в Варшаве — 49, Московский торговый — 20, Государственный — 16 и Соединенный — 14.

⁵² Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1911. С. 1–7.

Учреждения взаимного кредита имели 1 713 акций — около 8%. Среди них основным владельцем было Петербургское городское — 1 253, потом следовали: Петербургское уездного земства — 232, Петербургское центральное — 181, Петербургское купеческое второе — 32, Московское купеческое. Банкирские дома в целом имели 4 700 акций — 21%. В их числе находились: «Ю. С. Нечаев-Мальцов» — 1 500, «И. В. Юнкер и К^о» — 986, «Г. Волков и сыновья» — 979, «Лампе и К^о» — 490, «Г. Вавельберг» — 466, «Кафталь, Гандельман и К^о» — 102, «Братья Джамгаровы» — 89, «Маврикий Нелькен» — 88. По сравнению с 1906 г. у этих учреждений было на 1 383 акции больше — рост на 41%.

Период 1901—1906 гг., как уже показано, характеризовался мало значимыми изменениями в структуре распределения акций «КиМа», а происшедшие носили весьма плавный характер. Однако в 1906—1911 гг. эти изменения были весьма существенными. Это выразилось прежде всего в резком увеличении, как уже указано, доли кредитных учреждений, которая в 1911 г. по сравнению с 1906 г. возросла на 4 016 акций, или на 42%. Более половины этого увеличения произошло вследствие роста количества акций у банков — на 2 226, или на 45%. В основном это имело место за счет Московского купеческого — на 795 акций, Русско-Азиатского — на 647, Петербургского учетного и ссудного — на 434, Азовско-Донского коммерческого — на 358, Петербургского частного коммерческого — на 147, Петербургского международного коммерческого — на 107. Вместе с тем уменьшилось количество этих акций у Московского учетного — на 296, у Волжско-Камского коммерческого — на 197. Что касается учреждений взаимного кредита, то увеличение количества у них акций «КиМа» за пятилетие составило 407, или 30%, главным образом за счет Петербургского городского и Центрального обществ, при уменьшении у Московских купеческих. У банкирских домов суммарно количество этих акций возросло на 1 383 — на 41%, в том числе у дома «И. В. Юнкер и К^о» — на 368 акций, «Г. Волков и сыновья» — на 336, «Г. Вавельберг» — на 274, «Лампе и К^о» — на 215.

В 1911 г. отдельным акционерам, которых насчитывалось 440, принадлежало 8 955 акций, или 40% общего их числа. В сравнении с 1906 г. акционеров стало меньше на 48, или на 10%, а количество акций уменьшилось на 4 016, или на 31%. Из них в первую группу входили: О. К. Бенуа — 140 акций, М. П. Боткин — 162, Е. Н. Боткина — 150, князь С. Н. Волконский — 120, светлейший князь К. А. Горчаков — 562, княгиня Н. П. Горчакова — 150, А. Г. Елисеев —

180, Н. Ф. Лабзин — 100, В. И. Маркелов — 135, графиня Н. Д. Остен-Сакен — 225, И. А. Пастухов — 100, маркиз А. А. Пауллуччи — 120, Л. Е. Рудановская — 110, М. В. Сокол — 194, А. Ф. Фишер — 123. В этой «элитной» группе было 15 акционеров — на 12, или на 46%, меньше, чем в 1906 г. Общее количество акций, которыми они владели в 1911 г., составляло 2 571 — 11% от общего их числа. В сравнении с 1906 г. оно уменьшилось на 2 279, или на 47%.

Из отдельных акционеров во вторую группу в 1911 г. входило 425 человек, что на 36 (или на 8%) меньше в сравнении с 1906 г. Они владели 6 384 акциями — 29% от их общего количества. В сравнении с 1906 г. это меньше на 1 737 акций, или на 22%. Из этой группы назовем акционеров: К. Б. Абединов — 60 акций, К. К. Агутин — 60, А. В. Андреев — 80, В. П. Аршаулов — 35, Л. М. Афросимов — 30, А. Р. Бениславская — 45, М. Н. Бенуа — 94, К. М. Бенуа — 30, А. М. Бенуа — 50, К. И. Валицкий — 60, И. И. Вальберг — 88, И. А. Деммени — 25, И. И. Дмитриуков — 15, Г. Г. Елисеев — 90, Ф. И. Зубарев — 86, К. П. Иессен — 54, П. В. Корсаков — 50, князь К. И. Кекуатов — 15, А. С. Керстен — 30, А. А. Красовский — 80, О. А. Кросс — 76, А. Я. Луначарская — 74, И. И. Лютер — 20, М. Н. Мазаракый — 51, С. И. Маркелов — 45, граф А. А. Мордвинов — 55, А. Д. Муромцев — 14, А. И. Мустафин — 15, Н. Е. Нидермиллер — 30, Ф. Н. Ожаровский — 30, Придворная контора великой княгини Екатерины Михайловны — 70, И. М. Петровский — 53, князь Н. С. Путятин — 65, тов-во «П. М. Рябушинский и сыновья» — 29, графиня С. Д. Толь — 91, С. В. Унковский — 90, князь С. А. Чегодаев — 15, М. С. Шателен — 18, А. В. Якобсон — 80.

Можно предположить, что имевшее в данном случае уменьшение числа акций «КиМа» у отдельных акционеров произошло в основном в середине 1910 г. Тогда на бирже был зарегистрирован резкий спад деловой активности, курсы акций многих предприятий после периода роста стали снижаться⁵³. Напуганные этим и не надеясь на благоприятную перспективу, многие отдельные акционеры стремились от акций избавиться. В этот момент их и скупали кредитные учреждения, которые, обладая значительной финансовой мощью, имели возможность переждать тяжелый период, дожидаясь нового экономического подъема и увеличения биржевой стоимости акций «КиМа».

К собранию в 1912 г. был опубликован список акционеров «КиМа», которых было 398⁵⁴. Кредитные учреждения тогда владели 13 476 ак-

⁵³ Лизунов П. В. Биржи в России и экономическая политика правительства. СПб., 2002. С. 208.

⁵⁴ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1912. С. 1—7.

циями этого общества, что составляло 60% от их выпуска. В сравнении с 1911 г. это количество практически не изменилось (уменьшение составило всего на 69 акций). Однако их число, находившееся в портфеле банков, увеличилось на 2 224, или на 32%, достигнув 9 356, или 41% от их общего выпуска. Этими банкам в 1912 г. были следующие: Петербургский международный коммерческий — 5 966 акций, Петербургский учетный и ссудный — 1 129, Волжско-Камский коммерческий — 822, Московский купеческий — 468, Русско-Азиатский — 221, Азовско-Донской коммерческий — 171, Русский для внешней торговли — 115, Сибирский торговый — 106, Лионский кредит — 91, Петербургский частный коммерческий — 88, Русский торгово-промышленный и коммерческий — 62, Коммерческий в Варшаве — 45, Московский учетный — 45, Московский торговый — 20, Соединенный — 6, Государственный — 1. В сравнении с 1911 г. значительно увеличилось количество акций «КиМа» у Петербургского международного коммерческого банка: на 4 951, или в пять раз. По всем другим банкам имело место уменьшение, которое суммарно составляло 2 727 акций. Особенно значительным оно было по Московскому купеческому банку — на 748, Волжско-Камскому — на 455, Петербургскому учетному и ссудному — на 395.

Общества взаимного кредита в 1912 г. имели 885 акций «КиМа» (4% от общего выпуска), в том числе: Петербургское городское — 637, Петербургское уездного земства — 128, Петербургское центральное — 65, Петербургское купеческое — 30, Петербургское купеческое второе — 15, Московское купеческое — 10. При этом их количество в сравнении с 1911 г. уменьшилось на 828, или почти в два раза. В 1912 г. банкирские дома имели 3 235 акций «КиМа» (15% общего их выпуска), из них: «Ю. С. Нечаев-Мальцов» — 1 500, «Г. Волков и сыновья» — 697, «И. В. Юнкер и К^о» — 486, «Г. Вавельберг» и «Лампе и К^о» — по 206, «Маврикий Нелькен» — 75, «Братья Джамгаровы» — 49, «Кафталъ, Гандельман и К^о» — 16. В сравнении с 1911 г. общее уменьшение составило 1 465 акций, или на 31%. Таким образом, в 1912 г. доля кредитных учреждений в общем выпуске акций «КиМа» была такой же, как и в 1911 г., — 60%. Такая цифра формально свидетельствует о «засилье финансового капитала». Но к этому «засилью» надо подходить с оговоркой. Ведь существенную роль в подчинении «КиМа» мог играть только один банк — Петербургский международный коммерческий, владевший, как указано, 26% акций. Каждый из остальных банков имел сравнительно небольшое их количеством, а объединить их всех для какой-либо конкретной финансовой опера-

ции вряд ли было возможно. Следует также учесть, что вследствие указанных в уставе правил на собрании акционеров представители от каждого банка могли иметь не более 10 голосов. А если бы все представители кредитных учреждений явились тогда на собрание акционеров «КиМа», то они могли бы иметь не более 25% их общего числа. Хотя, конечно, крупные банки использовали и другие рычаги давления, прежде всего кредиты, не говоря уже о личных связях руководителей. Вопросы связи пароходных обществ с частными банками представляют значительный интерес. В целом можно отметить, что в конце XIX и в первые годы XX в. она чаще всего была эпизодической и в основном не прочной. Но с 1905 г., когда эти общества были ослаблены кризисом, нуждались в средствах для обновления флота, эти связи стали все более и более тесными. Писали, что в отличие от «КиМа» и Восточного общества, которые передавали акции банкам, общество «Самолет», например, несмотря на сложное финансовое положение, не пошло по их стопам. Оно сумело выйти из этого положения исключительно своими средствами⁵⁵.

Отдельные акционеры «КиМа», число которых в 1912 г. составляло 368 (92% их общего числа), владели 9 024 акциями, как и в 1911 г., 40% от их выпуска. Из них к первой группе относились: О. К. Бенуа — 140, М. П. Боткин — 162, Е. Н. Боткина — 150, Г. П. Ванецов — 240, князь С. С. Волконский — 120, светлейший князь К. А. Горчаков — 562, княгиня Н. П. Горчакова — 150, А. Г. Елисеев — 180, Н. Ф. Лабзин — 100, В. И. Маркелов — 150, граф Н. Д. Остен-Сакен — 225, И. А. Пастухов — 100, А. И. Патрикеев — 300, маркиз А. А. Паулуччи — 120, Л. Е. Рудановская — 110, М. В. Сокол — 194, С. В. Унковский — 125. Таким образом, эта группа состояла из 17 чел. — 4% общего числа акционеров, которые имели 3 128 акций — 14% их общего количества. В сравнении с 1911 г., несмотря на общую тенденцию к сокращению этой группы, увеличение ее произошло на два акционера и на 557 акций, или на 20%. Что касается персонального состава, то отметим, что оставались верными «КиМу» акционеры-ветераны: Бенуа, Боткины, А. И. Патрикеев, А. А. Паулуччи, С. В. Унковский.

Ко второй группе относился 351 акционер — 88% от их общего числа. Они владели 5 896 акциями, составлявшими 26% их выпуска. В сравнении с 1911 г. число акционеров уменьшилось на 74, а количество акций — на 488. Из состава этой группы упомянем следующих

⁵⁵ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 698.

акционеров: Е. Е. Баракова — 35 акций, А. Р. Бениславская — 45, М. Н. Бенуа — 94, К. М. Бенуа — 30, А. М. Бенуа — 15, А. А. Бирилев — 60, В. Ф. Бруевич — 50, П. Е. Бурцев — 37, К. И. Валицкий — 60, И. И. Вальберг — 88, Е. П. Вольщан — 42, Г. Э. Галлаун — 30, И. И. Дружина-Артемович — 48, Б. Н. Казин — 50, П. В. Корсаков — 50, граф А. А. Мордвинов — 55, А. Х. Опель — 45, граф Г. А. Остен-Дризен — 8, И. М. Петровский — 53, Придворная контора великой княгини Екатерины Михайловны — 70, князь Н. С. Путятин — 65, А. А. Рассказова — 50, Д. В. Стасов — 23, граф А. А. и А. В. Стенбок-Фермор — 15, И. В. Сытов — 30, ов-во «П. М. Рябушинский и сыновья» — 19, графиня С. Д. Толь — 91, князь Н. И. Трубецкой — 2, М. С. Шателен — 18, князь С. А. Чегодаев — 15, княгиня О. А. Ширинская-Шихматова — 10, П. Н. Хомякова — 25⁵⁶.

На общем собрании акционеров «КиМа» в 1914 г. из 13 927 предъявленных акций 2 028 были у Волжско-Камского банка, 2 013 — у Петроградского международного коммерческого, 1 926 — у Московского международного коммерческого, менее значительное количество у Петроградского учетного и ссудного, Русского торгово-промышленного, Русско-Азиатского и др.⁵⁷

В 1916 г. при выпущенных 22 500 акциях было 738 голосов акционеров⁵⁸. И тогда при их определении была применена указанная выше методика, которая соответствовала уставу «КиМа». Всего в обществе в данном году было около 400 акционеров. По числу акций ведущее место занимали банки: Петроградский международный коммерческий владел 3 900 акциями, Московский учетный (Петроградское отделение) — 1 916, Волжско-Камский коммерческий — 1 908, Московский купеческий (Петроградская контора) — 1 228, Петроградский учетный и ссудный — 732, Русско-Азиатский — 554, Русский торгово-промышленный и коммерческий — 272, Петроградский частный коммерческий — 88, Петроградский торговый — 171, Русский для внешней торговли — 75, Коммерческий в Варшаве (Петроградское отделе-

⁵⁶ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий» к собранию 17 мая 1912 г. СПб., 1912. С. 1–5.

⁵⁷ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 695.

⁵⁸ Список акционеров общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1916 г. С. 1–8. Князь К. А. Горчаков, крупный помещик, шталмейстер, бывший акционером «КиМа» более 15 лет, вынужден был бежать из России. Умер в Париже в 1926 г. (Незабытые могилы: В 6 т. / Сост. В. Н. Чуваков. М., 1999–2005. Т. 2. С. 192); Г. П. Ванецов, нефтепромышленник, председатель правления обществ «Терская нефть», «Суруханы», «Рыбак». Крупный акционер «КиМа». Эмигрант. Умер в Гамбурге в 1928 г. (Незабытые могилы. Т. 1. С. 489).

ние) — 70 и Азовско-Донской коммерческий — 26. Таким образом, банки имели суммарно 10 940 акций — 49% общего их числа. В сравнении с 1912 г. количество акций увеличилось более чем на 1 500. Существенно изменилось за это время и число акций по банкам. Так, по Петроградскому международному коммерческому оно уменьшилось почти в два раза, зато возросло по Московскому учетному — почти на 2 000, почти в три раза по Московскому купеческому. Перестал числиться в акционерах банк Лионский кредит.

Имели акции и банкирские дома: «Волков и сыновья» — 423, «И. В. Юнкер и К^о» — 185, «Лампе и К^о» — 145, «Маврикий Нелькен» — 65. Всего 818 акций. При этом уменьшение по сравнению с 1912 г. весьма существенное — почти в четыре раза. В основном это было связано с ликвидацией акций «КиМа» банкирским домом «Ю. С. Нечаев-Мальцов», который имел одинаковое их количество (1 500) в продолжение более 30 лет. Прекратили держать эти акции и банкирские дома «Г. Вавельберг» и «Братья Джамгаровы», сократили — «Г. Волков и сыновья», «И. В. Юнкер и К^о» и некоторые др. Держателями акций были и несколько обществ взаимного кредита: Петроградское городское — 267, Петроградское купеческое — 83 и Петроградское уездного земства — 62 с общим числом акций 412. В 1916 г. из числа владельцев акций «КиМа» вышло общество «Волга. Торгово-промышленное и пароходное», которое в 1913 г. обладало ими в количестве около 1 200. Таким образом, в 1916 г. кредитные учреждения имели 12 170 акций «КиМа — 55% всего количества, что на 11 306 акций меньше, чем в 1912 г. И это уменьшение, подчеркнем, произошло в связи с их уменьшением в портфеле банкирских домов, в условиях укрепления позиций банков. Однако не исключено, что сведения за 1916 г. были неполными.

Из отдельных акционеров наибольшим числом акций в 1916 г. владел М. В. Сокол (194), ветеран среди держателей акций «КиМа», имевший это их количество более 25 лет. По 150 акций имели около 25 человек: А. И. Булатов, братья Бурцевы, И. Д. Васильев, Л. А. Герценберг, В. Ф. Давыдов, А. Г. Елисеев, М. С. Желков, М. И. Зубков, Д. А. Казаков, Я. П. Максимов, С. Д. Марголин, В. И. Маркелов — 150, Н. И. Мейер, С. В. Пеннацио, А. И. Путилов, Д. М. Слуцкий, А. Э. Соловейчик, А. А. Стирих, Г. Л. Тираспольский, М. М. Федотов, Р. Шантеро, В. М. Шах, княгиня О. А. Ширинская-Шихматова, А. М. Шкунов. Кроме того, 100 и более акций имели: Н. А. Гордон — 125, Г. Г. Елисеев — 120, Н. Ф. Лабзин — 100, маркиз А. А. Паулуччи — 120, князь Н. С. Путятин — 100, Л. Е. Рудановская — 110, С. В. Ун-

Таблица 1

Количество акций и число акционеров				
Наименование учреждений	Ед. изм.	1867 г.	1885 г.	1889 г.
Всего акций	штук	18 000	18 000	18 000
	%	100	100	100
1. Кредитные учреждения	штук	2 831	3 396	5 170
	%	16	19	29
а) Банки	штук	1 372	1 468	2 110
	%	7,7	8	12
б) Общества взаимного кредита	штук	—	171	102
	%	—	1	0,5
в) Страховое общество	штук	—	57	—
	%	—	0,3	—
г) Банкирские дома	штук	1 459	1 700	2 958
	%	8,3	9,7	16,5
2. Отдельные акционеры	штук	15 169	14 604	12 830
	%	84	81	71
а) I группа — «элитная»	штук	6 994	6 656	4 818
	%	39	37	27
б) II группа — «рядовой состав»	штук	8 175	7 948	8 012
	%	45	44	44
Всего акционеров	един.	440	466	469
	%	100	100	100
1. Кредитные учреждения	един.	6	13	15
	%	1,5	2,8	3
а) Банки	един.	2	5	8
	%	0,5	1,1	2
б) Общества взаимного кредита	един.	—	2	1
	%	—	0,4	—
в) Страховое общество	един.	—	1	—
	%	—	0,0	—
г) Банкирские дома	един.	4	6	6
	%	1	1,3	1
2. Отдельные акционеры	един.	434	453	454
	%	98,5	97,2	97

общества «Кавказ и Меркурий» за 1867–1916 гг.

1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1911 к 1906 г.	1912 г.	1912 к 1911 г.	1916 г.
22 500	22 500	22 500	22 500	—	22 500	—	22 500
100	100	100	100	—	100	—	100
9 173	9 102	9 529	13 545	+4 016	13 476	-69	12 170
41	40	42	60	42	60	—	55
4 213	4 450	4 906	7 132	+2 226	9 356	+2 224	10 940
19	20	22	31	45	41	32	49
955	937	1 306	1 713	+407	885	-828	412
4	4	6	8	+30	4	-49	2
—	—	—	—	—	—	—	—
4 005	3 715	3 317	4 700	+1 383	3 235	-1 465	818
18	16	14	21	+41	15	-31	4
13 327	13 398	12 971	8 955	-4 016	9 024	+69	10 330
58	60	58	40	-31	40	—	45
4 753	5 355	4 850	2 571	-2 279	3 128	+557	4 400
21	24	21	11	-47	14	+20	20
8 574	8 044	8 121	6 384	-1 737	5 896	-488	5 930
38	36	37	29	-22	26	-8	25
516	515	515	469	-46	398	-71	Ок. 440
100	100	100	100	—	100	—	—
23	23	27	29	+2	30	+1	...
5	4,5	5	6	—	8	—	...
12	13	16	16	...	16
3	2,5	3	3	—	4	—	...
4	3	4	5	+1	6	+1	...
1	0,6	1	1	—	2	—	...
0,0	—	—	—	—	—	—	—
7	7	7	8	+1	8	—	—
1	1,4	1	2	—	2	—	—
493	492	488	440	-48	368	-72	—
95	95,5	95	94	-10	92	—	—

Наименование учреждений	Ед. изм.	1867 г.	1885 г.	1889 г.
а) I группа — «элитная»	един.	37	41	24
	%	8	9	5
б) II группа — «рядовой состав»	един.	397	412	430
	%	90,5	88,8	92

ковский — 125. Таким образом, в «элитной» группе отдельных акционеров было 30 человек, имевших 4 400 акций — 20% общего их количества.

Во второй группе акционеры имели 5930 акций — 25%. Из них отметим следующих: В. П. Аршаулов — 35, Ю. Б. Гейкинг — 22, Д. И. Дёмкин — 60, А. Г. Елисеев — 90, Л. Ф. Кобеко — 15, С. Г. Ковалевский — 4, А. А. Красовский — 80, А. А. Кузьмин-Караваев — 30, герцог Г. Н. Лейхтенбергский — 38, граф А. А. Мордвинов — 55, баронесса В. А. Остен-Сакен — 20, тов-во «П. М. Рябушинский и сыновья» — 29, Д. В. Стасов — 23, графы А. А. и А. В. Стенбок-Фермор — 15, М. В. Таубе — 30, князь Н. И. Трубецкой — 2, Я. И. Утин — 17, князь С. А. Чегодаев — 15, С. В. Чихачев — 30, М. С. Шателен — 18, А. В. Якобсон — 80, Придворная контора великой княгини Екатерины Михайловны — 70, Петроградский женский мединститут — 74, Санаровское училище (Эрзерум) — 46.

В числе держателей акций «КиМа» было немало лиц, имевших родственные связи: Андреевы (5 чел.) — 40 акций, Бенуа (4 чел.) — 270, Боткины (6 чел.) — 162, Лихачевы (5 чел.) — 125, Лутковские (4 чел.) — 50, Нырковы (5 чел.) — 29. Гессены (5 чел.) — 677, в том

Количество акций общества «Кавказ и Меркурий»,

Наименование учреждений	Ед. изм.	1867 г.	1885 г.	1889 г.
Всего акций общества	един.	18 000	18 000	18 000
	%	100	100	100
Всего голосов акционеров общества	един.	375	811	701
	%	100	100	100
Всего акционеров в обществе	един.	440	466	469
	%	100	100	100

Окончание табл. 1

1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1911 к 1906 г.	1912 г.	1912 к 1911 г.	1916 г.
29 6	32 6,3	27 6	15 3	-12 -41	17 4	+2	30
464 89	460 89,2	461 89	425 91	-36 -2	351 88	-74	—

числе Борис Исаакович — 167, Юлий Исаакович — 60, Владимир Матвеевич, Михаил Матвеевич и Яков Матвеевич — по 150. Если сравнить перечень указанных акционеров с их списком за 1913 г., то видно, что произошло некоторое сокращение числа представителей аристократии. Так, в нем нет князя С. С. Волконского, светлейшего князя К. А. Горчакова и княгини Н. П. Горчаковой, баронессы Е. А. Корф, княгини В. В. Остен-Сакен, графини С. А. Толь, баронессы С. К. Штейнгель. Зато в «элитной» группе большая часть акционеров — новые лица.

Для удобства пользования сведениями об акционерах «КиМа» составлено несколько таблиц. В табл. 1 в сводном виде приведены данные о динамике акций и акционеров за 1867–1916 гг. Причем некоторые сведения за 1916 г. не представлены из-за их отсутствия. В табл. 2 содержится расшифровка этой динамики за тот же период по кредитным учреждениям. В табл. 3 помещены данные о составе акционеров первой, «элитной», группы в виде, который удобен для проведения различных сопоставлений, а в табл. 4 — сведения о составе акционеров второй группы, выделенных из общего их числа, которые имели более 50 акций или были известны в обществе.

Таблица 2

находившихся в кредитных учреждениях, в 1867–1916 гг.

1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1911 г. к 1906 г.	1912 г.	1912 г. к 1911 г.	1916 г.
22 500 100	22 500 100	22 500 100	22 500 100	—	22 500 100	—	22 500 100
782 100	810 100	791 100	653 100	-132	619 100	—	738 100
516 100	515 100	515 100	469 100	-46	398 100	-71	ок. 400 100

Наименование учреждений	Ед. изм.	1867 г.	1885 г.	1889 г.
Из общего числа относится к кредитным учреждениям:				
– максимальное количество голосов на собрании	един. %	43 11	75 9	102 14
– количество акционеров	един. %	6 1,5	13 2,8	15 3
– количество акций общества	един. %	2831 16	3396 19	5170 29
В том числе имели акций:				
1. Банки — всего	един. %	1372 7,7	1468 8	2110 12
Петербургский международный коммерческий	един. %	—	180 1	645 3,6
Петербургский учетный и ссудный	един. %	—	667 3,8	916 5,2
Петербургско-Азовский коммерческий	един. %	—	—	—
Петербургский частный коммерческий	един. %	1361 7,6	—	50 0,3
Петербургский торговый	един. %	—	—	—
Соединенный (Петербургское отделение)	един. %	—	—	—
Государственный (Петербургская контора)	един. %	—	—	—
Азовско-Донской коммерческий	един. %	—	—	—
Русский для внешней торговли	един. %	—	—	—
Российский торговый и комиссионный	един. %	—	—	83 0,5
Русский торгово-промышленный и коммерческий	един. %	—	—	—

Продолжение табл. 2

1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1911 г. к 1906 г.	1912 г.	1912 г. к 1911 г.	1916 г.
166 21	174 21	180 23	213 32	+33	186 32	—	—
23 5	23 4,5	27 5	29 6	+2	30 8	+1	—
9173 41	9102 40	9529 42	13545 60	+4016 +42,6	13476 60	-69	12170 55
4213 19	4450 20	4906 22	7132 31	+2226 +45	9356 41	2224 +32	10940 49
1271 5,8	909 4,1	9 0,08 4,1	1015 4,5	+107	5966 26,3	+4951	3900
790 4,9	1012 4,7	1090 4,9	1524 6,4	+434	1129 5,0	-395	732
99 0,5	8 0,0	3 0,0	—	-3	—	—	—
93 0,4	46 0,2	21 0,1	170 0,7	+149	88 0,4	-82	88 0,4
—	—	—	—	—	—	—	171 0,7
—	—	—	14 0,1	+14	6	-8	—
—	—	1	16 0,1	+15	1	-15	—
—	—	43 0,2	401 1,7	+358	171 0,8	-230	26 0,1
287 1,3	169 0,7	212 0,9	286 1,3	+74	115 0,5	-171	75 0,3
—	—	—	—	—	—	—	—
85 0,4	65 0,3	84 0,4	133 0,6	+49	62 0,3	-71	272 1,2

Наименование учреждений	Ед. изм.	1867 г.	1885 г.	1889 г.
Русско-Азиатский	един. %	—	—	—
Волжско-Камский коммерческий	един. %	—	161 0,9	210 1,2
Северный	един. %	—	—	—
Сибирский торговый	един. %	—	380 1,9	33 0,2
Московский учетный (Петербургское отделение)	един. %	—	—	—
Московский купеческий (Петербургская контора)	един. %	—	80 0,4	80 0,4
Московский торговый	един. %	—	—	—
Коммерческий в Варшаве (Петербургское отделение)	един. %	—	—	93 0,5
Лионский кредит	един. %	—	—	—
Скопинский городской банк	един. %	11 0,1	—	—
2. Общества взаимного кредита — всего	един. %	—	171 1	102 0,5
Петербургское городское	един. %	—	142 0,8	102 0,5
Петербургское (уездного земства)	един. %	—	29 0,2	—
Петербургское купеческое первое	един. %	—	—	—
Петербургское купеческое второе	един. %	—	—	—
Центральное	един. %	—	—	—

Продолжение табл. 2

1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1911 г. к 1906 г.	1912 г.	1912 г. к 1911 г.	1916 г.
—	—	—	647 2,8	+647	221 1,0	-426	554 2,5
1314 5,0	1280 5,8	1473 6,6	1277 5,7	-197	822 3,4	-455	1908 8,5
—	24 0,1	45 0,2	—	-45	—	—	—
38 0,2	38 0,2	131 0,6	207 0,9	+76	106 0,5	-101	—
195 0,9	380 1,7	359 1,6	63 0,3	-296	45 0,2	-18	1916 8,5
-	414 1,8	421 1,9	1216 5,2	+795	468 2,0	-748	1228 5,5
20 0,1	20 0,1	40 0,2	20 0,1	-20	20 0,1	—	—
13 -	13 -	13 -	49 0,2	+36	45 0,2	-4	70 0,3
8	72 0,3	61 0,3	94 0,4	+33	91 0,4	-3	—
—	—	—	—	—	—	—	—
955 4	937 4	1306 6	1713 8	+407	885 4	-828 -49	412 2
473 2,0	636 2,8	713 3,3	1253 5,8	+540	637 2,9	-616	267 1,2
307 1,2	128 0,5	254 1,2	232 1,1	-22	128 0,6	-104	62 0,3
—	—	—	—	—	30 0,1	+30	83 0,4
—	—	—	32 0,2	+32	15 0,1	-17	—
—	—	—	181 0,8	+181	65 0,3	-116	—

Наименование учреждений	Ед. изм.	1867 г.	1885 г.	1889 г.
Московское купеческое	един. %	—	—	—
Московское купеческое второе	един. %	—	—	—
3. Страховое общество	един. %	—	57 0,3	—
Страхования от огня имущества, пожизненных доходов и денежных капиталов	един. %	—	57 0,3	—
4. Банкирские дома — всего	един. %	1459 8,2	1700 9,7	2958 16,5
«Г. Вавельберг»	един. %	—	89 0,5	578 3,2
«М. Нелькен»	един. %	—	30 0,2	—
«И. С. Мальцов»	един. %	1300 7,3	—	—
«Ю. С. Нечаев»	един. %	—	1450 8,4	—
«Ю. С. Нечаев-Мальцов»	един. %	—	—	1450 8,1
«И. Е. Гинцбург»	един. %	15 0,1	—	—
«А. Л. Штиглиц»	един. %	134 0,8	—	—
«Г. Волков и сыновья»	един. %	—	97 0,5	234 1,3
«Братья Джамгаровы»	един. %	—	—	185 1,0
«Лампе и К ^о »	един. %	10 0,1	4	429 2,4
«И. В. Юнкер и К ^о »	един. %	—	20 0,1	82 0,5
«Кафталъ, Гандельман и К ^о »	един. %	—	—	—

Окончание табл. 2

1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1911 г. к 1906 г.	1912 г.	1912 г. к 1911 г.	1916 г.
173 0,8	173 0,7	173 0,8	15 0,1	-158	10	-5	—
—	—	166 0,7	—	-166	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
4005 18	3715 16	3317 14	4700 21	+1383	3235 15	-1465 -31	818 4
299 1,4	222 1,0	192 0,7	466 2,1	+274	216 1,0	-260	...
68 0,3	28 0,1	8	88 0,4	+80	75 0,3	-13	65 0,3
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
1500 6,7	1500 6,7	1500 6,7	1500 6,7	...	1500 6,7
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
942 4,4	742 3,0	643 2,7	979 4,4	+336	697 3,4	-282	423 1,9
191 0,8	311 1,4	81 0,3	89 0,4	+8	49 0,2	-40	...
428 1,9	376 1,7	275 1,2	490 2,2	+215	206 0,9	-284	145 0,6
577 2,6	536 2,1	618 2,4	986 4,4	+368	486 2,4	-500	185 0,8
—	—	—	102 0,4	+102	16 0,1	-86	...

Таблица 3

Количество акций общества «Кавказ и Меркурий», принадлежавших первой («элитной») группе в 1867–1916 гг.

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.	1916 г.
И. С. Ананов	150	356	356	—	—	—	—	—	—
Графиня Т. д' Аспромонт	—	133	133	100	100	100	—	—	—
М. К. Баранов	100	—	—	—	—	—	—	—	—
Э. А. Баркгаузен	102	—	—	—	—	—	—	—	—
Е. И. Бартель	—	150	—	—	—	—	—	—	—
Л. И. Бартель	—	150	150	—	—	—	—	—	—
О. К. Бенуа	—	—	—	155	110	140	140	140	140
А. И. Бойе	—	150	150	150	150	—	—	—	—
Е. Я. Бойе	—	—	—	—	—	258	—	—	—
М. П. Боткин	—	—	—	—	103	103	162	162	—
Е. Н. Боткина	—	—	—	—	—	—	150	150	—
А. М. Бродский	213	—	—	—	—	—	—	—	—
А. И. Булатов	—	—	—	—	—	—	—	—	150
Бр. Бурцевы	—	—	—	—	—	—	—	—	150
В. А. Бурнашев	100	—	—	—	—	—	—	—	—
Г. П. Ванецов	—	—	—	—	—	—	—	240	—
А. А. Васильев	—	127	—	—	—	—	—	—	—
И. Д. Васильев	—	—	—	—	—	—	—	—	150
Н. А. Видемайер	130	109	—	—	—	—	—	—	—
Г. Г. Винкман	—	—	—	—	—	100	—	—	—
Кн. В. В. Волконский	150	—	—	—	—	—	—	—	—
Кн. С. Н. Волконский	—	—	—	—	—	—	120	—	—
Кн. С. С. Волконский	—	—	—	120	—	120	—	120	—
Э. Вульф-Ронненбург	400	—	—	—	—	—	—	—	—
Ю. А. Гагемейстер	209	—	—	—	—	—	—	—	—
В. Н. Гермес	—	150	—	—	—	—	—	—	—
А. Р. Гернгрос	100	—	—	—	—	—	—	—	—
Л. А. Герценберг	—	—	—	—	—	—	—	—	150

Продолжение табл. 3

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.	1916 г.
А. П. Гец	—	—	—	110	110	110	—	—	—
А. И. Глуховской	—	115	229	—	407	407	—	—	—
А. Ф. Гольтгоер	160	—	—	—	—	—	—	—	—
К. Ф. Гольтгоер	126	—	—	—	—	—	—	—	—
М. Ф. Гольтгоер	185	—	—	—	—	—	—	—	—
Н. Ф. Гольтгоер	236	—	—	—	—	—	—	—	—
Л. Д. Горданов	—	—	226	—	—	—	—	—	—
Н. А. Гордон	—	—	—	—	—	—	—	—	125
Кн. А. М. Горчаков	400	—	—	—	—	—	—	—	—
Кн. М. А. Горчаков	—	550	550	—	—	—	—	—	—
Светлейший кн. К. А. Горчаков	—	—	—	623	712	712	562	562	—
Кн. Н. П. Горчакова	—	—	—	—	—	—	150	150	—
Н. В. Гулькевич	110	110	—	—	—	—	—	—	—
В. Ф. Давыдов	—	—	—	—	—	—	—	—	150
Я. Ф. Довнорович	—	150	150	—	—	—	—	—	—
А. П. Евреинов	273	—	—	—	—	—	—	—	—
А. Г. Елисеев	—	—	—	180	180	180	180	180	180
А. П. Жандр	121	135	150	—	—	—	—	—	—
М. С. Желков	—	—	—	—	—	—	—	—	150
Н. З. Захаров	—	—	—	100	—	—	—	—	—
М. Л. Зеебах	200	—	—	—	—	—	—	—	—
А. Ф. Зубарев	—	115	—	130	—	—	—	—	—
Ф. И. Зубарев	—	—	—	—	105	—	—	—	—
М. И. Зубков	—	—	—	—	—	—	—	—	150
П. Н. Игнатъев	368	—	—	—	—	—	—	—	—
Е. Ц. Кавос	—	120	—	—	—	—	—	—	—
К. А. Кавос	120	150	—	—	—	—	—	—	—
М. Ц. Кавос	—	120	—	—	—	—	—	—	—
С. Ц. Кавос	—	120	—	—	—	—	—	—	—

Продолжение табл. 3

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.	1916 г.
Н. Г. Казнаков	139	—	—	—	—	—	—	—	—
Е. Н. Караулова	—	—	100	—	—	—	—	—	—
В. К. Карвовский-Дашкевич	198	—	—	—	—	—	—	—	—
М. Я. Краснопольский	—	—	—	—	114	—	—	—	—
А. К. Кузнецов	165	—	—	—	—	—	—	—	—
Н. Ф. Лабзин	—	—	—	—	100	100	100	100	100
Е. Е. Лампе	—	111	—	—	—	—	—	—	—
Н. Н. Лемпке	179	—	—	—	—	—	—	—	—
Э. П. Линк	280	—	280	—	—	—	—	—	—
И. Ф. Лихачев	—	400	400	453	453	453	—	—	—
П. Ю. Лисянский	280	—	—	—	—	—	—	—	—
А. Лутовинов	—	—	—	200	200	200	—	—	—
Н. Н. Львов	152	—	—	—	—	—	—	—	—
П. И. Лямин	—	—	—	—	100	—	—	—	—
А. А. Мазурин	—	150	—	—	—	—	—	—	—
Н. А. Мазурин	—	—	150	166	166	—	—	—	—
К. К. Майдель	117	—	—	—	—	—	—	—	—
Я. П. Максимов	—	—	—	—	—	—	—	—	150
С. Д. Марголин	—	—	—	—	—	—	—	—	150
В. И. Маркелов	—	—	—	105	105	105	135	150	150
С. Н. Матусов	—	100	100	—	—	—	—	—	—
Н. И. Мейер	—	—	—	—	—	—	—	—	150
С. И. Мережковский	—	—	—	105	101	—	—	—	—
Ф. К. Нессельроде	125	—	—	—	—	—	—	—	—
Я. И. Овандер	—	160	—	—	—	—	—	—	—
Граф К. И. Остен-Сакен	—	—	—	100	—	—	—	—	—
Графиня М. И. Остен-Сакен	—	—	150	133	225	200	—	—	—
Граф Н. Д. Остен-Сакен	—	—	—	—	—	—	225	225	—
С. В. Пеннацио	—	—	—	—	—	—	—	—	150

Продолжение табл. 3

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.	1916 г.
И. А. Пастухов	—	—	—	100	100	100	100	100	—
К. П. Патканов	—	225	—	—	—	—	—	—	—
А. И. Патрикеев	—	—	—	—	—	—	—	300	—
Маркиз А. Ф.	—	—	—	—	100	113	120	120	120
А. И. Путилов	—	—	—	—	—	—	—	—	150
Кн. Путятин	—	—	—	—	—	—	—	—	100
М. А. Рамзай	—	—	—	112	—	—	—	—	—
Е. О. Рейн	—	—	—	143	143	143	—	—	—
М. Ф. Рейн	—	150	—	—	—	—	—	—	—
Н. Ф. Рейн	—	120	—	—	—	—	—	—	—
О. Ф. Рейн	—	150	—	150	150	150	—	—	—
Ц. Ф. Рейн	—	150	—	—	—	—	—	—	—
В. А. Римский-Корсаков	—	—	—	155	—	—	—	—	—
Л. Е. Рудановская	—	—	—	—	110	110	110	110	110
М. С. Санасаров	—	150	—	—	—	—	—	—	—
А. И. Саркисов	100	105	—	126	—	—	—	—	—
С. М. Селифонтов	—	165	165	—	—	—	—	—	—
С. П. Селифнтина	—	150	—	—	—	—	—	—	—
И. П. Сизиков	100	—	—	—	—	—	—	—	—
Д. М. Слуцкий	—	—	—	—	—	—	—	—	150
А. Е. Смельский	—	180	—	—	—	—	—	—	—
Н. П. Смирнов	—	132	112	—	—	—	—	—	—
М. В. Сокол	—	—	—	194	194	194	194	194	194
А. Э. Соловейчик	—	—	—	—	—	—	—	—	150
В. Х. Спиридонов	—	250	581	—	—	—	—	—	—
А. А. Стирих	—	—	—	—	—	—	—	—	150
Граф П. Ф. Сумароков-Эльстон	—	—	—	—	110	—	—	—	—
Г. Л. Тираспольский	—	—	—	—	—	—	—	—	150
В. П. Титов	100	—	—	—	—	—	—	—	—

Окончание табл. 3

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.	1916 г.
Граф Д. П. Толстой	—	—	155	175	175	175	—	—	—
Графиня С. Д. Толь	—	—	—	108	108	106	—	—	—
Н. К. Умнов	—	100	—	—	—	—	—	—	—
Н. К. Умнова нас-ки	—	—	100	164	—	—	—	—	—
С. В. Унковский	—	—	—	135	135	210	125	125	125
М. М. Устинов	473	100	—	—	—	—	—	—	—
А. Ф. Фишер	—	109	109	123	123	—	123	—	—
П. А. Фишер	—	—	—	—	—	123	—	—	—
Р. А. Фишер	—	148	122	—	—	—	—	—	—
О. Х. Фишер	—	—	—	138	138	138	—	—	—
Ю. В. Фосс	—	150	—	—	—	—	—	—	—
Б. А. Фредерикс	280	—	—	—	—	—	—	—	—
В. Б. Фредерикс	—	100	100	—	—	—	—	—	—
Н. М. Фредерикс	—	—	100	—	—	—	—	—	—
В. Н. Черенова	—	—	—	—	108	—	—	—	—
Р. Шантеро	—	—	—	—	—	—	—	—	150
В. М. Шах	—	—	—	—	—	—	—	—	150
Кн. О. А. Ширинская-Шихматова	—	—	—	—	—	—	—	—	150
А. М. Шкунов	—	—	—	—	—	—	—	—	150
В. А. Шульц	142	—	—	—	—	—	—	—	—
Правление «КиМа»	211	—	—	—	—	—	—	—	—
Акционеров	37	41	24	29	32	27	15	17	30
От общего их числа, %	8	9	5	6	6,3	6	3	4	6
Акций	6 994	6 565	4 818	4 753	5 355	4 850	2 571	3 128	4 400
От всего кол-ва, %	39	37	27	21	24	21	11	14	20

Таблица 4

Количество акций общества «Кавказ и Меркурий», принадлежавших второй группе в 1868–1912 гг.

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
Вел. кн. Константин Николаевич	40	—	—	—	—	—	—	—
К. Б. Абединов	—	—	—	—	—	—	60	60
К. К. Агутин	—	—	—	—	—	60	60	60
Б. А. Айканов	—	50	40	—	—	—	—	—
В. И. Акилова	—	50	—	—	—	—	—	—
В. И. Акимов	—	—	50	—	—	—	—	—
А. А. Алферов	—	—	—	—	—	—	26	26
Ф. А. Алферов	—	—	—	—	43	—	—	—
А. В. Андреев	—	—	—	—	—	—	80	80
М. Ф. Андреева	—	—	45	—	64	—	35	35
А. И. Антонов	—	60	50	—	—	—	—	—
Н. П. Апрелева	—	85	—	—	—	—	—	—
В. П. Аршаулов	—	—	—	—	—	—	35	35
П. И. Архаров	—	—	—	—	—	—	25	—
Л. М. Афросимов	—	10	20	30	30	30	30	30
П. М. Афросимов	—	16	—	—	—	—	—	—
М. Ф. Афросимова	—	30	—	—	—	—	—	—
К. Бабединов	—	—	—	—	50	—	—	—
Н. Б. Базилевская	—	—	55	—	—	—	—	—
Н. И. Бакст	—	—	—	10	10	—	—	—
Р. А. Банг	—	—	—	—	—	—	20	—
Е. Е. Баракова	—	—	—	—	—	—	—	35
Е. П. Барсова	—	—	20	—	—	—	—	—
Кн. Н. А. Барятинская	—	—	—	15	—	—	—	—
В. Н. Бек-Гергард	—	—	51	—	—	—	—	—
А. О. Бениславский	—	45	45	—	—	—	—	—
А. Р. Бениславская	—	—	—	45	45	45	45	45
А. М. Бенуа	—	—	—	—	—	—	—	—

Продолжение табл. 4

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
А. Н. Бенуа	—	—	—	—	60	—	—	—
К. М. Бенуа	—	—	—	—	—	—	—	30
М. Н. Бенуа	—	—	—	96	94	94	94	94
«В. Берг» (торг. дом)	44	—	—	—	—	—	—	—
О. С. Берсон	—	—	57	—	—	—	—	—
А. А. Берте	—	37	37	—	—	—	—	—
А. А. Бирилев	—	—	—	—	45	45	45	60
А. И. Блике	50	—	—	—	—	—	—	—
Н. И. Бобриков	—	54	—	—	—	—	—	—
Н. В. Богданович	—	—	35	—	—	—	—	—
А. П. Богуславский	—	50	50	—	—	—	—	—
Е. Я. Бойе	—	—	—	—	93	—	—	—
М. П. Боткин	—	—	54	83	—	—	—	—
Е. Н. Бредова	—	36	—	—	—	—	—	—
В. Ф. Бруевич	—	—	—	—	—	—	50	50
А. П. Булгаков	—	—	—	—	—	—	23	—
В. А. Бурнашев	—	—	25	—	—	—	—	—
П. Е. Бурцев	—	—	—	—	—	—	—	37
К. И. Валицкий	—	—	—	—	—	—	60	60
И. И. Вальберг	—	—	—	—	88	88	88	88
К. Н. Вельяминов	60	43	—	—	—	—	—	—
И. В. Вельяшов	—	54	—	—	—	—	—	—
Б. Д. Верблюнер	—	—	42	—	—	—	—	—
А. В. Владимиров	—	—	40	—	—	—	—	—
Н. Е. Войнов	—	92	50	—	—	—	—	—
С. М. Волоченинова	—	53	53	—	—	—	—	—
Е. П. Вольцан	—	—	—	—	42	42	42	42
Г. Э. Галлаун	—	—	—	—	44	44	44	30
А. Ф. Гебель	—	52	50	—	—	—	—	—
Граф П. А. Гейден	—	—	—	—	19	—	—	—

Продолжение табл. 4

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
Ю. Б. Гейкинг	—	—	—	—	22	—	—	—
П. И. Георгиевский	—	—	—	—	10	—	—	—
А. А. Геринг	—	—	—	—	15	—	—	—
А. П. Гец	—	—	50	—	—	—	—	—
Е. Гец	—	90	40	—	—	—	—	—
П. П. Гец	54	—	—	—	—	—	—	—
Кн. Ф. С. Голицын	—	—	—	—	—	15	—	—
П. А. Горбатов	—	90	90	—	—	—	—	—
Н. К., С. М., М. К., А. К. и К. К. Горбатовы	—	—	—	31	—	—	—	—
А. А. Горянинов	—	53	—	—	—	—	—	—
Г. И. Губчиц	—	—	—	—	—	—	—	35
И. А. Деммени	—	—	—	—	—	—	25	—
де'Роберти	—	3	—	—	—	—	—	—
И. И. Дмитриюков	—	—	—	—	—	—	15	—
И. И. Дружина-Артемович	—	—	—	—	—	—	48	48
И. Ю. Евдокимов	—	—	60	—	—	—	—	—
А. П. Евреинов	—	20	—	—	—	—	—	—
А. И. Европеус	65	65	—	—	—	—	—	—
Г. Г. Елисеев	—	—	—	90	90	90	90	—
М. С. Ермолаев	—	—	—	—	—	—	35	—
А. В., В. П., Е. А. Жандр	—	—	73	—	—	—	—	—
В. Л. Жилинский	75	—	—	—	—	—	—	—
А. Г. Жомини	—	40	40	—	—	—	—	—
М. И. Зеленский	—	—	—	—	—	—	45	45
«А. Зингер и К ^о »	—	—	3	—	—	—	—	—
А. Ф. Зубарев	—	—	40	—	—	—	—	—
Ф. И. Зубарев	—	—	—	—	—	—	86	—
П. П. Иванов	—	50	—	—	—	—	—	—
И. П. Игнатъев	—	41	—	—	—	—	—	—

Продолжение табл. 4

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
М. К., К. П., А. Л. и К. Л. Иессены	—	—	—	61	—	—	54	54
Н. И. Измиров	—	—	45	—	—	—	—	—
А. К. Искуль	30	—	—	—	—	—	—	—
К. А. Кавос	—	—	30	—	—	—	—	—
Н. П. Кавос	30	—	—	—	—	—	—	—
Ц. А. Кавос	35	—	—	—	—	—	—	—
Б. Н. Казин	—	—	—	—	—	—	50	50
Б. Ц. Калиновский	45	—	—	—	—	—	—	—
Кн. К. И. Кекуатов	—	—	—	—	—	50	15	15
Ф. Ф. Керн	2	—	—	—	—	—	—	—
А. С. Керстен	—	—	—	—	—	—	30	—
А. А. Кноп	—	50	50	—	—	—	—	—
Л. Ф. Кобеко	—	—	—	15	15	15	—	—
К. П. Козаков	—	50	—	—	—	—	—	—
А. Ф. Козен	—	—	—	—	—	—	40	40
Н. А. Кокошкин	60	—	—	—	—	—	—	—
Придворная контора вел. кн. Екатерины Михайловны	—	70	70	70	70	70	70	70
П. В. Корсаков	—	—	—	—	—	—	50	50
Е. К. Корсакова	—	50	—	—	—	—	—	—
А. Н. Корф	—	—	—	20	—	—	—	—
К. Н. Корф	—	50	—	—	—	—	—	—
М. Я. Краснопольский	—	—	69	—	—	—	—	—
А. А. Красовский	—	—	—	—	—	80	80	—
О. А. Кросс	—	—	—	—	76	76	76	—
М. И. Лазарев	—	—	—	—	—	—	—	30
Е. Н. Лансере	—	—	—	—	—	15	—	—
Герцог Г. Н. Лейхтенбергский	—	—	—	38	—	38	—	—
Герцог Н. Н. Лейхтенбергский	—	—	—	23	—	38	—	—
И. Ф. Лихачев	75	—	—	—	—	—	—	—
Лихачевы — 9 чел.	—	—	—	—	—	—	по 25	по 25

Продолжение табл. 4

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
Г. С. Лихонин	58	—	—	—	—	—	—	—
С. П. Лубкин	—	—	—	—	75	—	—	—
С. П. Лукин	—	—	60	—	—	—	—	—
А. Я. Луначарская	—	—	—	—	74	74	74	—
А. А. Лутовинов	—	—	—	—	—	—	50	—
М. П. Любошинский	—	40	—	—	—	—	—	—
И. И. Лютер	—	—	—	—	—	20	20	20
Н. А. Лютер	—	—	20	20	20	—	—	—
С. И. Лютык	—	—	—	—	—	—	40	—
А. И. Мазаракий	—	—	30	—	—	—	—	—
М. Н. Мазаракий	—	—	—	—	—	—	51	51
А. И. Маркелов	—	—	—	—	90	—	—	—
С. И. Маркелов	—	—	—	—	—	—	45	45
М. П. Марокетти насл-ки	—	—	48	—	—	—	—	—
Н. С. Мерезжковский	—	—	—	—	—	45	—	—
С. И. Мерезжковский	—	—	85	—	—	15	—	—
Ф. Г. Мовчанович	—	60	—	—	—	—	—	—
Граф А. А. Мордвинов	—	50	50	55	55	55	55	55
Граф А. Н. Мордвинов	50	—	—	—	—	—	—	—
Графиня О. А. Мордвинова	—	—	—	22	—	—	—	—
Н. Н. Муравьев-Амурский	70	—	—	—	—	—	—	—
А. В. Муратова	—	—	50	—	—	—	—	—
А. Д. Муромцев	—	—	—	—	—	14	14	—
К. Н. Мусолин	—	—	—	—	—	—	30	30
А. И. Мустафин	—	—	—	—	—	20	15	15
Кн. П. Н. Мышецкий	—	—	—	40	—	—	—	—
Кн. А. Н. Мышецкая	—	—	—	24	—	44	—	—
Е. Е. Мюссар	—	—	—	—	—	20	20	20
А. С. Неженский	—	—	—	17	—	—	—	—
Н. Е. Нидермиллер	—	—	—	—	—	30	30	30

Продолжение табл. 4

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
П. П. Никитенко	—	—	—	—	63	—	—	—
С. Е. Николаи	—	60	—	—	—	—	—	—
Н. Д. Нырков	—	—	—	15	—	—	—	—
А. И. Овандер	—	75	—	—	—	—	—	—
Я. И. Овандер	—	—	60	—	—	—	—	—
Ф. Н. Ожаровский	—	—	—	—	—	—	30	—
А. Х. Опель	—	—	—	—	—	—	—	45
М. А. Осоргин	—	—	—	—	45	—	—	—
Граф Н. И. Остен-Сакен	—	—	—	—	8	8	8	8
И. М. Петровский	—	—	—	—	—	—	53	53
«Печенкина и К ^о »	—	—	25	1	1	—	—	—
Е. Г. Платтер	90	—	—	—	—	—	—	—
П. И. Постольский	—	50	—	—	—	—	—	—
Кн. С. Н. Путятин	—	—	—	—	1	62	65	65
Б. М. Райх	55	—	—	—	—	—	—	—
А. А. Разказова	—	—	—	—	—	—	—	50
А. А. Рамзай	—	—	—	43	—	—	—	—
С. А. Римский-Корсаков	—	30	—	—	—	—	—	—
Ренненкамф	3	—	—	—	—	—	—	—
Р. Ф. де'Роберти	4	—	—	—	—	—	—	—
М. А. Ростовский	63	—	—	—	—	—	—	—
«П. М. Рябушинский» (тов-во)	—	—	—	29	29	29	29	19
Л. П. Салова	50	—	—	—	—	—	—	—
Санасорское училище в Эрзеруме	—	—	—	—	—	45	45	45
С. П. Селифонтова	—	—	75	—	—	—	—	—
З. Н. Семянникова	—	50	—	—	—	—	—	—
М. В. Семичев	—	55	56	—	—	—	—	—
А. П. Симанская	—	50	—	—	—	—	—	—
И. П. Синебрюхов	65	—	—	—	—	—	—	—
К. И. Синебрюхов	75	—	—	—	—	—	—	—

Продолжение табл. 4

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
И. И., М. И., А. И. и Н. И. Сперанские	—	—	—	14	—	—	—	—
Д. В. Стасов	—	—	—	23	23	23	23	23
Граф А. А. Стенбок-Фермор	—	—	—	15	15	15	15	15
Граф А. В. Стенбок-Фермор	—	—	—	15	15	15	—	—
Графиня Н. А. Стенбок-Фермор	50	63	63	15	15	—	—	—
«Стефаниц Н. и К ^о »	—	49	—	—	—	—	—	—
А. И. Суворов	10	—	—	—	—	—	—	—
Н. М. Сушков	25	—	—	—	—	—	—	—
И. В. Сытов	—	—	—	—	—	—	—	35
М. О. Тенгова	—	50	—	—	—	—	—	—
В. А. Тимрот	—	—	—	5	—	—	—	—
Е. А. Тимрот	—	—	—	5	—	—	—	—
Д. А. Толстой	49	—	—	—	—	—	—	—
Графиня А. Г. Толстая	—	—	—	21	21	—	—	—
Графиня Е. А. Толь	—	—	—	6	6	—	—	—
Граф Н. К. Толь	—	—	25	—	—	—	—	—
Графиня С. Д. Толь	—	—	—	—	—	—	—	91
«Томсон-Бонар и К ^о »	—	67	—	—	—	—	—	—
В. Л. Торнтон	—	—	—	50	—	—	—	—
А. Трапезников	—	—	—	83	—	—	—	—
Кн. Н. И. Трубецкой	—	—	—	2	2	2	2	2
С. В. Унковский	—	—	—	—	—	—	90	90
Я. С. Унковский	—	79	—	—	—	—	—	—
А. С. Урусов	—	50	64	—	—	—	—	—
Я. И. Утин	—	—	30	30	30	30	17	17
Е. К. Фан-дер-Флит	—	—	—	60	60	22	—	—
Е. П. Фан-дер-Флит	—	—	—	—	—	22	—	—
Н. Ф. Фан-дер-Флит	—	—	30	—	—	—	—	—
П. П. Фан-дер-Флит	—	—	—	—	—	22	—	—

Окончание табл. 4

Акционеры	1867 г.	1885 г.	1889 г.	1901 г.	1903 г.	1906 г.	1911 г.	1912 г.
Ф. Т. Фан-дер-Флит	30	—	—	—	—	—	—	—
Я. Я. Фейгин	10	—	—	—	—	—	—	—
Е. В. Фредерикс	—	—	—	—	69	—	—	—
Е. И. Фредерикс	—	—	—	21	21	21	—	—
Н. М. Фредерикс	—	—	—	7	—	—	—	—
Б. Е. Фурман	—	—	—	—	—	—	—	20
Я. И. Ходжайнатов	—	60	—	—	—	—	—	—
П. Н. Хомякова	—	—	—	—	—	—	—	25
Е. В. Цеперник	—	—	—	—	97	—	—	—
Кн. С. А. Чегодаев	—	—	—	5	5	15	15	15
В. А. Шателен	—	—	30	40	27	—	—	—
М. С. Шателен	—	—	—	—	18	18	18	18
Кн. С. А. Шаховская	2	—	—	—	—	—	—	—
Кн. В. Н. Шаховской «Г. Шерешевский и К°»	—	—	—	15	—	—	—	—
Кн. О. А. Ширинская-Шихматова	—	—	—	—	—	10	10	10
А. Э. Шоровский	—	—	—	—	—	—	50	50
А. К. Штакельберг	30	—	—	—	—	—	—	—
А. Ф. Штакельберг	25	—	—	—	—	—	—	—
Е. А. Штакеншнейдер	—	—	17	—	—	—	—	—
К. К. Штрандтман	—	60	—	—	—	—	—	—
М. Л. Эгерман	—	50	—	—	—	—	—	—
Н. Л. Эйлер	—	62	30	—	—	—	—	—
А. Ф. Эльфсберг	—	41	60	83	—	—	—	—
А. П. Эльфсберг	—	—	—	—	—	20	—	—
В. П. Энгельгардт	28	—	—	—	—	—	—	—
Б. А. Эфрон	—	—	—	—	—	50	—	—
А. В. Якобсон	—	—	—	—	—	—	80	80
Н. И. Янушкевич	40	—	—	—	—	—	—	—

Глава 4

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВОМ «КАВКАЗ И МЕРКУРИЙ»

Сведения о структуре управления «КиМом» в систематизированном виде отсутствуют. Ее можно представить в приближенном виде на основе данных устава общества, а также различного рода архивных и печатных материалов. За все время существования «КиМа» эта структура в принципе мало менялась, но, несомненно, усложнялась в связи с расширением сфер деятельности общества в производственном плане, а также в территориальном. Ниже она, представленная в общем виде на схеме 1, будет характеризоваться в основном по состоянию на начало 1913 г.

Органы управления обществом «КиМ» можно разделить, хотя и несколько условно, на центральные, региональные и местные.

К центральным органам, находившимся в С.-Петербурге, относились: 1. Общее собрание акционеров общества; 2. Совет общества; 3. Ревизионная комиссия; 4. Правление; 5. Главная контора правления общества.

Совет и ревизионная комиссия общества были ответственны непосредственно перед собранием акционеров, так же, как и правление общества. В свою очередь, перед последним была ответственна главная контора.

К региональным органам управления обществом относились главная контора пароходства (хотя часть года ее руководители находились в С.-Петербурге), управление речным пароходством и управление морским пароходством. Несколько особняком находилось управление ремонтным и судостроительным заводом «Спасский Затон», который в основном занимался речными судами и большей частью пребывал в ведении Управления речным пароходством. К местным органам относились агентства и отдельные управленческо-контрольные подразделения общества. Хотя, как будет показано ниже, некоторые агентства, по-существу, представляли собой региональные управления группой контор и агентств более, если так можно сказать, низкого управленческого уровня.

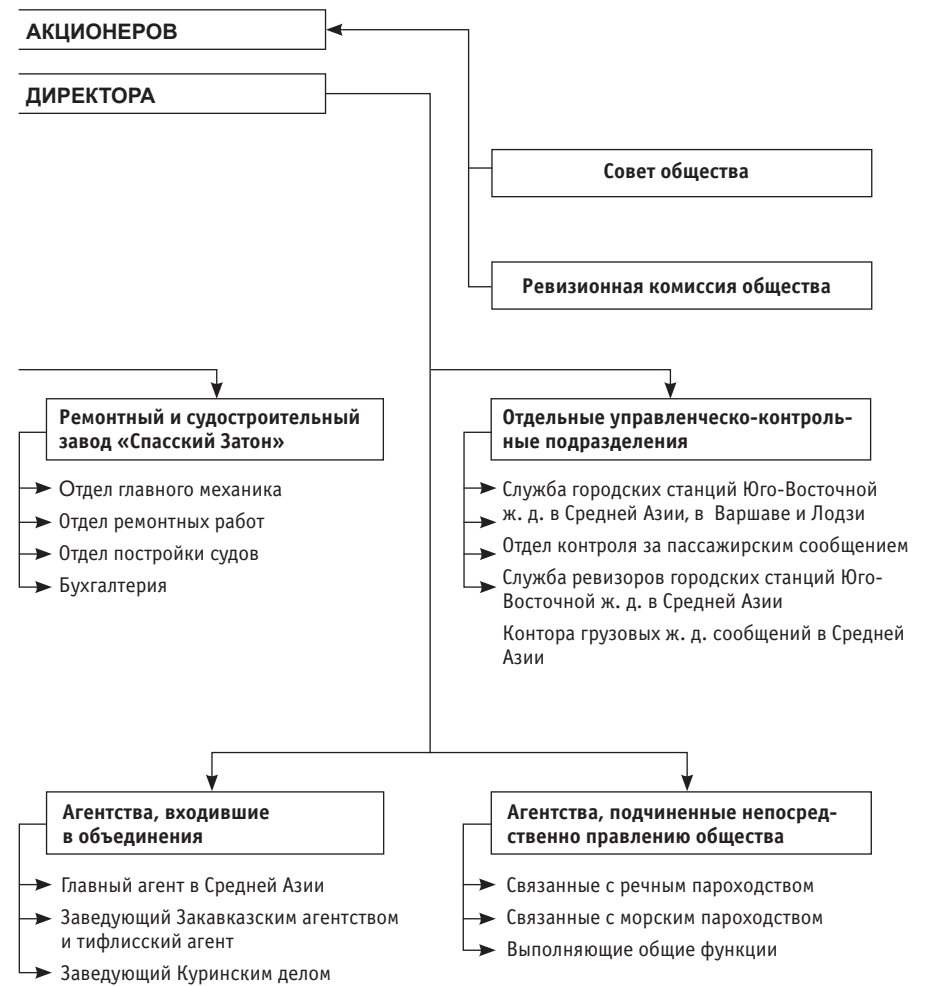


Схема 1. Структура управления обществом «Кавказ и Меркурий»

Собрание акционеров

Известный отечественный правовед А. И. Каминка писал: «Деятельность акционерных компаний проявляется через посредство органов, и все акционеры представляют из себя лишь высший орган акционерной компании, связанный в своих действиях известными условиями»⁵⁹. Таким органом является прежде всего общее собрание акционеров, созываемое ежегодно. В обществе «КиМа» за все время его существования их было проведено 60. В 1863–1880 гг. их собирали в основном в марте, иногда в феврале, один раз — в январе. С 1884 по 1905 г. собрания проводились в апреле, в 1906–1917 гг. преимущественно в мае⁶⁰. Такая перемена времени созыва собраний рассматривалась и утверждалась их решениями, исходя из менявшихся условий, например из-за переноса на более поздний срок окончания хозяйственного года, из-за отсутствия возможности подготовить годовой отчет и др.

Председателями собраний избирались уважаемые акционеры, в основном не имевшие значительного числа акций: М. Н. Теплов, Н. Н. Анцифоров, А. Р. Гернгрос, А. П. Евреинов, Ф. Т. Фан-дер-Флит, И. Н. Орлов, Я. И. Утин, А. П. Эттер, подписавший протокол собрания, например, 19 апреля 1898 г.⁶¹ После создания совета общества собрания акционеров возглавляли главным образом его председатели: К. С. Старицкий (1901–1908 гг.) и С. В. Унковский (1909–1915 гг.). Последний, например, в 1909 г. подписал протокол собрания с членами правления, совета и, как обычно, с частью присутствовавших на собрании акционеров⁶². Протоколы собраний акционеров «КиМа» в 1917 и 1918 гг. подписывал Ю. И. Гессен и от совета, и от правления.

Собрания существенно различались по числу присутствовавших на них акционеров, которых в обществе в среднем было примерно

400, и по количеству представленных акционерами акций из общего их выпуска: до 1895 г. — 18 000, а в последующие годы — 22 500. За последние 20 лет существования «КиМа» можно привести следующие данные о его собраниях. Так, в 1897 г. на собрании присутствовало 48 акционеров, представивших за себя и по доверенностям 10 929 акций, или 49% от общего их количества⁶³. На собрании в 1898 г. присутствовал 61 акционер, который представлял 7 398 акций — 33% общего выпуска⁶⁴. На собрании в 1900 г. присутствовали акционеры, представившие 8 045 акций — 36% выпуска. В связи с этим в протоколе данного собрания, как и большинства других, было отмечено, что это составляет более чем $\frac{1}{5}$ основного капитала. И потому данное собрание, на основе выполнения положений устава, считалось состоявшимся⁶⁵. На собрании в 1904 г. присутствовало 54 акционера, представивших 6 218 акций — 27% общего количества⁶⁶. Видимо, такая низкая активность акционеров в этом году во многом была связана с общим настроением публики в преддверии революционных событий. Может быть, по этой причине крупные держатели акций не пришли. Совсем другая обстановка была на собрании в 1909 г. — в период начавшегося общественного подъема, когда обсуждали итоги деятельности общества за 1908 г. Тогда на него прибыло 68 акционеров, представивших 12 644 акции — более половины их числа. К концу собрания, с учетом акционеров, прибывших после его открытия, на нем присутствовало 84 человека с 13 223 акциями, составлявшими 59% их общего количества⁶⁷. Заметим, что указание в протоколах о числе присутствовавших акционеров при открытии собрания и при его закрытии делалось не всегда. Хотя оно, как представляется, имеет определенное значение, особенно в условиях, когда многие акционеры опаздывали. Это с одной стороны. С другой — такое указание сразу снимает вопрос о правомерности открытия собрания, сомнения в чем при желании могли возникнуть у отдельных лиц.

На собрании в 1910 г. присутствовало 68 акционеров «КиМа», которые представляли 13 671 акцию — 61%⁶⁸, а на собрании в 1912 г. — 46 человек, представлявших 15 047 акций — 67%⁶⁹. Сопоставление

⁵⁹ Каминка А. И. Акционерные компании: Юридическое исследование. СПб., 1902. Т. 1. С. 14.

⁶⁰ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1863 г. СПб., 1963. С. 1; Там же. 9 апреля 1884 г. СПб., 1884. С. 1; Там же. 18 мая 1908 г. СПб., 1908. С. 1.

⁶¹ Там же. 19 апреля 1898 г. СПб., 1898. С. 1–3. А. П. Эттер (Никольская ул., 15) — действительный статский советник, чиновник для особых поручений в статс-секретариате Великого княжества Финляндского (Весь Петербург (далее «Весь Петербург» и «Весь Петроград» — ВП) на 1892 г. С. 234/3).

⁶² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 16 мая 1909 г. СПб., 1909. С. 4; Там же. 29 мая 1914 г. Пг., 1914. С. 1, 2.

⁶³ Там же. 20 апреля 1897 г. СПб., 1897. С. 1, 2.

⁶⁴ Там же. 19 апреля 1898 г. СПб., 1898. С. 1, 2.

⁶⁵ Там же. 16 апреля 1900 г. СПб., 1900. С. 1, 2.

⁶⁶ Там же. 25 апреля 1904 г. СПб., 1904. С. 1, 2.

⁶⁷ Там же. 16 мая 1909 г. СПб., 1909. С. 1, 2.

⁶⁸ Там же. 18 мая 1910 г. СПб., 1910. С. 9.

⁶⁹ Там же. 24 мая 1912 г. СПб., 1912. С. 6–9.

этих данных показывает, что число присутствовавших в эти годы на собраниях акционеров существенно уменьшилось, а количество представленных ими акций возросло. Это свидетельствует о том, что увеличилась доля находившихся на них акционеров, имевших значительное количество акций, и одновременно сократилось число прибывшей на собрание «акционерной мелкоты».

На собрании 29 мая 1914 г. присутствовало еще меньше акционеров — 37, сократилось и число представленных ими акций — 13 157, или 59% их общего количества⁷⁰. Но на собрании, состоявшемся 30 мая 1915 г., несмотря на условия начавшейся Первой мировой войны, присутствовало больше акционеров, чем в предыдущем году, — 56, которые представляли 13 927 акций, или 62% их выпуска⁷¹. Но трудности военного времени все же, видимо, сказались, и на собрании 25 сентября 1916 г. присутствовало только 33 акционера., представивших 12 992 акции — 58%⁷².

Из приведенных выше данных за период с 1897 по 1916 г. следует, что наиболее полно акции были представлены на собрании в 1912 г. — 67%, а наименее полно в 1904 г. — всего 27%. Но и тогда собрание считалось правомочным, так как по уставу для этого надо было, как указано выше, представление не менее 20% акций. Что касается численности присутствовавших на собрании акционеров в этот период, то наибольшее их количество было в 1909 г. — 84, а наименьшее в 1914 г. — 37. Интересно, что число представленных на собрании акций в 1914 г. (13 157) было примерно таким же, как и в 1909 г. (13 223), несмотря, как сказано, на наименьшее число присутствовавших. Объясняется это тем, что среди владельцев акций росла доля крупных держателей, в основном банков, и присутствие на собрании их представителей существенно увеличивало количество акций, которые были тогда заявлены акционерами.

Заметим, что на собраниях присутствовали преимущественно акционеры со сравнительно большим количеством акций, которые были заинтересованы в управлении данным акционерным обществом. Хотя часть подобных акционеров жила вне столицы, многие акционеры-богачи и аристократы не утруждали себя посещением подобных собраний. Не приходила на них и «акционерная мелкота»,

⁷⁰ Там же. 9 мая 1914 г. Пг., 1914. С. 6–9.

⁷¹ Там же. 30 мая 1915 г. Пг., 1915. С. 6–9.

⁷² Российский государственный исторический архив (далее — РГИА). Ф. 101. Оп. 1. Д. 519. Л. 65–69.

владевшая одной или несколькими акциями, считавшая, что ни на что она все равно влиять не может.

На собраниях акционеров, как правило, рассматривались: 1) доклад правления общества о финансовых результатах минувшего года, о проведенных технических и организационных мероприятиях; 2) смета расходов на текущий год, в пределах которых правление могло осуществлять свою деятельность; 3) доклад совета общества с оценкой работы правления за прошлый год, а также со сметой и планами на текущий год; 4) доклад ревизионной комиссии о деятельности правления в отчетном году. Все это обсуждалось акционерами, по каждому из перечисленных пунктов принимались решения. Важное место уделялось вопросу о распределении полученной за истекший год чистой прибыли, о предложенном размере дивиденда. Важнейшими задачами общих собраний являлись выборы директоров — членов правлений и совета после завершения сроков их полномочий. Кроме того, ежегодно избирались и переизбирались члены ревизионной комиссии.

Большая часть отчетов о собраниях акционеров свидетельствует об отсутствии во время их проведения каких-либо острых дискуссий, критики действий правления в целом и отдельных его членов. Например, на собрании перед самым началом Первой мировой войны были единогласно утверждены: отчет правления общества за 1913 г., смета расходов на текущий 1914 г. «по речному и морскому делу» (соответственно 3,2 и 4,7 млн руб.), а также по погашению стоимости имущества. Было решено уполномочить правление обеспечить платежи по производимым заказам на строительство судов и на изготовление другого оборудования векселями и другими обязательствами, по «примеру прежних лет» кредитоваться в банках, банковских домах и у частных лиц для оборота: под принадлежащие обществу облигации — на сумму до 2 млн руб. и под формальные обязательства до векселей включительно — до 3 млн руб.⁷³ Можно полагать, что единогласное решение всех проблем во многом было следствием господствовавшего мнения о нежелательности публикации сведений о выявленных недостатках в деятельности правления и о разногласиях среди акционеров. Это делалось в основном в интересах поддержания благоприятного впечатления публики об акционерном обществе. И все же, в некоторых случаях, указанные сведения отражались в протоколах собраний.

⁷³ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 29 мая 1914 г. С. 1, 2; Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий». Пг., 1914. С. 1–4.

В ряде случаев на собраниях проходили дискуссии, особенно когда заслушивались и обсуждались доклады правления по сложным проблемам, в основном затрагивающим перспективу развития общества. Так, например, на собрании в 1868 г. обсуждался вопрос о существовании Каспийского пароходства, входившего в состав «КиМа». Он возник в связи с отказом правительства от ежегодного отпуска субсидии в сумме 190 тыс. руб. начиная с 1872 г. Члены правления доказывали, что без нее содержать постоянный флот, с экономической точки зрения, весьма сложно, так как грузы в основном малоценные, громоздкие (непрессованный хлопок, лес и др.). Приводился пример иностранных компаний, который показал, что без таких субсидий они действуют только в условиях весьма благоприятных. В других случаях субсидии неизбежны. На Каспийском море, согласно аргументам членов правления, условия плавания у берегов были достаточно сложные, грузы военного назначения поступали неравномерно, суда в основном были загружены ими в один конец плавания, отсутствовали ремонтные мастерские. Конкурентами, скрывшимися за подписью «Речные деятели», в 1867 г. была выпущена брошюра, в которой они пытались доказать, что субсидии руководители «КиМа» используют неэффективно и неплохо могут существовать без них⁷⁴.

Некоторые сведения о разгоравшихся на собраниях бурных спорах проникали в печать. Так, в 1873 г. была опубликована статья, в которой один из акционеров «КиМа» утверждал, что директора не обеспечивают проведение анализа существующего экономического положения в судоходстве на Волге, не пытаются предусмотреть перспективы общества. Этот критик настаивал на ускорении реализации разного рода материалов, которые ранее были закуплены по решению правления и оказались потом ненужными обществу. Предупреждал, что вскоре их продажа может стать вообще невозможной. Требовал от правления точного соблюдения предписанных уставом правил использования страхового и запасного капитала, призывал не допускать их трат на другие нужды, эффект от которых может быть получен только через длительное время или вообще сомнителен⁷⁵.

Между тем на собрании, состоявшемся 11 февраля 1873 г., о котором писал указанный критик, в докладе председателя правления

⁷⁴ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 4 февраля 1868 г. СПб., 1868. С. 2–6.

⁷⁵ Впечатления на общем собрании акционеров в обществе «Кавказ и Меркурий» 11 февраля 1873 г. СПб., 1873. С. 1, 2.

А. П. Жандра рассматривались поставленные рядом акционеров вопросы, касавшиеся недостатков в деятельности директоров. Он подробно рассказал о них, обосновал их беспочвенность. В частности, подчеркнул, что представления некоторых лиц о привилегированном положении общества «КиМ» ошибочны. Никаких особых прав общество никогда не имело. Более того, в 1868 г. правление даже отказалось от льгот, имевшихся при выделении обществу земельных площадей для пристаней и зданий, чтобы лишить каких-либо оснований все разговоры о привилегированности. В заключенном в 1868 г. соглашении с правительством ежегодные пособия за выполнение перевозок для военного ведомства были уменьшены, а обязанности общества по их осуществлению расширены. А. П. Жандр подчеркивал, что выполнение ряда правительственных указаний по перевозкам убыточны для общества, особенно если они не сочетаются с доставкой грузов гражданского назначения. Создается впечатление, что подобная критика со стороны некоторых акционеров как-то была связана с претензиями конкурентов «КиМа»⁷⁶. На указанном собрании обсуждались также критические замечания акционеров по поводу значительных расходов на добычу каменного угля на полуострове Мангышлак, что, видимо, было организовано «КиМом», но осуществлялось другой фирмой, так как в документах общества об этом ничего не сказано. Члены правления «КиМа» доказывали, что уголь из Донецкого бассейна с учетом больших транспортных расходов еще дороже. А. П. Жандр отвечал критикам, что больше неоткуда получать уголь по более низкой цене. А между тем он необходим судам для выполнения соглашения с правительством⁷⁷.

Собрание акционеров 14 октября 1873 г. было созвано в связи с тем, что на собрании 18 марта этого года, когда заслушивались результаты ревизии ранее избранных депутатов от оппозиционно настроенных акционеров, отчет правления за 1872 г. и проект сметы на 1873 г. не были утверждены. Дело в том, что для этого было необходимо, согласно положениям устава, не менее 75% голосов присутствовавших, а проголосовал за утверждение только 71%. На новом собрании отчет и смету снова обсуждали и, наконец, утвердили. В связи с продолжавшимися поступать критическими замечаниями по поводу соглашения с правительством о перевозке грузов военного назначения и получением обществом «КиМ» субсидии А. П. Жандр

⁷⁶ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 11 февраля 1873 г. СПб., 1873. С. 2–5.

⁷⁷ Там же.

был вынужден снова вернуться к этому вопросу. Он сказал: «Перевозка обществом казенного груза выгодна для общества только тогда, когда он следует по пути с обычными грузами или на почтовых судах, выполняющих предусмотренные договором рейсы. Но когда для перевозки сравнительно небольшого казенного груза приходится специально посылать судно, которое, к тому же, возвращается порожним, то общество от этого имеет значительный убыток. Так что операция перевозки казенного груза является для него, по сути дела, не льготой, а обязанностью, часто весьма невыгодной. Одним словом, договор с правительством, заключенный в 1868 г., спас “каспийское дело” общества от ликвидации. Он обеспечил на 15 лет существование нашего Каспийского пароходства, но ничего более»⁷⁸.

В 1885 г. председателю правления А. П. Жандру собрание акционеров решило выдать 65 тыс. руб. из запасного капитала за ряд «выдающихся достижений на пользу общества»: разработку основных положений организации счетной части, проекты судов и др. Тогда же акционер А. И. Глуховской выступил против этого. Но, не поддержанный акционерами при голосовании, подал протест, приложенный к журналу общества. В нем говорилось, что правление не предоставило для ознакомления до собрания все обсуждаемые документы, что указанная выдача значительных средств А. П. Жандру из запасного капитала незаконна, так как никакими уставами не предусмотрено его использование для этой цели. Поэтому Глуховской написал, что «если этот принцип будет допущен, то тогда не может быть никакой гарантии за целостность капитала общества»⁷⁹. Заметим, что он же в 1893 г. сделал на протоколе собрания надпись о своем несогласии с условиями его проведения и с рядом положений годового отчета правления⁸⁰. На протоколе собрания в 1898 г. акционеры А. И. Глуховской и П. А. Фокин также сделали надпись: «Остались при своем мнении»⁸¹. На собрании в 1909 г. акционер Г. Меклер выразил озабоченность по поводу сохранности некоторых капиталов общества — страхового, запасного и вспомогательного. Председатель правления М. П. Боткин объяснил ему, что они находятся в денежных суммах в банках, в кассах общества, в его имуществе, что указано в отчете⁸².

⁷⁸ Там же. 14 октября 1873 г. С. 2–5.

⁷⁹ Там же. 7 апреля 1885 г. СПб., 1885. С. 8.

⁸⁰ Там же. 25 апреля 1893 г. СПб., 1893. С. 9.

⁸¹ Там же. 19 апреля 1898 г. С. 9.

⁸² Там же. 16 мая 1909 г. С. 9.

В качестве примера отсутствия на некоторых собраниях полного единства среди акционеров приведем следующие данные. На собрании 18 мая 1910 г. присутствовало 68 акционеров, которые представляли 13 671 акцию и обладали 345 голосами. Доложенный председателем правления отчет за 1909 г. утвердили 248 голосами. Против утверждения было подано 30 голосов. Получается, что в голосовании участвовали акционеры, имевшие в сумме 278 голосов. А остальные 67 голосов принадлежали членам совета и правления, которые в голосовании участия не принимали. Распределение прибыли, полученной в 1909 г., утвердили 274 голосами. И в этом случае против голосовали акционеры, имевшие 53 голоса, а вне голосования остались 18 голосов. На этом собрании смету на текущий 1910 г. утвердили единогласно. Также без возражений правлению предоставили право кредитоваться «для оборотов по делам общества в кредитных учреждениях и у частных лиц на сумму до 2 млн руб., обеспечивая займы денежными формальными обязательствами, не исключая векселей, и с тем, чтобы по мере реализации облигаций сумма эта соответственно уменьшалась»⁸³.

Но особенно выделяется по результатам голосования собрание, которое состоялось в предыдущем 1909 г. Тогда доклад правления с отчетом за 1908 г. был утвержден 320 голосами при 104 голосах против, т. е. в голосовании участвовали акционеры, обладавшие суммарно 424 голосами. При этом в нем, как и в 1910 г., не участвовали члены совета и правления, имевшие 72 голоса. Значит, на собрании присутствовали акционеры, имевшие 496 голосов (424+72=496). Смета на 1909 г. была утверждена 344 голосами против 108, т. е. голосовали акционеры суммарно с 452 голосами, на 28 голосов больше, чем указано выше. Получается, что в голосовании принимала участие часть лиц, не участвовавшая в нем при обсуждении первого вопроса. А за предоставление правлению права кредитоваться для осуществления дел общества на сумму 2,5 млн руб., «обеспечивая займы денежными формальными обязательствами, не исключая векселей», проголосовали, как указано в отчете собрания, «почти единогласно»: 443 голоса за и 2 против. Таким образом, в голосовании участвовали акционеры, обладавшие 445 голосами, по сравнению с указанным выше их общим количеством, — 496. Следовательно, и в этом случае часть потенциальных голосов (а именно 51 голос) в голосовании не участ-

⁸³ Там же. 18 мая 1910 г. СПб., 1910. С. 9; Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1910. С. 1–10.

вовала. На примере этого собрания, кстати, видно также, что утверждение на нем сметы расходов на текущий год было, как обычно, во многом формальным. Дело в том, что необходимые затраты по большей части входивших в нее статей, причем основных, невозможно было тогда обоснованно предвидеть заранее. И они принимались условно. Это собрание утвердило сумму затрат на возобновление стоимости имущества, которую правление должно было учитывать в своей деятельности. Собрание предоставило право правлению ходатайствовать об изменении параграфа 78 устава с тем, чтобы крайним сроком его проведения был назначен май вместо апреля⁸⁴.

Выше шла речь о собраниях акционеров, которые назывались обычными. Но были и собрания чрезвычайные, об условиях проведения которых уже упоминалось в разделе, посвященном уставу общества. Сколько их было в истории «КиМа», точно не известно, вероятно, не более десяти. Сохранились отдельно опубликованные протоколы только двух. Иногда их подшивали к протоколам общих собраний. Можно полагать, что большая их часть проводилась непосредственно после них с тем же перечнем участников.

Обычные собрания акционеров, как правило, начинались в три часа дня и продолжались два часа или несколько больше. Хотя это не было пределом: собрание в 1909 г. было открыто в 3 часа 10 минут и закрыто в 7 часов 30 минут, т. е. продолжалось 4 часа 20 минут⁸⁵. А вот одно из чрезвычайных собраний, состоявшееся 18 мая 1910 г. после завершения обычного, началось в 5 часов 16 минут и закончилось в 5 часов 25 минут, т. е. продолжалось 9 минут. Созвано оно было для принятия постановления, которое могли принять только на подобном собрании: «Уполномочить совет и правление ходатайствовать перед правительством от имени общего собрания акционеров о разрешении выпуска облигаций на 1 млн руб., принимая по требованию правительства условия выпуска его (размер процентов и порядок их уплаты, сроки погашения займа и др.)»⁸⁶.

Чрезвычайное собрание акционеров состоялось и 5 сентября 1913 г. по вопросу слияния «КиМа» с ВО, председателем которого был М. П. Боткин. На него прибыли акционеры — держатели 13458 ак-

ций, или 60% их общего числа, что позволило считать его правомерным. За одобрение доклада М. П. Боткина, посвященного этому вопросу, проголосовало 385 человек, 10 были против. Единогласно был принят устав нового общества, который должны были представить на утверждение правительства⁸⁷.

В 1902 г. на собрании был заслушан доклад правления, в котором, в частности, указывалось, что в параграфе 83 устава «КиМа» «устанавливается безусловное право каждого акционера присутствовать на собрании. По смыслу параграфов 84 и 85 акционером общества считается тот, на чье имя числятся акции по книгам общества. По смыслу параграфа 87 акционерами могут быть не только физические, но и юридические лица, к которым относятся и банки». Отсюда делался вывод, что и банки, на имя которых по книгам общества числятся акции, «имеют безусловное право участвовать в общих собраниях и лишать их этого права никто не может»⁸⁸. Акционеры, видимо, в своей массе тогда не возражали, и соответствующее решение было принято. С этого времени представители банков стали посещать собрания на законных основаниях. Присутствовали они на них и ранее, но, вероятно, это вызывало возражения некоторых акционеров. На собрании было также сообщено, что принятый правительством 21 декабря 1901 г. закон изменил указанный в уставе «КиМа» срок, с которого лица, купившие акции данного общества, пользуются правом голоса, назначив вместо трех месяцев 7 дней⁸⁹.

Трудно дать общую оценку степени участия общих собраний акционеров в управлении обществом. Конечно, с формальной стороны все было на высоком уровне: необходимые для этого управления документы готовились и утверждались в установленные сроки по установленной форме. Но оценивать степень участия в этом отдельных акционеров, не занимавших каких-либо общественных постов, по имеющимся отчетам весьма сложно.

Например, Л. И. Петражицкий писал о собраниях следующее: «Функция общего собрания, по нашему мнению, главным образом отрицательная и при том весьма несложная. Она состоит в выражении ропота и производства возмущения в случае появления более или менее резкого диссонанса между направлением хода дела со стороны администрации и интересами акционерных масс... Нормальный механизм управления и деятельности акционерной компании пред-

⁸⁴ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 16 мая 1909 г. С. 2–8.

⁸⁵ Там же. С. 1, 2.

⁸⁶ Отчет чрезвычайного собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 18 мая 1910 г. СПб., 1910. С. 1, 2; Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1910. С. 1–5.

⁸⁷ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 297. Л. 31–58, 106.

⁸⁸ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1902. С. 5.

⁸⁹ Там же.

ставляется нам в следующем виде. Управляет и руководит делом, составляет и исполняет планы — правление, главным образом даже одно какое-нибудь лицо, один из членов правления, директор-распорядитель»⁹⁰. Вместе с тем Петражицкий отмечал и несколько иное: «По нашему мнению, общие собрания акционеров вообще отражают волю и интересы большинства акционеров. Господствующая теория, приписывающая принципиально громадным подчас массам акционеров и их желаниям и интересам роль игрушки в руках незначительного кружка заправил, ошибается». Далее он писал, что собрание акционеров может выбросить за борт не нравящегося ему члена администрации. Поэтому «естественно предположить, что заправилы следят за настроением и стремлением большинства и, ради целости собственной шкуры, применяются к ним и сообразуются с ними, а не наоборот. Это не наивная, а простая и естественная логика»⁹¹.

Совет общества

В уставе «КиМа», утвержденном в 1868 г., было указано на необходимость создания совета общества в составе 12 акционеров как одной из его управленческих структур. Однако совет начал действовать только в 1882 г., т. е. через 14 лет после принятия этого устава. В принципе он должен был заменить ревизионную комиссию, о которой, кстати, ничего в уставе не было сказано и которая существовала в «КиМе» по решению собрания акционеров. Работа указанной комиссии, собирающейся раз в году, была малоэффективна в сравнении с постоянно действующим советом, который может оказать положительное влияние на деятельность правления общества. Руководители общества посчитали, что члены совета, периодически собирающегося в течение года, могут более адекватно оценить действия правления как по ведению дела, так и по составлению отчетности. Это, однако, фактически не привело к ликвидации ревизионной комиссии, и она продолжала существовать наряду с советом⁹².

Вопрос об избрании членов совета общества обсуждался на собраниях акционеров на протяжении нескольких лет. Но, например, на собрании 14 октября 1873 г. предложение правления об этом под-

⁹⁰ Петражицкий Л. Акционерная компания. СПб., 1898. С. 187.

⁹¹ Там же. С. 184, 185.

⁹² Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 36.

держки акционеров не получило⁹³. По некоторым данным, члены совета были впервые избраны в 1880 г. на четыре года, но, видимо, не в полном составе. И в него в 1884 г. были снова избраны: бар. А. И. Бойе, С. И. Мережковский и И. Н. Орлов⁹⁴. В 1885 г. в члены совета были избраны Я. И. Утин вместо М. П. Любошинского и П. И. Постольский вместо И. Н. Орлова, выбывших по собственному желанию. Снова тогда избрали в совет А. Е. Смельского и Е. И. Бартеля. Был также избран А. И. Овандер вместо выбывшего из состава совета Я. И. Овандера⁹⁵. В 1886 г. из совета вместо выбывшего по собственному желанию Н. Л. Эйлера избрали Л. Л. Эйлера, вместо умершего А. И. Овандера — Л. А. Горданова. Вместо трех выбывших по очереди членов совета (не указано в отчете каких) были избраны: К. П. Патканов, А. А. Кноп и С. Н. Фустов. Указывалось, что тогда председателем совета был Я. И. Утин⁹⁶. На собрании в 1887 г. были вновь переизбраны в совет выбывавшие по очереди Я. И. Утин, Л. Л. Эйлер и А. Ф. Зубарев⁹⁷. На собрании в 1888 г. в совет вместо выбывшего по болезни А. Е. Смельского избрали Н. Д. Никифорова, вместо умершего Е. И. Бартеля — А. П. Эттера. Был переизбран в совет С. И. Мережковский⁹⁸. В 1890 г. в совет вместо умершего П. И. Постольского избрали А. И. Тимковского, вместо Н. Л. Эйлера — М. Н. Бенуа. Выбывшие тогда по очереди А. А. Кноп и С. Н. Фустов были избраны вновь⁹⁹. В 1891 г. вместо избранного в члены правления

⁹³ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 14 октября 1873 г. С. 2–5.

⁹⁴ Там же. 15 апреля 1884 г. С. 2–5. Из перечисленных лиц известно только о Н. С. Мережковском: в 1892 г. — чиновник Охтинской пригородной управы (ВП на 1892 г. С. 125/3).

⁹⁵ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1885 г. СПб., 1885. С. 2–5. В 1860 г. А. И. Овандер — переводчик в Российско-Американской компании (Адрес-календарь за 1859–1860 гг. СПб., 1860. С. 683/1). Я. И. Овандер служил в гвардейской артиллерийской бригаде, штабс-капитан (Там же. С. 216/1).

⁹⁶ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 20 апреля 1886 г. СПб., 1886. С. 2–5. А. А. Кноп — председатель правления Общества пароходства по Дону, Азовскому и Черному морям с их притоками (ВП на 1892 г. С. 487/2).

⁹⁷ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 12 апреля 1887 г. СПб., 1887. С. 2–5. Л. Л. Эйлер (Знаменская (Восстания) ул., 21) — директор общества С.-Петербургско-Волжского общества пароходства и торговли (ВП на 1892 г. С. 223/3). А. Ф. Зубарев (В. О., Тучков пер., 11) — член ревизионной комиссии общества вспомоществования бедным прихожанам Преображенского собора (ВП на 1904 г. С. 251/3).

⁹⁸ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 17 апреля 1888 г. СПб., 1888. С. 2.

⁹⁹ Там же. 15 апреля 1890 г. СПб., 1890. С. 3.

Л. А. Горданова в совет избрали А. И. Саркисова. Выбывшие по очереди из совета Я. И. Утин, А. Ф. Зубарев и Л. Л. Эйлер были избраны вновь¹⁰⁰.

В 1892 г. в члены совета вновь избрали бар. А. И. Бойе и А. И. Тимковского¹⁰¹, в 1893 г. — Н. Д. Никифорова, А. П. Эттера и А. И. Саркисова. Вместо умершего А. А. Кнопа в совет был избран Н. С. Мережковский¹⁰². В 1894 г. в совет вошли С. Н. Фустов и Н. С. Мережковский на новое четырехлетие, В. И. Маркелов вместо М. Н. Бенуа, избранного в члены правления общества. Был также избран Л. М. Афросимов вместо Я. И. Утина, ставшего одним из директоров правления, А. А. Геринг вместо покойного Л. Л. Эйлера¹⁰³. В дальнейшем в совет избирались и переизбирались: А. П. Эттер, Н. Д. Никифоров, А. И. Саркисов¹⁰⁴, С. Н. Фустов и Н. С. Мережковский; К. С. Старицкий был избран вместо умершего А. И. Тимковского¹⁰⁵, М. П. Боткин вместо А. И. Бойе, также был избран А. А. Бирилев¹⁰⁶. В результате этого в 1902 г. в совете состояли: Л. М. Афросимов, А. А. Бирилев, М. П. Боткин, А. А. Геринг, К. С. Старицкий, Н. Д. Никифоров, А. Ф. Зубарев, А. П. Эттер, Н. С. и С. Н. Мережковские, бывший член правления О. Ф. Рейн¹⁰⁷. Председателем совета с 1901 по 1908 г. был К. С. Старицкий.

В последующие годы в совет, кроме указанных выше лиц, входили: М. К. Абединов¹⁰⁸, А. Д. Дмитриев, А. И. Глуховской, князь К. И. Кекуатов и вышедший из состава правления Я. И. Утин вместо

умершего А. А. Геринга¹⁰⁹. В 1906 г. доклад совета подписали: М. К. Абединов, Л. М. Афросимов, А. Д. Дмитриев, А. Ф. Зубарев, Н. С. Мережковский, С. Н. Мережковский, Н. Д. Никифоров, О. Ф. Рейн, К. С. Старицкий¹¹⁰. В дальнейшем в совет избирали И. И. Дмитриюкова, князя К. И. Кекуатов, А. И. Мустафина, В. М. фон Линдена, Н. Е. Нидермиллера¹¹¹, Г. Э. Галлауна, Б. Н. Казина, маркиза А. А. Пауллуччи, С. В. Унковского¹¹², который был председателем совета в 1909—1915 гг. В 1913—1915 гг. членами совета были: Л. М. Афросимов, Г. Э. Галлаун, И. И. Дмитриюков, Б. Н. Казин, А. А. Кузьмин-Караваев, В. М. фон Линден, Н. А. Лохвицкий, А. И. Мустафин, Н. Е. Нидермиллер, маркиз А. А. Пауллуччи и С. В. Унковский¹¹³.

¹⁰⁹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 30 апреля 1905. СПб., 1905. С. 1–6; Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 апреля 1905 г. СПб., 1905. С. 1–6. А. И. Глуховской (Невский пр., 1) — Генштаба генерал-лейтенант, член комитета Генштаба, председатель комитета северных железнодорожных и водных путей и торговли Петербургского порта и комитета по постройке Троицкого моста в Петербурге, крупный домовладелец (ВП на 1904. С. 164/3). К. Н. Кекуатов (Невский пр., 147) — отставной контр-адмирал. (ВП на 1910 г. С. 382/3).

¹¹⁰ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 24 мая 1906. СПб., 1906. С. 2, 3.

¹¹¹ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 15; Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 18 мая 1910 г. С. 1–6. И. И. Дмитриюков (Сергиевская (Чайковского) ул., 40) — дворянин, член и секретарь Государственной думы (ВП на 1917 г. С. 213/3). А. И. Мустафин (наб. р. Фонтанки, 147) — корабельный инженер, генерал-адмирал в отставке (ВП на 1917 г. С. 471/3). Н. Е. Нидермиллер (Казначейская ул., 6) — отставной генерал от инфантерии, член Особого петроградского городского присутствия (ВП на 1917 г. С. 485/3). В. М. фон Линден (Зоологический пер., 1) — отставной генерал-лейтенант флота, член правления РОПиТа (ВП на 1910 г. С. 500/3). Эмигрант. Умер в 1937 г. в Париже (Незабытые могилы. Т. 4. С. 158).

¹¹² Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 24 мая 1912 г. СПб., 1912. С. 3–6. С. В. Унковский (Надеждинская (Маяковского) ул., 14) — присяжный поверенный и присяжный стряпчий, юристконсульт правления Общества Финляндской железной дороги и Петроградского общества взаимного кредита (ВП на 1917 г. С. 699/3). Б. Н. Казин (Пантелеймоновская ул., 13) — статский советник, инженер путей сообщения, член правления Китайско-Восточной железной дороги (ВП на 1910 г. С. 300/3). А. А. маркиз Пауллуччи (Знаменская ул., 20) — отставной полковник, камергер (ВП на 1910 г. С. 643/3).

¹¹³ Там же. 30 мая 1913 г. СПб., 1913. С. 1–5; РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 296. Л. 1–15, 103, 153; Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 9 мая 1914 г. СПб., 1914. С. 3; Там же. 30 мая 1915 г. Пг., 1915. С. 3. Л. М. Афросимов (Введенский пр., 5) — юрист, член Петроградского окружного суда, член Дамского лазарета комитета Красного Креста (ВП на 1917 г. С. 35/3). А. А. Кузьмин-Караваев (наб. р. Фонтанки, 157) — инженер-технолог, экспедиция заготовки государственных

¹⁰⁰ Там же. 15 апреля 1891 г. СПб., 1891. С. 3.

¹⁰¹ Там же. 26 апреля 1892 г. СПб., 1892. С. 3.

¹⁰² Там же. 25 апреля 1893 г. СПб., 1893. С. 3.

¹⁰³ Там же. 10 апреля 1894 г. СПб., 1894. С. 3. А. А. Геринг (В. О., 11 линия, 4) — подполковник, Строительное отделение начальника Морского кадетского корпуса (ВП на 1904. С. 152/3).

¹⁰⁴ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 20 апреля 1897 г. СПб., 1897. С. 3.

¹⁰⁵ Там же. 19 апреля 1898 г. С. 3. К. С. Старицкий (Сергиевская ул., 4) — отставной контр-адмирал, член Русского астрономического общества и правления РОПиТа (ВП на 1904 г. С. 620/3).

¹⁰⁶ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1900 г. СПб., 1901. С. 5, 6.

¹⁰⁷ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 21 апреля 1902 г. С. 4, 5.

¹⁰⁸ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 25 апреля 1904 г. СПб., 1904. С. 2–5. М. К. Абединов (Морская ул., 20) — статский советник, чиновник Учебного отделения восточных языков 1-го департамента Министерства иностранных дел (ВП на 1904 г. С. 4/3). Вероятно, использовался в «КиМе» для деятельности в Персии.

Последний из известных наиболее полных составов совета действовал в сентябре 1916 г.: Л. М. Афросимов, Б. И. Гессен, Ю. И. Гессен (председатель), Б. Н. Казин, А. А. Кузьмин-Караваев, А. И. Мустафин, Н. Е. Нидермиллер, маркиз А. А. Паулуччи, Г. Л. Тираспольский, С. В. Унковский¹¹⁴. В дальнейшем состав совета стал все более сокращаться: некоторые его члены по разным причинам перестали посещать заседания и собрания, другие уехали. На самом последнем этапе деятельности совета в 1917 — начале 1918 г. в ней принимали участие: Б. И. и Ю. И. Гессены, В. А. Горячковский, Ю. Н. Глебов, Ф. В. Стахеев, Г. Л. Тираспольский¹¹⁵. В эти годы председателем совета был Ю. И. Гессен. Именно тогда члены совета приняли активное

бумаг (ВП на 1917 г. С. 367/3). Г. Э. Галлаун (Матвеевская ул., 3) служил в главной конторе «КиМа» агентом (ВП на 1894 г. Кол. 1153/2), потомственный почетный гражданин (ВП на 1910 г. С. 184/3).

¹¹⁴ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 519. Л. 89.

¹¹⁵ Гессен Б. И. (1875–1956, Польша) (Ординарная ул., 3) — зубной техник (ВП на 1910 г., С. 201/3); (Каменноостровский пр., 13) — купец 1-й гильдии, директор правления обществ «Волга» и ВО, товарищества судоходства «И. И. Конецкий» (ВП на 1917 г. С. 160/3). Подробнее см.: Гессен В. Ю. «Камво» — крупнейшее транспортно-страховое общество в России // История предпринимательства в России: XIX — начало XX века. СПб., 2005. Вып. 1. С. 150; Гессен В. Ю. Историк Юлий Гессен и его близкие. СПб., 2004. С. 403–416.

Гессен Ю. И. (1870–1931, Москва, Бутырская тюрьма) (Литейный пр., 46) — купец 1-й гильдии, заместитель председателя правления и директор «КиМа», директор товарищества «И. И. Конецкий», член наблюдательного комитета страхового общества «Волга», член правления Международного общества погрузочных средств и складских помещений. (ВП на 1917 г. С. 160/3). Подробнее см.: Гессен В. Ю. «Камво» — крупнейшее транспортно-страховое общество в России. С. 150; Гессен В. Ю. Историк Юлий Гессен и его близкие. С. 403–416.

Глебов Ю. Н. (Б. Московская ул., 3) — санкт-петербургский голова, почетный дворянин, состоял в 1916 г. в распоряжении начальника Санитарной и эвакуационной части (ВП на 1917. С. 166/3). Умер в 1926 г. в Париже (Незабытые могилы. Т. 2. С. 116).

Горячковский В. А. (ул. Теряева (Вс. Вишневого), 21) (ВП на 1917 г. С. 178/3).

Стахеев Ф. В. (Невский пр., 153) — инженер-механик, много лет служил в военном флоте, участник русско-японской войны 1905 г. После отставки занимался делами торгового дома «В. Г. Стахеев и наследники». В 1911 г. избран в члены Госсовета от торговли, где примкнул к группе центра. Участвовал в работах комиссии, рассматривавшей законопроекты по торгово-промышленным вопросам (Русский биографический индекс. Ф. 411. С. 183). Потомственный почетный гражданин, товарищ председателя Российской экспортной палаты, член совета по тарифным делам этой палаты, биржевой старшина Петербургской товарной биржи (ВП на 1910 г. С. 653/3).

Тираспольский Г. Л. (наб. р. Фонтанки, 64) — инженер-механик, проф. (ВП на 1917 г. С. 679/3). Эмигрант. Умер в 1947 г. в Париже (Незабытые могилы. Т. 6. Кн. 1. С. 543).

участие в реорганизации общества «Кавказ и Меркурий» в связи с созданием компании «Камво», выступали, готовили документы. Вне сомнения. это были годы наиболее плодотворной работы членов совета по сравнению с предыдущим периодом.

Относительно роли совета в системе управления акционерным обществом существуют разные мнения. Подчеркнем, что в «КиМе» он был подчинен общему собранию акционеров и мог считаться его контрольным и консультационным органом. То есть он должен был выполнять эти функции в первую очередь в отношении собрания, а во вторую — в отношении правления. В одной из современных работ, посвященных вопросам управления в акционерных обществах, этот орган назван консультационным и показан на схеме как подчиненный совету директоров, который, в свою очередь, подчинен общему собранию¹¹⁶. В этой работе совету отводится принципиально иное место в системе управления, чем это имело место в «КиМе».

Изучение динамики состава совета общества «КиМ» за 1901–1918 г. позволяет заключить, что наибольшее число лет в нем состояли: С. В. Унковский, А. А. Кузьмин-Караваев, А. А. Паулуччи.

Ревизионная комиссия общества

Собственно комиссия под таким названием начала действовать с 1904 г. Однако ее подобие уже имелось и в первый период существования данного общества. Так, видимо, для ревизии отчетов правления на собрании акционеров в 1863 г. избрали трех депутатов — Н. С. Саназарова, И. Ф. Лихачева, А. М. Бродского, а также двух кандидатов — Воеводского и Молво¹¹⁷. Вероятно, такие депутаты избирались и в 1864–1865 гг. Во всяком случае, в 1866 г. на собрании, состоявшемся 3 января, также возник вопрос о необходимости проведения ревизии годового отчета правления. Тогда для этого снова были избраны пять акционеров: Н. Н. Анцифоров, А. Р. Гернгрос, А. П. Евреинов, Е. И. Ламанский и С. С. Лихонин, упомянутый ниже как директор правления. Они, также называвшиеся депутатами, должны были в короткий срок подготовить отчет о проверке. На последующем собрании, состоявшемся через два месяца — 6 марта 1866 г., депута-

¹¹⁶ Львов Ю. А., Русинев В. И., Саулин А. Д., Страхова О. А. Управление акционерным обществом в России. С. 86.

¹¹⁷ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1863 г. С. 2.

ты сообщили о результатах ревизии отчета, которая, аналогично прошлым проверкам, не нашла в нем недостатков. Поэтому «акционеры пожелали занести в журнал благодарность правлению, а в особенности председательствующему директору Жандру, за их полезную для общества деятельность»¹¹⁸. 9 февраля 1869 г. состоялось собрание акционеров, которое считалось предварительным. Его задачей было избрание депутатов, которым была поручена ревизия отчета за 1868 г.: Ю. А. Гагемейстер, А. Р. Гернгрос, М. Ф. Гольтгоер, А. П. Евреинов, М. П. Любошинский. На следующем собрании, состоявшемся ровно через месяц — 9 марта 1869 г., было заслушано их сообщение о результатах ревизии, и тогда отчет правления был утвержден¹¹⁹.

Такое двухэтапное проведение ревизии отчета правления существовало еще ряд лет. И только после этого ревизоров стали избирать не тогда, когда подготовка годового отчета была уже завершена, а заранее, в расчете, что они будут проводить ревизию непосредственно после завершения данного года, имея на это больше времени, чем при указанном выше порядке. К тому же они получали в этом случае возможность изучать первичные документы еще до полной готовности отчета. Именно так и было в 1870 г., когда на собрании в марте избрали депутатов в указанном выше составе для проверки отчета правления за данный год и представления ее результатов в начале 1871 г., когда этот отчет будет обсуждаться. В 1870 г. для этой цели были избраны Н. В. Гулькевич, А. П. Евреинов, М. П. Любошинский, К. П. Патканов и Ф. Т. Фан-дер-Флит. Руководили группой депутатов: в первом случае А. Р. Гернгрос, во втором М. П. Любошинский¹²⁰. Этот порядок образования комиссии и деятельности ревизоров сохранялся и в дальнейшем.

¹¹⁸ Там же. 3 января 1866 г. С. 2; Там же. 6 марта 1866. СПб., 1866. С. 3. А. Р. Гернгрос (Сергиевская ул., 53) — отставной генерал-лейтенант (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 113/3). А. П. Евреинов (Фурштатская ул., 22) — отставной действительный статский советник (Там же. С. 163/3). Е. И. Ламанский (Екатерининский кан., 19) — действительный статский советник, Государственный банк (Там же. С. 260/3).

¹¹⁹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 9 февраля 1869 г. СПб., 1869. С. 2; Там же. 9 марта 1869. СПб., 1869. С. 3. Ю. А. Гагемейстер (Михайловская пл., 2) — тайный советник, состоял «на государственной службе» (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 102/3).

¹²⁰ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 14 марта 1871 г. СПб., 1871. С. 2. Н. В. Гулькевич (Троицкая пл., 15) — тайный советник, статс-секретарь (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 137/3). Ф. Т. Фан-дер-Флит (Сергиевская ул., 22) — отставной тайный советник (Там же. С. 495/3).

В те годы в отчетности о произведенных годовых расходах вознаграждение акционерам, избранным для ревизии отчета, отдельно не показывалось. Но, например, в отчете за 1882 г. уже указаны 2 500 руб., т. е. по 500 руб. на человека, которые учтены в сумме, выделенной для вознаграждения служащим¹²¹. Позднее ревизорам стали добавлять ежегодно по 500 руб. для покрытия различного рода расходов, связанных с их деятельностью. За счет прибыли, как будет показано дальше, вознаграждение они получали только в 1902—1905 гг.: в 1902 г. 1 200 руб., а затем по 2 500 руб. О вознаграждении членам ревизионной комиссии указано и в решении собрания в 1910 г.¹²²

В 1904 г. в ревизионную комиссию, с этого времени она уже так официально называлась, были избраны пять акционеров: С. В. Унковский, С. А. Шателен, Н. Н. Лохвицкий, Н. Д. Будинский и М. М. Комелов¹²³. В 1906 г. в ней были эти же акционеры, кроме Н. Д. Будинского, вместо которого избрали А. М. Бенуа¹²⁴.

Обычно отчеты ревизионной комиссии были весьма однообразными, содержали только цифры, характеризующие деятельность общества за отчетный год и известные из отчета правления. В них имелось короткое заключение, смысл которого состоял в том, что счетоводство ведется правильно, денежное содержание кассы соответствует документам, все расходы обоснованы, к правлению претензий нет. В 1906 г. отчет комиссии был немного более содержательным, но только в смысле более развернутой, чем обычно, положительной оценки деятельности правления, причем не были забыты и служащие. В нем было записано: «Ревизионная комиссия считает, что, закончив операционный 1905 г. без убытка, общество благополучно вышло из испытаний, характер которых представляется для коммерческих предприятий исключительно сложным. В этом справедливо усматривается органическая мощь нашего общества, заслуга правления и всех служащих перед обществом»¹²⁵. Конечно, эта комиссия могла иметь замечания, но в официальные документы они не попадали.

В 1909 г. в ревизионную комиссию входили: Н. Н. Лохвицкий — председатель, В. М. Линден, А. А. Башкиров, Г. Н. Сиденснер,

¹²¹ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1882 г. СПб., 1883. С. 2.

¹²² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 18 мая 1910 г. С. 2.

¹²³ Там же. 24 апреля 1904 г. С. 2.

¹²⁴ Там же. 24 мая 1906 г. СПб., 1906. С. 2, 5.

¹²⁵ Там же. С. 5.

Н. Е. Нидермиллер¹²⁶. Тогда был заслушан доклад этой комиссии о «произведенной ревизии кассы, счетоводства и делопроизводства». В 1910 г. в нее избрали: А. В. Андреева, К. К. Агутина, Н. Н. Лохвицкого, Г. Н. Сиденснера и Н. Р. Чернявского¹²⁷. В 1911 г. комиссию составили те же акционеры, кроме Н. Н. Лохвицкого, вместо которого в нее вошел И. Н. Головин. В 1912 г. в комиссию вместо Н. Р. Чернявского избрали В. А. Белозерова¹²⁸. Видимо, эти лица находились в составе комиссии и два последующих года¹²⁹. Отметим, что перед началом собрания в 1914 г. ревизионная комиссия проверила составленный список присутствовавших акционеров и нашла его правильным. Видимо, на каждом собрании это входило в ее обязанность. В 1915 г. в нее были избраны те же акционеры, что и в предыдущие несколько лет¹³⁰. О дальнейшем сведения отсутствуют.

Оценивая работу этого органа управления в «КиМе», нельзя не согласиться с таким мнением: «Вхождение в состав ревизионной комиссии позволяет акционеру не только участвовать в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и получать достаточно высокое вознаграждение за свой труд. В связи с этим, как показывает практика, состав ревизионной комиссии часто формируется из особо доверенных лиц руководства, которые в силу объективных причин не попали в состав совета директоров. Вместе с тем даже при добросовестном выполнении своих обязанностей ревизионная комиссия далеко не всегда может получать достоверные данные относительно состояния и потенциала общества»¹³¹. К этому можно добавить, что, даже имея эти достоверные данные, члены ревизионной комиссии далеко не всегда предают их гласности. Поэтому представляется, что вопрос о том, приносят ли пользу акционерному обществу такие комиссии, остается открытым.

¹²⁶ Там же. 16 мая 1909 г. СПб., 1909. С. 5.

¹²⁷ Там же. 18 мая 1910 г. С. 5. Г. Н. Сиденснер — полковник, инженер-кораблестроитель. Эмигрант. Во Франции работал в судоподъемных организациях. Умер в 1953 г. в Ницце (Незабытые могилы. Т. 6. Кн. 1. С. 543).

¹²⁸ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 24 мая 1912 г. С. 5.

¹²⁹ Там же. 9 мая 1914 г. С. 1, 2; Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 9 мая 1914 г. СПб., 1914. С. 1–3; Центральный государственный исторический архив С.-Петербурга (далее — ЦГИА СПб.). Ф. 479. Оп. 26. Д. 3612. Л. 8.

¹³⁰ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 30 мая 1915 г. СПб., 1915. С. 1, 2.

¹³¹ Львов Ю. А., Русинов В. И., Саулин А. Д., Страхова О. А. Управление акционерным обществом в России. С. 71.

Динамику состава ревизионной комиссии с 1866 по 1915 г. трудно определить, поскольку в источниках сведения за период с 1872 по 1903 г. указывались весьма нечетко. За последние же 11 лет ее деятельности в компании наибольшую активность проявили: в 1904–1910 гг. Н. Н. Лохвицкий, в дальнейшем — К. К. Агутин, А. В. Андреев, Г. Н. Сиденснер.

Правление общества

В соответствии с уставом в правление общества (в настоящее время — совет директоров) на собрании обычно избиралось пять акционеров, называвшихся директорами. Правда, в отдельные годы из-за непредвиденного выбытия или временного отсутствия одного из них отчеты правления подписывали четыре директора. На одном из собраний рядом акционеров была сделана попытка доказать целесообразность сокращения их числа с целью уменьшения расходов на управление. Однако члены правления и некоторые акционеры выступили против этого. Они доказывали, что разнообразный характер деятельности общества, ее осуществление на значительной территории и многие другие факторы усложняют управление производственной и финансовой сферами, требуют наличия не менее пяти директоров. В результате голосования предложение об их сокращении не было поддержано собранием¹³².

За 1858 и 1859 гг. из состава правления в основном известен только Н. А. Новосельский, он же учредитель общества, который был его председателем до 1861 г. По некоторым сведениям, первые два года директором был и С. С. Лихонин¹³³. Хотя, может быть, собственно правления в указанные годы и не существовало. В 1860–1861 гг. в него, кроме Н. А. Новосельского, входили К. А. Кавос¹³⁴ и Н. С. Сана-

¹³² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 5 марта 1867 г. СПб., 1867. С. 3.

¹³³ Там же. 15 апреля 1890 г. С. 3. Н. А. Новосельский (Надеждинская ул., 7) — отставной действительный статский советник (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 345/3). С. С. Лихонин (Надеждинская ул., 39) — тайный советник, чиновник Министерства иностранных дел (Там же. С. 284/3).

¹³⁴ К. А. Кавос (Б. Морская ул., 22) — титулярный советник, столоначальник в департаменте внешних сношений Министерства иностранных дел (Адрес-календарь. СПб., 1860. С. 306/1). В 1867 г. чиновник Министерства иностранных дел. Его брат П. А. Кавос — известный архитектор (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 210/3).

саров. После этого Н. А. Новосельский вышел из состава правления, получая еще несколько лет свои учредительские деньги. Бытописатель К. А. Скальковской о нем отзывается как о человеке больших достоинств в смысле неумоимости при осуществлении крупных дел. Вместе с тем он писал о его недостатках, о его «халатном добродушии» в исполнении собственных начинаний, «почему все великолепно задуманные Новосельским дела шли, обыкновенно, очень дурно под его непосредственным управлением и, наоборот, снова очень скоро делались прекрасными, когда переходили в другие руки»¹³⁵.

С 1862 по 1873 г. состав правления был стабилен: А. П. Жандр — председатель, К. А. Кавос, А. В. Стасов, А. И. Европеус, Н. С. Санасаров¹³⁶. Такая стабильность свидетельствует о том, что, когда кончался пятилетний срок пребывания в правлении, его члены избирались вновь, причем не менее двух раз. Так, выбывший по очереди из состава правления в 1870 г. Н. С. Санасаров был избран на собрании на новый срок. В документах подчеркивалось, что именно такой состав правления был в 1870 г.¹³⁷ В отношении А. П. Жандра отметим, что, по данным на 1860 г., он, флотский капитан-лейтенант, был вице-директором кораблестроительного департамента морского министерства¹³⁸, в 1892 г. имел звание вице-адмирала, был домовладельцем в С.-Петербурге (Сергиевская улица, 8), где и проживал¹³⁹. По полученным сведениям, он в 1844 г. окончил Морской кадетский корпус, служил на Черном море, участвовал в Синопском сражении, был флаг-офицером при адмирале В. А. Корнилове, участвовал в Крымской войне 1854–1855 гг. В 1863 г. был генерал-контролером Департамента морских отчетов. В 1867 г. произведен в генерал-майоры, в 1879 г. — в генерал-лейтенанты, тогда же назначен сенатором. Он автор книги «Материалы для истории обороны Севастополя и

для биографии Владимира Алексеевича Корнилова...»¹⁴⁰. Имеются сведения, что в 1892 г. инженер В. А. Жандр, видимо его сын, был председателем правления товарищества «Петербургское пароходство»¹⁴¹. Указанная неизменность состава правления в течение столь длительного времени сыграла существенную положительную роль в организации и экономической деятельности предприятия. В отчете за 1868 г. было указано, что вместо уехавших из столицы кандидатов в директора А. М. Бродского и И. Ф. Лихачева избрали Л. П. Иессена и Н. Н. Андреева¹⁴². А. М. Бродский (1816–1884) с 1858 г. в жил Одессе, был известным предпринимателем и финансистом, общественным деятелем (гласным Городской думы, членом городской управы), филантропом¹⁴³. Несколько лет он жил в С.-Петербурге, где занимался коммерцией.

А. П. Жандр, который в отчетах правления иногда назывался «председательствующим директором» общества (с оттенком почтительности), с 1863 г. заведовал всей «распорядительной частью», под чем подразумевали главную контору правления общества. Причем руководил практически все годы своего председательствования, а это более 30 лет — с 1862 по 1892 г. То есть фактически он занимал две руководящие должности: был директором правления и директором-распорядителем. Об этом упоминали, когда его в очередной раз чествовали в 1885 г., в связи с чем увеличили и вознаграждение — до

¹⁴⁰ Федоров М. Ф. Морской некрополь Петербурга. СПб., 2003. С. 100. А. П. Жандр (Б. Морская ул., 18) — капитан 1-го ранга (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 176/3). Об А. П. Жандре писали: «Он имел свои строго определенные планы относительно постановки пароходного дела и проводил их с завидною последовательностью. Стоя во главе дела, он всегда с твердостью и постоянством держался принципа — не допускать в деле никаких излишних запасов, никакого лишнего берегового имущества, за исключением безусловно необходимого для правильного и беспрепятственного дела. Словом — никакого мертвого капитала. Знаток специальных систем счетоводства и отчетности, он этими знаниями принес пользу и обществу: вся отчетность по материалам, а также по заводам общества, выработана им» (Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 18). Использованы сведения, полученные от знатока персоналий русского флота В. М. Лурье.

¹⁴¹ ВП на 1892 г. Кол. 487/2.

¹⁴² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 4 февраля 1868 г. С. 3. И. Ф. Лихачев (Галерная ул., 20) — контр-адмирал (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 284/3). Л. П. Иессен (Б. Морская ул., 22) — чиновник Министерства иностранных дел (Там же. С. 208/3). Н. Н. Андреев (Гончарная ул., 19) — Государственная канцелярия (Там же. С. 20/3).

¹⁴³ Российская еврейская энциклопедия. М., 1994. Т. 1. С. 171.

¹³⁵ Вейкова С. Н. Программа великого князя Константина Николаевича... С. 262.

¹³⁶ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 5 марта 1863 г. СПб., 1863. С. 2, 3; Там же. 7 апреля 1863 г. С. 3; Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1864 г. С. 1–5; Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 30 января 1866 г. С. 3; Там же. 6 марта 1866 г. СПб., 1866. С. 3; Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1866 г. С. 2–5; Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 5 марта 1867 г. СПб., 1867. С. 3. Н. С. Санасаров (Невский пр., 64) — отставной поручик (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 420/3). А. В. Стасов (Моховая ул., 22) — отставной коллежский ассессор (Там же. С. 453/3).

¹³⁷ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1870 г. СПб., 1871. С. 1–5.

¹³⁸ Адрес-календарь за 1859–1860 гг. С. 329/1.

¹³⁹ ВП на 1892 г. Кол. 486/2; Там же. С. 68/3.

2% от чистой прибыли, а заодно и остальным директорам до 1%¹⁴⁴. О руководителях главной конторы правления «КиМа» никогда в документах специально не указывалось, они упоминались лишь вскользь. В связи с этим о данной должности имеются лишь весьма разрозненные сведения.

Стабильным был состав правления и в следующем периоде — 1874–1879 г. Только тогда в него вместо выбывшего в конце 1873 г. А. И. Европеуса был избран Н. П. Смирнов (по данным на 1893 г., он был тайным советником, служил в Департаменте герольдии¹⁴⁵). В 1879 г. директорами правления были следующие лица: А. П. Жандр, А. В. Стасов, К. А. Кавос, Н. С. Санасаров и Н. П. Смирнов¹⁴⁶. Неизменным оставался состав правления «КиМа» и в 1880–1886 г., в котором вместо выбывшего А. В. Стасова находился О. Ф. Рейн¹⁴⁷. О последнем известно, что он был отставным генерал-майором, домовладельцем по адресам: Басков переулок, 14, Пантелеймоновская улица, 27, и Литейный проспект, 24, где он и жил¹⁴⁸.

В 1886 г. на собрании акционеров чествовали К. А. Кавоса в связи с 25-летием службы в обществе, его наградили почетным именованным жетоном, предоставили пожизненное право бесплатного проезда на пароходах общества¹⁴⁹.

По состоянию на середину 1886 г. в правлении состояли четыре директора: А. П. Жандр, К. А. Кавос, О. Ф. Рейн и Н. С. Санасаров. Н. П. Смирнов тогда из правления уже выбыл, замену ему еще не успели подобрать, а кандидатов в правление тогда не избирали. На собрании акционеров председатель совета Я. И. Утин сделал доклад «О 25-летию служения обществу директору правления А. П. Жандра». Он, в частности, сказал: «В прошлом году мы докладывали Вам об исполнявшемся тогда 25-летию служения обществу в качестве члена правления К. А. Кавоса. Подобно этому сегодня совет вменяет себе в приятную обязанность доложить, что 15 марта исполнилось 25 лет служения обществу досточтимого председателя правления А. П. Жандра».

¹⁴⁴ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1885 г. С. 3.

¹⁴⁵ ВП на 1893 г. С. 256/3. Действительный тайный советник, член Св. Синода (Всеобщая адресная книга С.-Петербурга. 1867. С. 430/3).

¹⁴⁶ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1875 г. СПб., 1876. С. 1–3; Там же. За 1878 г. СПб., 1879. С. 1–3; Там же. За 1880. СПб., 1881. С. 1–3.

¹⁴⁷ Там же. За 1882 г. СПб., 1883. С. 1–3; Там же. За 1883 г. СПб., 1884. С. 1–3.

¹⁴⁸ ВП на 1892 г. Кол. 486/2; Там же. С. 162/3.

¹⁴⁹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 20 апреля 1886 г. С. 3.

ра. Многополезная его деятельность в нашем обществе известна всем. Несомненно, она высоко ценилась и ценится акционерами. Лучшим доказательством этого является то, что в течение 25 лет подряд при выборе члена правления избрание его не встречало в среде акционеров никакого разномыслия. Точно так же в среде членов правления не было никогда разногласия при избрании его председателем. И это потому, что мы все хорошо и ясно сознаем, что он является душою нашего дела, которое он сам, в свою очередь, горячо любит и которому посвящает каждый час своей жизни». Утин предложил повесить в зале заседания портрет Жандра, поднести ему картину, «представляющую морской вид». Собрание согласилось со всем этим. Постановило выразить благодарность за службу обществу настоящим и бывшим директорам правления и всем служащим общества. «Не присутствовавшего при этом докладе А. П. Жандра при его появлении в зале собрание встретило дружными и продолжительными аплодисментами». Тогда были избраны: в число директоров К. А. Кавос — на новое пятилетие, А. Ф. Эльфсберг вместо отказавшегося Н. П. Смирнова¹⁵⁰. По данным на 1892 г., А. Ф. Эльфсберг, проживавший на Литейном проспекте, 21, имел звание контр-адмирала¹⁵¹. В 1868 г. он был назначен агентом «КиМа» в Баку, где руководил судоходством, с 1871 г. был управляющим «морским делом» общества в Астрахани, в 1875 г. назначен управляющим пароходством в целом. В 1887 г. его избрали в состав директоров правления.

На собрании в 1890 г. сообщили о смерти К. А. Кавоса, который, напомним, был членом правления «КиМа» с 1860 г. Его тогда рекомендовал в правление директор С. С. Лихонин. В директора вместо него избрали Н. Л. Эйлера, жившего на Владимирском проспекте, 2, который в 1892 г. был генерал-лейтенантом, председателем Морского строительного комитета¹⁵². Его родственником был А. С. Эйлер, который состоял директором С.-Петербургско-Волжского общества пароходства и торговли¹⁵³. Тогда же переизбрали в правление выбывшего по очереди О. Ф. Рейна¹⁵⁴. В 1891 г. умер директор Н. С. Санасаров. Вместо него в правление избрали Л. А. Горданова, который до этого был членом совета «КиМа»¹⁵⁵. Он имел звание действительно-

¹⁵⁰ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1886 г. С. 6, 7.

¹⁵¹ ВП на 1892 г. Кол. 485/2; Там же. С. 223/3.

¹⁵² Там же.

¹⁵³ Там же. Кол. 487/2.

¹⁵⁴ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 15 апреля 1890 г. С. 3.

¹⁵⁵ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1890 г. СПб., 1891. С. 3.

го статского советника, являлся членом совета РОПиТа, одним из директоров Общества для закладки движимых имуществ¹⁵⁶.

По окончании срока пребывания в составе правления Н. Л. Эйлер вошел в него вновь¹⁵⁷. В 1893 г. один из директоров правления, А. Ф. Эльфсберг, был избран на новое пятилетие. Тогда же избрали в состав правления бывших до этого членов совета: М. Н. Бенуа — вместо отказавшегося по болезни А. П. Жандра (он вскоре умер — в 1895 г.) и Я. И. Утина — вместо отказавшегося Н. Л. Эйлера¹⁵⁸. С уходом из правления по болезни А. П. Жандра, создавшего весьма совершенную, во всяком случае для того времени, систему управления сложным акционерным обществом, закончилась целая эпоха в деятельности «КиМа». Но многие заложенные им основы управления обществом действовали до последних дней его существования. Что касается М. Н. Бенуа (Николаевская улица, 15), то он был тогда столоначальником в Департаменте таможенных сборов Министерства финансов¹⁵⁹. Позднее он (живший тогда на Николаевской (Марата) улице, 15), являлся директором правления товарищества «И. И. Конецкий», товарищем председателя Первого российского страхового общества, членом совета Петербургского учетного и ссудного банка, председателем Совета съездов судовладельцев, гласным Петербургской городской думы¹⁶⁰. Его родственник М. И. Бенуа занимал в эти годы пост председателя отдела торгового мореходства в Совете по железнодорожным делам и состоял членом Распорядительного комитета по водным перевозкам Министерства торговли и промышленности¹⁶¹.

В отношении Я. И. Утина (Морская улица, 50) укажем, что тогда он был членом правления Петербургского учетного и ссудного банка, председателем правления Общества Оренбургской железной дороги, членом правлений Общества Балтийской железной дороги и страхового общества «Россия», директором Товарищества Александровского сталелитейного и проволочного завода, членом правления Общества освещения газом, учрежденного в 1835 г. Владел домом № 27 по 18 линии Васильевского острова¹⁶².

¹⁵⁶ ВП на 1892 г. Кол. 486/2; Там же. С. 50/3.

¹⁵⁷ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 15 апреля 1892 г. С. 3.

¹⁵⁸ Там же. 25 апреля 1893 г. С. 3.

¹⁵⁹ ВП на 1893 г. С. 25/3.

¹⁶⁰ ВП на 1910 г. С. 69/3.

¹⁶¹ ВП на 1917 г. С. 55/3.

¹⁶² ВП на 1892 г. С. 198/3.

В 1894 г. в директора правления переизбрали М. Н. Бенуа — на новое пятилетие¹⁶³. В результате этого на момент подписания отчета правления за 1894 г. в нем оказались четыре директора: О. Ф. Рейн — председатель, А. Ф. Эльфсберг, Я. И. Утин и М. Н. Бенуа¹⁶⁴. В 1895 г. в директора был избран М. И. Лазарев (Моховая улица, 27), который до этого служил делопроизводителем в главной конторе правления «КиМа»¹⁶⁵. После этого директоров в правлении снова стало пятеро¹⁶⁶. В последующие годы в правление переизбирались О. Ф. Рейн и А. Ф. Эльфсберг¹⁶⁷. В таком составе правление действовало до 1900 г., когда из него выбыл О. Ф. Рейн. По этому поводу в протоколе собрания акционеров записали: «Бывший 20 лет директором, с 1893 г. и до сего времени председателем правления и директором-распорядителем после ухода с этой должности покойного Жандра, О. Ф. Рейн просил об оставлении своих должностей». В 1900 г. в директора вместо него был избран В. И. Маркелов, после чего состав правления стал следующий: А. Ф. Эльфсберг — председатель, Я. И. Утин, М. И. Лазарев, М. Н. Бенуа — «заместитель председателя и его помощник по управлению делами» и В. И. Маркелов¹⁶⁸.

На собрании акционеров отмечалось, что директорам правления в 1860 г. была установлена ежегодная оплата из расходов на осуществление деятельности общества в 6 тыс. руб., не зависящая от процентного вознаграждения из прибыли, полученной при успешной работе. Предлагалось увеличить оплату труда до 7,2 тыс. руб., в том числе председателю правления 2,4 и остальным четырем директорам по 1,2 тыс. руб. Через несколько лет снова вернулись к этому вопросу. И после его обсуждения записали: «Находя... такое вознаграждение лицам, управляющим нашим обширным и сложным делом, не соответствующим размеру их труда, а также размерам вознаграждения за такой труд в других однородных акционерных предприятиях, совет пришел к заключению о необходимости увеличить содержание гг. ди-

¹⁶³ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 10 апреля 1894 г. СПб., 1894. С. 3.

¹⁶⁴ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1894 г. СПб., 1895. С. 3, 4.

¹⁶⁵ ВП на 1893 г. С. 153/3; Там же. На 1894 г. С. 1153/2.

¹⁶⁶ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1895 г. СПб., 1896. С. 2–6.

¹⁶⁷ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 19 апреля 1898 г. С. 2–5; Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1898 г. СПб., 1899. С. 3, 4.

¹⁶⁸ Там же. За 1900 г. С. 3. В. И. Маркелов — директор правления Петербургского частного ломбарда, Первого российского страхового общества (Русский биографический индекс. Ф. 303. С. 411).

ректором до 18 тыс. руб. в год, что и предусмотрено в смете расходов на 1906 г.»¹⁶⁹.

В 1902 г. в правлении «КиМа» состояли: М. Н. Бенуа, М. И. Лазарев, В. И. Маркелов, Я. И. Утин и А. Ф. Эльфсберг¹⁷⁰. На собрании акционеров 20 апреля 1903 г. почтили память умершего А. Ф. Эльфсберга. Было сказано немало теплых слов о значении его деятельности для развития общества¹⁷¹. На его место избрали М. П. Боткина, который и стал председателем правления «КиМа»¹⁷². На последующих собраниях акционеров были переизбраны на новый пятилетний срок М. Н. Бенуа¹⁷³ и затем В. И. Маркелов¹⁷⁴, после чего состав правления стал следующий: М. П. Боткин (председатель), М. Н. Бенуа, Я. И. Утин, М. И. Лазарев и В. И. Маркелов¹⁷⁵. В 1906 г. на собрании акционеров переизбрали на должность директора М. И. Лазарева — на новое пятилетие, а также назначили директором В. П. Аршаулова вместо Я. И. Утина, отказавшегося от этой должности и тогда в последний раз подписавшего доклад правления. По этому поводу в протокол собрания записали: «О выходе Я. И. Утина из состава правления. Общее собрание выразило сожаление и благодарность ему за долготелные труды»¹⁷⁶. Что касается В. П. Аршаулова (1859—1942), то он, проживавший на Песочной улице, 4, по образованию был инженером-технологом, изобретателем в области дизелестроения. По его оригинальным проектам были созданы дизельные силовые установки для пассажирских теплоходов типа «Бородино», построенные в 1911—1913 гг. на Коломенском машиностроительном заводе. Он преподавал в Институте путей сообщения и в Технологическом институте. Был членом советов строительного общества «Грифитс и К^о»,

¹⁶⁹ Доклад совета общества «Кавказ и Меркурий» 24 мая 1906 г. СПб., 1906. С. 2, 3.

¹⁷⁰ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 21 апреля 1902 г. С. 3.

¹⁷¹ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1903 г. СПб., 1904. С. 2—5.

¹⁷² М. П. Боткин (В. О., 18 линия, 1) — член совета Петербургского международного коммерческого банка, председатель правлений Общества Рязанско-Уральской железной дороги, Первого российского страхового общества, РОПиТа. Также член императорского Археологического общества, Академии художеств, директор музеев: императорского Общества поощрения художеств и им. Д. В. Григоровича (ВП на 1910 г. С. 98/3). Его брат А. П. Боткин был членом совета РОПиТа (ВП на 1892 г. С. 22/3).

¹⁷³ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 25 апреля 1904 г. С. 1—3.

¹⁷⁴ Там же. 30 апреля 1905 г. СПб., 1905. С. 2, 3.

¹⁷⁵ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 апреля 1905 г. С. 1—6.

¹⁷⁶ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 24 мая 1906 г. С. 6.

Французского общества Сумских машиностроительных заводов и РОПиТа, членом правления общества «Русский Провиданс» и общества аккумуляторов «Рекс». Являлся заметным деятелем кадетской партии¹⁷⁷.

Образовавшийся после ухода Я. И. Утина состав правления не менялся в течение 8 лет — с 1906 по 1913 г., весьма плодотворных в деятельности общества. В эти годы переизбирали на новое пятилетие: М. Н. Бенуа¹⁷⁸, В. И. Маркелова¹⁷⁹, В. П. Аршаулова¹⁸⁰.

В 1908 г. торжественно отмечалось 50-летие существования «КиМа», в связи с чем был издан посвященный ему «Краткий очерк». В нем подчеркивалось постоянное расширение деятельности общества, а также то, что «оно, как и прежде, состоит под Его Императорского Величества покровительством». Указывалось, что в достижениях общества велика заслуга многих предпринимателей и инженеров. Особо отмечалась деятельность акционеров, входивших в 1908 г. в состав его правления: М. Н. Бенуа (с 1893 г.), М. И. Лазарева (с 1895 г.), М. П. Боткина (председатель с 1903 г.), В. И. Маркелова (с 1900 г.), В. П. Аршаулова (с 1906 г.)¹⁸¹.

Весьма содержательным является представленный в 1911 г. доклад «О положении дел», который подписали все указанные члены правления¹⁸². Они же подписали доклад правления и в 1913 г. При этом М. Н. Бенуа был указан заместителем председателя правления¹⁸³. Сохранился такой документ, как представленные правлением «КиМа» в Петроградскую казенную палату сведения о вознаграждениях (из прибыли) членов правления за 1912 г. для исчисления промыслового налога: М. Н. Бенуа (председатель) 7 200 руб., М. П. Боткин — 4 800, В. И. Маркелов — 4 800, В. П. Аршаулов — 4 200, М. И. Лазарев —

¹⁷⁷ ВП на 1906 г. С. 32/3. В. П. Аршаулов в эмиграции в Париже — товарищ председателя Союза русских инженеров, член Русского академического союза, преподаватель Русского технического института. Умер в Париже в 1942 г. (Серков А. И. Русское маонство. 1731—2000. М., 2001. С. 72; Незабываемые могилы. Т. 1. С. 141; Русский биографический индекс. Ф. 28. Л. 35). Автор статьи «Теплоход Царьград» (Теплоход. 1915).

¹⁷⁸ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 16 мая 1909 г. С. 6.

¹⁷⁹ Там же. 18 мая 1910 г. С. 6.

¹⁸⁰ Там же. 24 мая 1912 г. С. 6.

¹⁸¹ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 15.

¹⁸² Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 18 июня 1911 г. СПб., 1911. С. 3—10; Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 18 июня 1911 г. СПб., 1911. С. 2, 3.

¹⁸³ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 мая 1913 г. С. 2—5; РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 296. Л. 1—15, 103, 153.

4200¹⁸⁴. Таким образом, получается, что М. Н. Бенуа уже в 1912 г. был председателем правления вместо М. П. Боткина. Однако, по другим документам, он в 1914 г. был переизбран в директора правления — на новое пятилетие, а К. П. Лазарев — на четырехлетие вместо умершего М. П. Боткина¹⁸⁵. Собрание акционеров «КиМа» почтило память скончавшегося председателя правления, портрет которого постановили повесить в зале заседания. В 1911 г. умер и М. И. Лазарев. В соответствии с этими данными М. Н. Бенуа мог стать председателем правления только в 1914 г.; он был им также в 1915 г. Хотя, возможно, М. П. Боткин в 1912 г. болел, и его должны были заменить. В 1915 г. из состава правления, по неизвестным причинам, вышел В. И. Маркелов, которому была выражена благодарность «за многолетние труды»¹⁸⁶. На собрании акционеров в сентябре 1916 г. в правление были избраны новые лица, с учетом которых членами его стали: председателем правления Д. И. Дёмкин, директорами — В. П. Аршаулов, М. Н. Бенуа, Ю. И. Гессен (заместитель председателя), К. П. Лазарев, А. Д. Марголин¹⁸⁷. К этому времени функции правления «КиМа» существенно расширились в связи с созданием «Камво». В 1918 г. Ю. И. Гессен подписывал все основные документы и за себя, и за председателя правления «КиМа», так как Д. И. Дёмкин к тому времени уже бежал из Петрограда.

Под руководством указанных лиц финансовые дела общества улучшились, и 1916 г. оно закончилось с прибылью¹⁸⁸. В печати не раз

¹⁸⁴ ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 3439. Л. 7.

¹⁸⁵ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 29 мая 1914 г. Пг., 1914. С. 1, 2; Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 29 мая 1914 г. Пг., 1914. С. 1–5.

¹⁸⁶ Собрание акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 30 мая 1915 г. С. 1, 2; Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 мая 1915 г. Пг., 1915. С. 1–3.

¹⁸⁷ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 519. Л. 89. Д. И. Дёмкин (Каменный остров, Петровская ул., 3) — действительный статский советник, товарищ городского головы в Петрограде, председатель правления общества «КиМ» и ВО, товарищества «И. И. Конецкий», страхового общества «Волга», член правления Киевского газового общества (ВП на 1917 г. С. 430/3). С 1922 г. — в США. Мемуарист. Умер в Вашингтоне в 1956 г. (Незабытые могилы. Т. 4. С. 385; Российская еврейская энциклопедия. М., 1995. Т. 2. С. 244).

¹⁸⁸ Торгово-промышленная газета. 1917. № 186. С. 4.

отмечалась эффективная деятельность «КиМа» в этот период, в частности рост выплачиваемого акционерам дивиденда, особенно увеличившегося в 1917 г.¹⁸⁹

Некоторые акционеры «КиМа» предлагали вынести решение, которое запрещало бы участие директоров правления этого общества в руководстве другими. Им разъясняли на собрании, что в утвержденном уставе об этом ничего не сказано, официального запрета этому не существует. Если же кому-то из акционеров не нравится то, что в «КиМе» избираются такие директора, то они могут голосовать при выборах против них¹⁹⁰. На том дело и кончилось. Между тем в 1901 г. в правительственных кругах возникла дискуссия по вопросу: «О совместительстве по управлению делами акционерных промышленных обществ и банков». Она была вызвана письмом Я. И. Утина от 1 сентября 1901 г., с которым было сказано, что еще в 1899 г. на совещании у министра финансов С. Ю. Витте затрагивалась эта тема. Тогда тот не допустил даже прений по этому вопросу, сославшись на то, что у нас сведущих людей и так мало, а потому не следует ограничивать их активность. Однако в 1901 г. он изменил свое мнение, считая нужным обсудить этот вопрос¹⁹¹. Но никаких серьезных ограничений в отношении такого совместительства правительством принято не было. Это видно из перечня должностей многих руководителей акционерных обществ и банков, включая и упоминаемых в данном очерке.

Говоря о значении правления как важнейшего звена в системе руководства акционерным обществом, следовало бы коснуться вопроса об управлении составом самого правления. В целом формирование его, как уже не раз говорилось, находилось в компетенции общего собрания акционеров и было подчинено его решениям. Выдвижение кандидатур осуществляли учредители и сведущие акционеры общества, а также действующие члены правления и совета. Однако конкретный механизм этого процесса остался неизвестен: документы «КиМа» его не проясняют.

Это же относится и к вопросу о распределении обязанностей между членами правления. На одном из общих собраний один из акционеров «КиМа» предложил зафиксировать обязанности в уставе общества. Но его убедили в том, что подобное распределение

¹⁸⁹ Там же. № 134. С. 4.

¹⁹⁰ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 25 апреля 1893 г. С. 2, 3.

¹⁹¹ Шенелёв Л. Е. Акционерные компании в России. С. 248–253.

должны осуществлять сами члены правления, так как лучше их самих это никто не сделает. Между тем имеется и другое мнение: «Ни в Законе (имеется в виду Закон об акционерных обществах, принятый в 1893 г. — В. Г.), ни в теоретических разработках, ни в практике бизнеса не встречается четких правил или рекомендаций по определению конкретного состава и распределению функций (обязанностей) членов совета директоров, что существенно понижает эффективность работы данного органа управления и акционерного общества в целом»¹⁹². Представляется, что четких правил в этом вопросе быть не может, так как в правление могут попасть, например, специалисты по разным сферам деятельности, но не охватывающим всех направлений работы данного предприятия, а могут попасть знатоки одинаковых сфер. Однако целесообразность выработки научных рекомендаций по подбору членов правлений и по распределению обязанностей между ними исключать нельзя.

Можно лишь сожалеть, что сегодня имеется возможность говорить в основном о заслугах председателей правления «КиМа». Конкретный вклад остальных его членов практически никогда не отмечался. Из-за скудной информации в документах общества остался как бы за кадром вопрос о роли и персональном замещении в «КиМе» должности директора-распорядителя, которой фактически должен был возглавлять главную контору правления общества. Хотя в уставе о нем ничего не говорилось.

Изучение динамики состава правления «КиМа» позволяет сделать заключение, что из числа директоров наибольшим временем службы в «КиМе» характеризовался Н. С. Санасаров — 33 года, А. П. Жандр — 31 год. Правда, последний, в отличие от Н. С. Санасарова, был все это время председателем правления. 30 лет директором был К. А. Кавос, 26 лет — М. Н. Бенуа, по 20 лет — О. Ф. Рейн и М. И. Лазарев, 18 лет — А. В. Стасов, 16 лет — А. Ф. Эльцберг (а с учетом 16 лет во главе пароходства — 32 года в «КиМе), 15 лет — В. Н. Маркелов. 13 лет в директорах состоял Я. И. Утин. Но если их сложить со временем его пребывания в совете, то получится, что он более 20 лет посвятил в той или иной форме делу развития «КиМа».

¹⁹² Львов Ю. А., Русинов В. И., Саулин А. Д., Страхова О. А. Управление акционерным обществом в России. С. 66.

Главная контора правления общества

Обобщенные сведения о составе главной конторы отсутствуют. Поэтому о ней можно судить лишь на базе отдельных упоминаний о входивших в нее подразделениях. В этом плане определенное значение имеет обнаруженная ведомость об оплате старших служащих «КиМа», которые были указаны в одной из расчетных ведомостей, поданных в Петроградскую казенную палату для определения уплачиваемых налогов¹⁹³. Кроме них, конечно, были и другие служащие подобного и более низкого ранга, а также разного рода подсобный персонал. Всего штат главной конторы «КиМа» составляли около 250 человек.

Основными подразделениями главной конторы по состоянию на 1915 г. были: общая канцелярия, коммерческая часть, техническая часть, страховая часть, отдел складских помещений, железнодорожная часть, главная бухгалтерия, юридическая часть, хозяйственная часть.

Общей канцелярией руководил «правитель дел» К. Н. Мусолин, в распоряжении которого, в частности, находились делопроизводитель И. С. Иванайнен и его помощник И. А. Комаров. В коммерческую часть, которую возглавлял А. В. Ползаков, входило не менее трех отделов: установления тарифов и фрахтов, расчетов за железнодорожные перевозки, расчетов по договорам. В техническую часть, которой заведовал Е. Р. Эльцберг, входили отделы: главного механика, оборудования, подготовки технического персонала. Вероятно, последний из названных отделов отвечал за подбор капитанов судов (их называли тогда командирами) и механиков судовых машин, которые потом утверждались руководством общества. Специалисты отделов отвечали за заказы на строительство судов, за получение все более совершенного оборудования, были связаны с иностранными фирмами. В страховой части, которой заведовал Ф. И. Кудрявцев, было несколько отделов по различным видам страховых операций: страхование грузов морское, страхование речное, страхование сухопутное, а также ряд других. В отделе складских помещений имелось несколько управленческих подразделений, связанных с разными видами транспорта (речной, морской, железнодорожный), с расчетами, характерными для отдельных видов складской деятельности. Железнодорожной частью заведовал В. Е. Кондратьев, его замести-

¹⁹³ ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 3612. Л. 9.

телем был главный контролер А. Н. Белов, помощником — А. И. Смирнов. В ней был ряд отделов, в том числе ведавших контролем пассажирских билетов, контролем грузовых перевозок, доставкой провианта. Наличие последнего отдела, видимо, объяснялось необходимостью контроля за выполнением договоров с управлением военного округа о поставках, а может быть, и особыми условиями военного времени. Железнодорожная часть, игравшая существенную роль особенно в годы войны, устанавливала связь с отдельными железными дорогами, занималась постановками грузов различными видами транспорта, обеспечивая их непрерывность. В главную бухгалтерию входили главный бухгалтер А. С. Сергеев и его помощник А. Ф. Липинский. Кассу возглавил главный кассир П. К. Жохов. При бухгалтерии находились группа сводных балансов, расчетные группы по договорным обязательствам и по вознаграждениям. Юридической частью заведовал юрисконсульт Л. И. Петров, помощниками которого были М. А. Соколов, Г. И. Крассан, Н. П. Троицкий. Имелись группы: подготовки договоров, рассмотрения дел по авариям, увечиям и сомнительным долгам, по связи с прессой, публикации отчетов, инструкций и других документов. Наверное, к последней группе относился находившийся в штате журналист И. П. Кусков¹⁹⁴.

Главной конторе правления общества были подчинены: 1) главная контора пароходства, 2) агентства, 3) отдельные управленческо-контрольные подразделения.

Главная контора пароходства

В главную контору пароходства входил ряд управленческих подразделений, основными из которых были: общая канцелярия, отдел контроля движения грузов, отдел контроля пассажирских перевозок, бухгалтерия. Общий штат ее составлял до 200 человек. В документах были указаны следующие управляющие пароходством: Н. С. Анеников (1859—1862 гг.)¹⁹⁵, В. В. Богданович (1863—1871 гг.), А. Ф. Эльфс-

¹⁹⁴ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 1168. Л. 38. Для сведения укажем, что из перечисленных лиц сумма годового вознаграждения (с наградными) наибольшей была у заведующего коммерческой частью — 7552 руб. (включая 1200 руб. как члена бюро персидских транспортов), у главного бухгалтера — 5200 руб., у заведующего технической частью — 3600 руб. Конторщики получали примерно по 1800 руб., журналист — 1682 руб. (ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 3612. Л. 9).

¹⁹⁵ Собрание акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1863 г. СПб., 1863. С. 2.

берг (1871—1887 гг., после этого один из директоров правления «КиМа»), отставной подполковник А. Д. Колокольцев (1887—1893 гг.), А. Д. Дмитриев (1893—1901 гг.), П. А. Колударов (1901—1903 гг.), А. И. Патрикеев (с 1903 г.)¹⁹⁶. Последний из них находился летом в Астрахани, а зимой в С.-Петербурге. Был отставным генерал-майором флота, жил на Бассейной улице, 58¹⁹⁷.

Главной конторе были подчинены: управление речного пароходства, управление морского пароходства, контора ремонтного и судостроительного завода «Спаский Затон». У А. И. Патрикеева были два помощника. Один из них, С. П. Доможиров, заведующий морским пароходством, находился летом в Астрахани, а зимой в Баку. Следует отметить, что за содействие Кавказскому ведомству в доставке войск и грузов на восточный берег Каспийского моря главнокомандующий Кавказской армией великий князь Михаил Николаевич и военный министр Д. А. Милютин выразили свою признательность руководству общества «КиМ». Часть перевозок осуществлялась непосредственно под началом военных на судах, арендованных у общества, часть — самим обществом по их заданиям. Все это повысило выгодность морского дела. Существенную роль сыграло эффективное управление им со стороны капитан-лейтенанта В. В. Богдановича, который, как уже указано, руководил им 8 лет. После ухудшения здоровья он отказался от этого поста, переехал в Москву, где ему поручили управлять конторой «КиМа»¹⁹⁸.

Другим помощником А. И. Патрикеева был А. А. Зевеке, бывший владелец пароходного общества его имени. После продажи своих пароходов он возглавил речное пароходство «КиМа», постоянно находился в Астрахани. Весьма крупное отделение этого пароходства располагалось в Нижнем Новгороде и в основном занималось судостроением в верхней части Волги. Морское пароходство имело постоянное отделение в Баку, которое было ответственно за перевозку грузов в Персию. Таким образом, органы управления, подчиненные главной конторе, находились в нескольких местах. Это, конечно, делало весьма сложной ее работу, но позволяло оперативно руководить отдельными частями пароходства.

¹⁹⁶ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 10—20.

¹⁹⁷ ВП на 1917 г. С. 521/3.

¹⁹⁸ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1870 г. С. 2, 3; Там же. За 1871 г. СПб., 1872. С. 2, 3.

В управлениях каждого из пароходств имелся штат сотрудников примерно по 150 человек. Там находились общая канцелярии с делопроизводителями, их помощниками, младшими делопроизводителями, юридическая служба. Ведущую роль играли отделы: 1) эксплуатации самоходных и несамоходных грузовых судов, 2) ремонтных служб с подчиненными ремонтными мастерскими в Астрахани и Баку (в Баку этому отделу была подчинена вся ответственная служба ликвидации последствий морских аварий), 3) обслуживания пристаней, 4) контроля движения грузов, 5) контроля обслуживания пассажиров, 6) коммерческий, 7) бухгалтерия с главным бухгалтером, его помощниками, бухгалтерами и счетоводами.

В документах «КиМа» было отмечено, что «сочетание речных и морских перевозок является весьма выгодным для общества, облегчает перевозки грузов для правительства и частных лиц, сокращает их расходы». Утверждалось, что «общество, имея в виду выгоду от его действий в целом, не терпит ущерба, если при этом речное дело жертвует своими выгодами в пользу морского, или наоборот»¹⁹⁹. В первые же годы существования объединенного общества была подготовлена инструкция об управлении финансовыми и прочими взаимоотношениями двух основных его подразделений — «реки» и «морья», находившихся, как теперь бы сказали, на полном хозрасчете. Эта инструкция со временем совершенствовалась, играя все большую роль в управлении пароходствами. Ее главной целью было предотвращение противоречий между ними, особенно на стыке их действия — в сфере пассажирских перевозок в Астрахани, где пассажиры пересеживались с морских судов на речные и наоборот, и в области грузовых на 12-футовом рейде (это от Астрахани километров на 100 ближе к Каспийскому морю), где происходила аналогичная перегрузка «клади». Бывали случаи, когда «кладь» по морю доставлялась на рейд, а речные суда по каким-то причинам не успевали туда прибыть. Это исключало возможность непосредственной перегрузки «клади» с одних судов на другие, когда они стояли рядом. И тогда, чтобы не задерживать морские суда, в интересах собственного морского хозрасчета, «кладь» с них сгружали на берег. Когда приходили речные суда, то на них «кладь» приходилось грузить с берега, что приводило к дополнительным расходам. Названная инструкция и позволяла, в частности, не приводить к таким экономически вредным последствиям, совмещать интересы каждого из пароходств с инте-

ресами общества в целом. Для пассажиров было введено «такое удобство, как выгодное для них сочетание сроков прибытия речных судов в Астрахань со сроками отбытия оттуда судов, приспособленных для плавания по Каспийскому морю»²⁰⁰.

А. А. Иессен, известный специалист по судостроению, был главным инженером-механиком в «Спасском Затоне», фактически выполнял обязанности его директора. В конторе завода имелись отделы: 1) главного механика, 2) ремонтных работ, 3) реконструкции действующих судов, 4) строительства новых судов. В последние годы, правда, подобное строительство на заводе сокращалось по причине передачи этой функции более мощным предприятиям²⁰¹.

Агентства и управленческо-контрольные подразделения

Основными региональными органами деятельности «КиМа» являлись агентства, число которых, по данным на 1913 г., доходило до 140. Они выполняли страховые, комиссионерские и транспортировочные функции. Некоторые из них относились к специализированной, т. е. выполняли преимущественно одну из названных функций. Другие являлись многофункциональными, т. е. выполняли по две или по три функции. Но главной для агентств была транспортируемая функция, которая заключалась в следующем: а) выявление грузов для перевозки, требовавших в некоторых случаях определенной подготовки для этого, б) сортировка и хранение грузов, предназначенных для перевозки, в) выявление транспортных средств, экономически наиболее эффективных как для «КиМа», так и для грузоотправителей, г) предварительная подготовка документов для соглашений «КиМа» с другими транспортными и иными обществами. Многие агентства были тесно связаны с деятельностью пароходств «КиМа» — с речным и морским. Другие, выполнявшие общие функции, были связаны с ними косвенно и могли находиться весьма далеко от Волги и Каспия. Подавляющая часть агентств была на территории России. Одно из них находилось в Германии, в Гамбурге, и называлось комиссионной конторой, владельцем которой являлся М. Окунь. Несколько агентств располагалось в Персии, наверное, выполнявших не только торговые задания (Тегеран, Решт, Казвин и др.). Была организована команди-

¹⁹⁹ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1864 г. С. 20.

²⁰⁰ Там же. С. 20, 21.

²⁰¹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 110 и др.

ровка туда «особого лица для собирания всех сведений и организации транспортного дела»²⁰². Так что общество «КиМ» принимало активное участие в экономическом проникновении России в это государство.

В зависимости от числа предписанных руководством функций и от их объема определялись штат агентств, их структура, наиболее подходящая для управления их деятельностью в каждом данном случае.

Большая часть агентств подчинялась непосредственно правлению общества и отдельным подразделениям, входившим в состав его главной конторы. Из них наиболее крупным можно считать агентство в Астрахани. Оно состояло из двух управлений. Основное было в самом городе, где находилась контора с руководившим ею агентом. На Астраханском взморье (12-футовый рейд) находилось второе управление, которое возглавлял помощник агента. Этому агентству были подчинены многие пристани, судоремонтные мастерские. Весьма значительными по объему работ были агентства в Нижнем Новгороде и в Казани, с подчинением им многих пристаней; в Баку, Царицыне, С.-Петербурге, Москве. В московском агентстве было 23 сотрудника²⁰³. Об открытии новых агентств сообщалось на многих собраниях акционеров. Так, в 1902 г. указывалась об организации их в Батуми, Ростове-на-Дону, Варшаве, Лодзи из бывших там комиссионерств. Агентство было создано и в Челябинске²⁰⁴. В 1903 г. ожидалось открытие новых агентств в Киеве, Новороссийске, Одессе²⁰⁵. Агентства имели оборудованные склады (собственные или арендованные), обслуживались персоналом, знакомым с товарным делом, с особенностями перевозки по внутренним и внешним путям, страхованием товаров, фрахтованием перевозочных средств. Конторы, находившиеся за пределами России, осуществляли связь между внутренними и зарубежными рынками²⁰⁶.

Около 30 агентств входили в состав объединенных структур, руководство которых подчинялось правлению «КиМа». Наиболее крупное из них находилось в Самарканде во главе с главным агентом К. В. Ганзелем. Ему были подчинены агентства, находившиеся в 16 пунктах нынешних Узбекистана и Туркменистана: Андижане, Ашхабаде, Бухаре, Коканде, Мерве, Скобелеве, Ташкенте и др.

²⁰² Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1901 г. СПб., 1902. С. 10.

²⁰³ ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 3439. Л. 76.

²⁰⁴ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1901 г. С. 10.

²⁰⁵ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1903 г. С. 4.

²⁰⁶ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 мая 1913 г. С. 6.

В Самарканде находилась главная контора этого агентства, в которую входили помощники главного агента, канцелярия, центральная бухгалтерия, страховой и комиссионный отделы. К ней относились также контролеры за совершением отдельных операций. В каждом из агентств имелся заведующий со штатом помощников и исполнителей. Отметим, что расширение существовавших тогда агентств и значительное увеличение их числа произошло после 1887 г., когда Россия укрепила свои позиции в среднеазиатском районе, подавив возможные очаги сопротивления. Это сделало возможным установление прямых связей с отправителями грузов, прежде всего хлопка, что имело особое значение в условиях конкуренции со стороны других русских обществ²⁰⁷.

Другим объединенным агентством руководил В. А. Смирнов, который назывался заведующим Закавказским агентством и тифлисским агентом. В Тифлисе находилась его контора с помощниками, бухгалтерией. Ему были подчинены 7 агентств, располагавшихся в Закавказье и на Северном Кавказе: в Батуми, Новороссийске и других городах. История этих агентств восходила к началу 1870-х гг. Но только в 1887 г., после стабилизации обстановки в этом районе, создавалась возможность перейти к расширению тифлисской конторы, которая тогда стала во главе закавказских и северокавказских агентств, к более широкой программе ее действий²⁰⁸.

Имелось также объединенное агентство, которым руководил заведующий Куринским делом В. А. Хлебников. Его контора с помощниками и бухгалтерией находилась в Сальянах. Ему были подчинены 6 агентств, находившихся в бассейне р. Куры.

Однако следует заметить, что существование организации управления в те годы таким количеством агентств и контор остается неизвестным.

К числу отдельных управленческо-контрольных подразделений относились:

1. Служба городских станций Юго-Восточной железной дороги в Средней Азии с главным инспектором, в конторе которого было два старших ревизора, шесть ревизоров, контролеры пассажирских билетов. Они обслуживали 12 станций — в основном в Средней Азии (в Ташкенте, Самарканде, Ашхабаде и др.). Были от этой дороги конторы также в Варшаве и Лодзи с целью передачи грузов на значительные расстояния. Руководство этой службой находилось в

²⁰⁷ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 17 апреля 1888 г. С. 2–3.

²⁰⁸ Там же.

Самарканде и возглавлял его А. К. Гаврилов. Каждая служба возглавлялась заведующим с небольшим штатом.

2. Отдел контроля за пассажирским сообщением. Он включал в себя пять ревизоров с помощниками для контроля пассажирских билетов.

3. Служба ревизоров городских станций Юго-Восточной железной дороги в Средней Азии. Ею руководил старший ревизор Г. А. Бартошевич, который имел штат из 6 помощников.

4. Контора грузовых железнодорожных сообщений в Средней Азии, в которую входили инспектора и ревизоры. Возглавлял ее А. А. Спиро, находившийся в Самарканде.

Об их составе и функциях сведения практически отсутствуют. Ясно только, что они в основном были связаны с деятельностью «КиМа» в Средней Азии, осуществляли связь с находившимися там железными дорогами. Однако остается не ясным, на какой основе эта связь базировалась. Надо полагать, что были какие-то договоры с правительством или с частными владельцами²⁰⁹.

Глава 5

УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛАМИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБЩЕСТВА «КАВКАЗ И МЕРКУРИЙ»

Управление капиталами

В 1863 г., т. е. через пять лет после возникновения, общество «КиМ» имело 30 пароходов буксирного типа: 20 на Волге и 10 на Каспийском море²¹⁰. По состоянию на 1 ноября 1886 г. число пароходов возросло до 42. Общество также имело: 11 железных и 42 деревянные баржи, два плавучих дока, 39 плавучих пристаней и др. В дальнейшем количество пароходов сравнительно мало увеличивалось, в основном происходила замена устаревших судов на новые,

²⁰⁹ Список служащих общества «Кавказ и Меркурий» на 1 апреля 1913 г. СПб., 1913. С. 1–50.

²¹⁰ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 30 января 1866 г. С. 1–3; Там же. 6 марта 1866 г. С. 1–3.

которые были значительно более совершенными. Общество владело ремонтными заводами в Баку, Астрахани и Спасском Затоне. Ему принадлежали земельные участки, склады и иные постройки во многих городах (Нижний Новгород, Симбирск, Самара, Сызрань, Саратов, Царицын и др.). По данным на 1915 г., которые содержатся в справочной книге М. И. Боголепова, после всех слияний с родственными компаниями (кроме Восточного общества) общество «КиМ» имело: 76 железных пароходов, 42 железные баржи, 52 плавающие пристани, 62 пристани на берегу. Подчеркивалось, что к этому времени, используя свое имущество, оно существенно развило страховую и экспедиторскую деятельность, выдавало ссуды под грузы, принимало их на долгосрочное хранение, осуществляло коммиссионную продажу товаров²¹¹.

В табл. 5 представлены сведения о динамике капиталов «КиМа» с 1858 по 1916 г., которые позволяли обеспечить наличие указанных выше основных фондов и осуществление поименованных видов деятельности. Таблица составлена на основе данных, содержащихся в «Кратком очерке деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». 1858–1908» (СПб., 1909. Раздел «Таблицы»), в книге И. А. Шубина «Волга и волжское судоходство», в работе М. И. Боголепова, в отчетах собраний «КиМа». Учтены данные указанных выше уставов этого общества. Сведения представлены по 8 видам капиталов, хотя, к сожалению, не совсем полные.

Таблица 5

Капиталы общества «Кавказ и Меркурий» в 1858–1916 гг., тыс. руб.

Год	Акционерный (основной)	Страховой	Запасной	Облигационный	Для постройки судов и расширения предприятия	Вспомогательный на возобновление имущества	Отчисления на погашение облигаций	На нефтяное дело
1858	2 400	—	—	—	—	—	—	—
1859	3 900	—	—	—	—	—	—	—
1860	4 500	—	—	—	—	—	—	—

²¹¹ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1886 г. С. 2; Русские биржевые ценности. 1914–1915 / Под ред. М. И. Боголепова с участием В. А. Мукосеева и В. С. Зива. СПб., 1915. С. 247.

Продолжение табл. 5

Год	Акционерный (основной)	Страховой	Запасной	Облигационный	Для постройки судов и расширения предприятия	Вспомогательный на возобновление имущества	Отчисления на погашение облигаций	На нефтяное дело
1861	4500	—	—	—	—	—	—	—
1862	4500	100	—	—	—	—	—	—
1863	4500	76	—	—	—	—	—	—
1864	4500	138	—	—	—	—	—	—
1865	4500	208	—	—	—	—	—	—
1866	4500	319	46	—	—	—	—	—
1867	4500	400	46	—	—	—	—	—
1868	4500	400	26	—	—	—	—	—
1869	4500	454	102	—	—	—	—	—
1870	4500	455	101	—	—	—	—	—
1871	4500	411	102	—	—	—	—	—
1872	4500	417	58	—	—	—	—	—
1873	4500	498	86	—	—	—	—	—
1874	4500	490	91	—	—	—	—	—
1875	4500	508	151	—	—	—	—	—
1876	4500	600	117	—	—	—	—	—
1877	4500	600	252	—	—	—	—	—
1878	4500	600	573	—	—	—	—	—
1879	4500	600	775	—	—	—	—	—
1880	4500	600	896	—	—	—	—	—
1881	4500	600	1276	—	—	—	—	—
1882	4500	600	1279	—	—	—	—	—
1883	4500	600	1269	—	—	—	—	—
1884	4500	588	1268	—	—	—	—	—
1885	4500	600	1204	—	108	—	—	—
1886	4500	600	1200	—	180	—	—	—
1887	4500	600	1200	—	283	—	—	—
1888	4500	600	1200	—	330	—	—	—

Окончание табл. 5

Год	Акционерный (основной)	Страховой	Запасной	Облигационный	Для постройки судов и расширения предприятия	Вспомогательный на возобновление имущества	Отчисления на погашение облигаций	На нефтяное дело
1889	4500	600	1200	—	510	—	—	—
1890	5000	700	1300	—	—	570	—	—
1891	5000	700	1300	—	—	606	—	—
1892	5000	700	1300	—	—	630	—	—
1893	5000	712	1300	—	—	654	—	—
1894	5000	728	1300	—	—	770	—	—
1895	5625	841	1500	—	—	812	—	—
1896	5625	652	1500	—	—	848	—	—
1897	5625	670	1313	—	—	884	—	—
1898	5625	670	1234	—	—	884	—	—
1899	5625	2128	14	—	—	663	—	—
1900	5625	2097	21	2500	—	663	—	—
1901	5625	2266	51	2500	—	663	—	—
1902	5625	2363	87	2342	—	663	—	—
1903	5625	2400	169	2284	—	500	—	—
1904	5625	2400	149	2223	—	600	—	—
1905	5625	2400	191	2150	—	500	—	—
1906	5625	2400	149	2093	—	700	—	—
1907	5625	2400	179	2022	—	700	—	—
1908	5625	2400	170	2022	—	700	110	80
1909	5625	2421	163	—	—	746	110	80
1910	5625	2421	177	—	—	746	114	80
1911	5625	2421	199	—	—	746	199	80
1912	5625	2968	220	—	—	200	220	80
1913	5625	2968	220	—	—	200	220	80
1914	5625	2877	220	2000	—	200	220	80
1915	5625	—	242	3366	—	200	220	80
1916	5625	—	—	—	—	200	220	80

Основное значение для функционирования общества имел акционерный капитал, который часто и назывался «основным», составленный из акций номинального достоинства 250 руб. Истоком его является капитал общества «Меркурий» — 750 тыс. руб., затем «Кавказа» — 2 000 тыс. руб. Их объединенный капитал в 1858 г. составил 2 400 тыс. руб., в 1859 г. — 3 900 тыс. руб. На собрании акционеров «КиМа» в 1863 г. было отмечено, что в 1862 г. этот капитал увеличился до 4 500 тыс. руб.²¹² На собрании в 1889 г. по предложению правления было решено, что в связи с расширением деятельности общества следует увеличить основной капитал за счет выпуска 4 000 акций по 250 руб. на сумму 1 млн руб.²¹³ Правда, до этого председатель правления А. П. Жандр сообщил уже о начале реализации выпущенных в 1889 г. по постановлению общего собрания «КиМа» и с разрешения Министерства финансов 2 000 новых акций на сумму 500 тыс. руб. Он считал необходимым довести основной капитал общества до 5 500 тыс. руб. с выпуском еще 2 000 акций. Однако на это не было получено согласие Министерства финансов. Но в 1890 г. капитал общества все же был увеличен до 5 000 тыс. руб. В 1895 г. с разрешения Министерства финансов были выпущены дополнительные акции и основной капитал «КиМа» тогда составил 5 625 тыс. руб. (22 500 акций по 250 руб.). Таким и был этот капитал до ликвидации общества большевиками. Правда, в 1917 г. ставился вопрос о значительном его увеличении. Но реализован он, естественно, уже не мог быть. Впрочем, об этом еще будет сказано в дальнейшем изложении.

В обществе «КиМ» не раз обсуждался вопрос о необходимости образования страхового капитала, особенно учитывая сложные условия плавания по Каспийскому морю²¹⁴. Отчисления в него начались в 1862 г., и он постепенно увеличивался, достигнув в 1895 г. 841 тыс. руб. Затем он несколько уменьшился. По имеющимся данным, в 1899 г. произошло его весьма резкое увеличение — до 2 138 тыс. руб., почти на 1 500 тыс. руб. С 1866 г. начали производиться отчисления в запасной капитал. Он постоянно возрастал, достиг максимальной величины в 1896 г. — 1 500 тыс. руб., но затем был значительно уменьшен — до 14 тыс. руб. в 1899 г., т. е. на 1 220 тыс. руб.

²¹² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1863 г. С. 1–2.

²¹³ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» об увеличении основного капитала. СПб., 1889. С. 1–5.

²¹⁴ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 30 января 1866 г. С. 1–3; Там же. 6 марта 1866 г. СПб., 1866. С. 1–3.

по сравнению с предыдущим годом. Затем он возрос до 242 тыс. в 1915 г. Не ясно, зачем производились такие резкие колебания капиталов. Можно только высказать предположение, что указанное выше увеличение страхового капитала в основном было произведено за счет уменьшения запасного.

Облигационный капитал, по имеющимся данным, возник в 1900 г. и содержал значительную сумму — 2 500 тыс. руб. Конечно, она не могла появиться одновременно, ее образование началось гораздо раньше. В 1915 г. в облигационном капитале было 3 366 тыс. руб.

Следующим видом является капитал, как его называли, «для постройки судов и расширения предприятия». Насколько известно, отчисления в него производились только пять лет: с 1885 по 1889 г., когда он достиг 510 тыс. руб. С 1890 г. начались отчисления в капитал «вспомогательный на возобновление имущества», который, начав с 570 тыс. руб., достиг в 1897 г. 884 тыс. руб., а затем постепенно уменьшался до 200 тыс. руб. в 1912 г. С 1908 г. имелись еще два вида капитала — «от отчислений на погашение облигаций» и «на нефтяное дело». В первом из названных в 1914 г. находилось 220 тыс. руб., и предназначался он для различных выплат, связанных облигационными операциями. Назначение второго, в котором тогда же было 80 тыс. руб., не совсем ясно, так как официально общество «КиМ» в нефтяных делах замечено не было. Однако оно предполагало им заняться на приобретенном участке в Баку.

В упомянутой книге И. А. Шубина указаны две цифры, характеризующие общую сумму капиталов общества «КиМ»: в 1907 г. — 10,9 млн руб., в 1914 г. — 11,2 млн руб., которые тогда не были расшифрованы по видам. Сопоставление с данными табл. 5 показало их полную обоснованность.

Управление пополнением оборотных средств

Это пополнение происходило за счет выпуска облигационных займов и получения краткосрочных кредитов. Первый выпуск облигаций был произведен «КиМом» в 1865 г. на сумму 1 млн руб.²¹⁵ На

²¹⁵ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1865 г. СПб., 1866. С. 1, 2. Заметим, что долгосрочные кредиты в то время практически отсутствовали, если не считать, хотя и весьма условно, относимых к ним акционерных капиталов. На ненормальность такого положения, например, указывал в одной из статей И. П. Манус. Впрочем, это отдельная тема.

собрании в 1889 г. для получения дополнительных средств на расширение деятельности вместо увеличения основного капитала за счет выпуска акций решили осуществить выпуск облигационного займа на 1 млн руб.: 10 тыс. облигаций по 100 руб. с доходом 5%. Правление предлагало установить срок их погашения 30 или 37 лет. Но Министерство финансов согласовало только 26 лет с погашением по утвержденному с ним плану. При голосовании на собрании акционеров «КиМа» этот проект необходимого числа голосов ($\frac{3}{4}$) не получил. 10 мая созвали новое собрание, на котором этот план можно было принять большинством голосов. Однако одного голоса для этого не хватило. Поэтому приняли решение: разрешить правлению от имени общего собрания заключать соглашения о краткосрочных кредитах²¹⁶. Известно, что 26-летний срок предыдущего аналогичного займа закончился в 1891 г. Тогда ежегодно погашалось от 200 облигаций в начале срока погашения до 600 в конце его. На вышедшие в тираж облигации начислялся 5%-ный государственный доход²¹⁷.

Для пополнения оборотных средств на основании высочайше утвержденного 12 апреля 1893 г. положения Комитета министров «КиМу» было предоставлено право осуществить облигационный заем на 2 500 тыс. руб. 1-го выпуска и затем на 1 790 тыс. руб. 2-го. На основе соглашения с правительством он также был 5%-ным с погашением в течение 26 лет. Затем было разрешено выпустить заем еще на 3 млн руб. В 1899 г. при условии досрочного погашения первого облигационного займа разрешили выпустить облигации на сумму не свыше 5,5 млн руб. (вероятно, с учетом указанного). Можно считать, что это было наиболее крупное финансовое мероприятие в первый период существования «КиМа»²¹⁸. В последующем выпуск облигационных займов еще производился. Так, в 1902 г. Министерством финансов обществу было разрешено выпустить облигационный заем на 2,5 млн руб. на упомянутых выше условиях²¹⁹.

В 1903 г. сообщалось, что сократились получаемые кредиты Государственного банка под нереализованные облигации, которые

²¹⁶ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» об увеличении основного капитала. С. 1–5.

²¹⁷ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 26 апреля 1892 г. С. 1–3.

²¹⁸ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 53; Проект устава общества «Кавказ, Меркурий и Восточное». СПб., 1913. С. 25; Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 25 апреля 1893 г. С. 1–5.

²¹⁹ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1901 г. СПб., 1902. С. 5.

выпускались «КиМом». Однако его правлению удалось войти в соглашение с некоторыми банками об их реализации. Фондовый отдел Петербургской биржи тогда удовлетворил ходатайство правления о допущении их к котировке²²⁰. В ряде документов подчеркивалось, что вследствие «застоя в делах», вызванного «известными событиями», многие лица длительное время не забирают свои товары со складов. «Это приводит к тому, что затраты на их транспортировку большой срок остаются иммобилизованными». Указывалось, что для пополнения оборотных средств общество кредитовалось в кредитных учреждениях и у частных лиц на 2,5 млн руб. путем получения временных займов. Правление просило собрание акционеров «КиМа» разрешить ему продолжать подобное кредитование.

Отметим, что оно началось значительно раньше. Например, в 1889 г. обосновывалась необходимость увеличения числа судов за счет постройки более совершенных, а также перестройки старых. Для этого было необходимо преумножение оборотного капитала²²¹. В те годы собрание разрешало правлению кредитоваться на сумму до 1,5 млн руб.²²² В 1915 г. собрание «уполномочило правление обеспечивать платежи по заказам векселями и другими обязательствами, а также по примеру прежних лет кредитоваться в банках, банкирских домах и у частных лиц для оборота: под принадлежащие облигации в сумме 2 млн руб. и под формальные обязательства до векселей включительно — до 4 млн руб.»²²³.

Кредиторами «КиМа», например, в 1894 г. были: правительство (это, наверное, Государственный банк) — 34 тыс. руб., Петербургский учетный и ссудный банк — 281 тыс. руб.²²⁴ В 1900 г. был получен значительный кредит в Государственном банке под нереализованные выпущенные обществом облигации — в сумме 1 625 тыс. руб. на 9 месяцев из расчета 6,5% годовых. Это считалось большим успехом правления по сравнению с условиями кредитования в частных банках²²⁵. Последние имели существенное значение в получении «КиМом»

²²⁰ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 20 апреля 1903 г. С. 3; Доклад совета общества «Кавказ и Меркурий» 20 апреля 1903 г. СПб., 1903. С. 3.

²²¹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 15 апреля 1890 г. С. 2, 3.

²²² Там же. 20 апреля 1897 г. С. 2, 3.

²²³ Там же. 30 мая 1915 г. С. 2, 3.

²²⁴ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1894 г. С. 3.

²²⁵ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 16 апреля 1900 г. СПб., 1900. С. 3.

кредитов. В годовых балансах по этой строке показывалось до 1 млн руб., но, к сожалению, расшифровок их не обнаружено.

Вообще, об облигационной и кредитной деятельности правления «КиМа» сведений немного. Поэтому судить о методах управления ею, а также о ее эффективности можно лишь в общих чертах. Надо полагать, что эта деятельность велась весьма умело, играла значительную роль в обеспечении «КиМа» оборотным капиталом. Она заслуживает специального изучения, может быть, с привлечением сведений по другим акционерным обществам для проведения сопоставлений.

Акции и облигации «КиМа» и их биржевая стоимость

О динамике биржевой стоимости облигаций и акций «КиМа» сведений также недостаточно. И этот вопрос заслуживает дополнительного рассмотрения. Перед тем как привести имеющиеся сведения, отметим, что эти акции не были привилегированными, минимальный доход от которых гарантировался бы правительством. Хотя, казалось бы, в отношении данного общества, выполнявшего немало военных заданий, это и могло бы быть. Но там действовала другая система — правительственных субсидий, о чем говорилось выше. Как писали, «в виде же правила, в сравнении с облигациями, держание акций составляет большой риск, так как в случае ликвидации акционерного общества между акционерами распределяются остатки средств, полученные от реализации имущества — после полного удовлетворения облигационеров и всех кредиторов. С другой стороны, возможность получить большой дивиденд делают акции так называемым игровым материалом. И цены на эти бумаги, в зависимости от хода операций соответствующих предприятий, подвергаются значительным колебаниям в ту и в другую сторону»²²⁶. Хотя, конечно, на биржевую стоимость облигаций и акций действовали и многие другие факторы, вплоть до общеполитических.

Во всяком случае, одна облигация, выпущенная «КиМом», номинальной стоимостью 100 руб., на Санкт-Петербургской бирже оценивалась на последний день декабря: в 1905 г. — 85 руб., 1908 — 80,

²²⁶ Иностранная валюта, процентные бумаги и акции на С.-Петербургской бирже / Сост. А. Ф. Макаров. СПб., 1913. С. 3.

1909 — 88, 1910 — 90, 1911 и 1912 гг. — по 92²²⁷. Заметим, что такая оценка была характерна и для большинства других обществ, например для пароходства «Самолет». По 100 руб. за облигацию такого же номинала давали лишь по нескольким обществам взаимного кредита и по некоторым банкам. Что касается акций «КиМа», то одна акция номинальной стоимостью 250 руб. продавалась на указанной бирже в 1907 и 1908 гг. — по 78 руб., в 1909 — 144 руб., в 1911 — 274 и в 1912 г. — 298 руб. Для сравнения укажем, что по обществу «Самолет» биржевая стоимость акции с тем же номиналом была существенно выше: она возрастала в те же годы с 200 руб. до 450²²⁸. Такое превышение номинала даже вызывает сомнение, так как достигает уровня динамики стоимости акций ряда крупных банков. Правда, в определенной мере приведенные цифры биржевой стоимости акций «КиМа» подтверждают данными книги «Русские биржевые ценности». В ней указаны низшие и высшие их курсы по отдельным дням на протяжении года: в 1912 г. от 255 до 320 руб. и в 1913 г. от 180 до 365 руб.²²⁹

Известный предприниматель и финансист И. П. Манус в свое время отмечал неоправданный рост биржевой стоимости акций нефтяных компаний, сопровождавшийся неудержимым ростом цен на жидкое топливо, что вынуждало некоторые предприятия и железные дороги вновь переходить на твердые источники энергии. Манус считал, что ожидающееся увеличение добычи нефти за счет восстановления работы скважин, пострадавших во время забастовочного движения, не остановит увеличения цен²³⁰. Позднее, вернувшись к этому вопросу, он писал: «Нефтяное дело у нас так поставлено, что все обыватели нашего отечества, от мала до велика, от богача до бедняка, платят дань забравшим это дело в свои руки предприятиям. И должны платить эту дань безропотно, без протеста, бесконтрольно». Указывал, что от этого «стонут» многие предприятия, в частности писал о тяжелом экономическом положении общества «Кавказ и Меркурий», которое добилось больших технических и экономиче-

²²⁷ Там же. С. 20–23.

²²⁸ Там же. С. 26, 27.

²²⁹ Русские биржевые ценности. 1914–1915. С. 247. Другой автор писал: «В отличие от Восточного общества, акции общества “Кавказ и Меркурий” котировались очень высоко. На Петербургской и Московской биржах в 1910–1913 гг. их курс не падал ниже 310 руб.» (*Эфенди-Заде Д. М.* Формирование монополистического капитала в торговом судоходстве на Каспийском море // *Материалы по истории России в период капитализма.* М., 1971. С. 208).

²³⁰ *Манус И. П.* Дороговизна нефти и спекуляция акциями нефтяных компаний // *Гражданин.* 1906. № 83. С. 5.

ских успехов за счет перевода своих судов с использования угля на нефтяное топливо. Однако безудержный рост цен на него поставил его в сложное финансовое положение. В результате этого «одна акция общества номинальной стоимостью в 250 руб., ценившаяся раньше в 500 руб., стала предлагаться за 80 руб. Между тем акция Каспийского нефтяного общества с номинальной ценой 1 000 руб. стала цениться на бирже в 4 500 руб.»²³¹.

Управление доходами, расходами и распределением прибыли

Динамика указанных показателей представлена в табл. 6, 7 и 8 по отдельным периодам. Первая из них охватывает начальный период деятельности «КиМа» — с 1861 по 1881 г., вторая с 1882 по 1899 г. и третья с 1900 по 1916 г. Показатели за первые три года деятельности общества — с 1858 по 1860 г. — ввиду их малочисленности в таблицы не включены, и о них будет сказано отдельно. Сведения для таблиц почерпнуты из отчетов правления общества «Кавказ и Меркурий» за соответствующие годы.

Доходы общества в целом, называемые в отчетности «КиМа» валовой выручкой, в таблицах указываются отдельно по Каспийскому морю и по Волге с притоками в соответствии с принятой тогда методикой счетоводства. Это же относится и к расходам, которые в документах общества назывались «издержками по эксплуатации» или иногда «навигационными расходами». В соответствии с этим, как писали для краткости, «по реке» и «по морю», исчислялся показатель «валового дохода», представлявший собой разницу между этими показателями. Правда, в документах «КиМа» он назывался «остатком», но ввиду отсутствия должной конкретики в этом термине он употребляться не будет.

Заметим, что вопрос об определении обоснованных экономических показателей «по реке» и «по морю» был весьма сложным в том плане, что для этого было необходимо распределять между ними многие общие расходы, а также и некоторые доходы. Несомненно, для этого была разработана специальная инструкция, не дошедшая до нас. Насколько можно судить по балансу общества, расходы на его общее руководство делились между ними поровну, похоже, так

²³¹ Манус И. П. Нефтепромышленники — фавориты нашей крупной промышленности // Гражданин. 1908. № 1. С. 7.

же было и в отношении содержания агентств. Но ведь надо было еще, например, делить доходы по комплексным статьям, затраты по заводу «Спасский Затон».

После определения валового дохода в приведенных нами таблицах произведено его распределение по отдельным статьям. Причем это осуществлено с соблюдением принятой в «КиМе» методики, без каких-либо пересчетов. В основе ее были те указания, которые содержались в уставе общества, а также вытекали из решений, принятых на собраниях его акционеров. Прежде всего определялся чистый доход, для чего из валового дохода исключались две статьи: «Покрытие убытков от аварий судов и гибели грузов» и «Выплата процентов от реализации выпускаемых обществом облигаций». Для исчисления чистой прибыли из суммы по этому доходу вычитались: «отчисления в погашение стоимости судов и зданий», «отчисления членам совета общества» и «отчисления членам ревизионной комиссии». Затем чистая прибыль распределялась максимально по девяти направлениям: 1. Отчисления в страховую капитал по грузам и судам; 2. Отчисления в погашение стоимости имущества и на капитальный ремонт; 3. Процентное вознаграждение учредителям; 4. Процентное вознаграждение директорам правления; 5. Награда служащим; 6. Отчисления во вспомогательную кассу служащих; 7. Погашение сомнительных и безнадежных долгов; 8. Отчисления в запасной капитал; 9. Пожертвования.

Но в большинстве случаев распределение чистой прибыли происходило не по всем указанным направлениям. Что касается оставшейся ее части, то она являлась дивидендом, который выплачивался акционерам.

Однако за первые три года существования общества валовая выручка была получена за деятельность только на Волге, так как в Каспийском море пароходство обществом еще не было налажено. Она составила в 1858 г. — 602 тыс. руб., в 1859 — 528 и в 1860 г. — 798. При этом издержки в 1858 г. были в сумме 378 тыс. руб., валовой доход был получен в 224 тыс. руб., из которого 82 тыс. направили в фонд погашения стоимости судов и зданий и 142 тыс. выдали акционерам в качестве дивиденда по 20 руб. на акцию. Но такой успех, имевший место в первый год деятельности общества, был снова достигнут только в 1866 г. Видимо, значительный дивиденд в 1858 г. был получен только потому, что отчисления из чистой прибыли в фонды были сделаны в недостаточном размере. В 1859 г. в «КиМе» дохода вообще не получили, а в 1860 г. полученную незначительную сумму

Таблица 6

Валовая выручка, издержки, прибыль и ее распределение

Показатели	Год								
	1861	1862	1863	1864	1865	1866	1867	1868	1869
1. Валовая выручка — всего	1483	1634	1607	1781	1619	1930	1749	1894	2067
в том числе:	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Каспийское море	704	750	652	908	939	999	846	834	932
Волга с притоками	779	884	955	873	680	931	903	1060	1135
2. Издержки по эксплуатации — всего	1133	1124	906	924	928	953	1026	1085	1189
в том числе:									
Каспийское море	—	533	353	394	431	435	487	491	522
Волга с притоками	—	591	553	530	497	518	539	594	667
3. Валовой доход — всего	350	510	701	857	691	977	723	809	878
в том числе:									
Каспийское море	—	217	299	514	508	564	359	343	410
Волга с притоками	—	293	402	343	183	413	539	466	468
Исключение из валового дохода:									
а) Покрытие убытков от аварий судов и гибели грузов	—	40 ¹	—	—	—	—	—	—	—
б) Выплата процентов от реализации выпускаемых обществом облигаций	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4. Чистый доход	350	470	701	857	691	977	723	809	878
Отчисления в погашение стоимости судов и зданий	221	207	243	235	248	270	293	292	288
5. Чистая прибыль	129	263	458	622	445	707	450	517	510
Отчисления в страховой капитал по грузам и судам	27	24	39	52	77	138	80	91	90

по обществу «Кавказ и Меркурий» за 1861–1881 гг., тыс. руб.

	Год											
	1870	1871	1872	1873	1874	1875	1876	1877	1878	1879	1880	1881
	1860	2049	2150	2404	2211	2291	2480	2520	3089	2895	3016	3606
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	1109	1103	1136	1375	1159	1098	1185	1247	1518	1343	1705	2032
	751	946	1014	1029	1052	1193	1295	1273	1571	1552	1311	1574
	1302	1446	1614	1533	1600	1429	1537	1511	1628	1637	1707	1918
	606	726	760	744	862	599	617	637	760	830	902	1002
	696	720	854	789	738	830	920	874	868	807	805	916
	558	603	536	871	611	862	943	1009	1462	1258	1309	1688
	503	377	376	631	297	499	568	610	758	513	803	1030
	55	226	160	240	414	363	375	399	704	745	506	658
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	558	603	536	871	611	862	943	1009	1462	1258	1309	1688
	259	263	246	278	185	286	271	283	298	290	342	346
	299	340	290	593	426	576	672	726	1165	968	967	1342
	45	...	38	95	...	4	39	14	6	...

Показатели	Год								
	1861	1862	1863	1864	1865	1866	1867	1868	1869
Отчисления в погашение стоимости имущества и на капремонт	—	40	121	196	5	—	—	—	—
Процентное вознаграждение учредителям	—	—	7	41	—	54	—	5	—
Процентное вознаграждение директорам правления	7	14 ²	21	27	18	28	19	24	24
Награда служащим	—	—	—	32	22	35	23	26	26
Отчисления во вспомогательную кассу служащих	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Погашение сомнительных и безнадежных долгов	—	—	—	4	53	44	11	11	—
Отчисления в запасной капитал	—	—	—	—	—	48	—	—	—
Пожертвования	—	—	—	—	—	—	2	—	—
6. Дивиденд акционерам	95	185	270	270	270	360	315	360	360
Дивиденд на одну акцию, руб.	5,3	10,2	15	15	15	20	17,5	20	20
%	2,1	4,1	6	6	6	8	7	8	8
7. Добавлено к дивиденду из запасного капитала	—	—	—	—	—	—	—	—	—
На 1 акцию, руб.	—	—	—	—	—	—	—	—	—
8. Всего дивиденд на 1 акцию, руб.	—	—	—	—	—	—	—	—	—

¹ Убытки прошлых лет.

² Учредителям и директорам (в документе не разделено).

Окончание табл. 6

Год											
1870	1871	1872	1873	1874	1875	1876	1877	1878	1879	1880	1881
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	17	—	20	—	—	65	—	—	—
13	...	12	26	...	28	55	47,7	48	...
16	...	15	29	...	29	58	48,3	50	...
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	66	—	90	—	—	318	228	233	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
225	247	225	360	360	405	450	450	630	630	630	810
12,5	13,75	12,5	20	20	22,5	25	25	35	35	35	45
5	6,3	5	8	8	9	10	10	14	14	14	18
—	—	9	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	0,5	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	13	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Таблица 7

Валовая выручка, издержки, прибыль и ее распределение

Показатели	1882 г.	1883 г.	1884 г.	1885 г.	1886 г.	1887 г.	1888 г.
1. Валовая выручка — всего	3001	2709	2734	3398	3303	3170	2905
в том числе:							
Каспийское море	1475	1131	1143	1818	1818	1676	1580
Волга с притоками	1526	1578	1591	1580	1485	1494	1325
2. Издержки по эксплуатации — всего	1960	1798	1793	2108	2156	1942	1838
в том числе:							
Каспийское море	983	847	835	1080	1169	1002	976
Волга с притоками	977	951	958	1028	987	940	862
3. Валовой доход — всего	1041	911	941	1290	1147	1228	1067
в том числе:							
Каспийское море	492	284	308	738	649	674	604
Волга с притоками	549	627	633	552	498	554	463
Исключение из валового дохода:							
а) Покрытие убытков от аварий судов и гибели грузов	—	—	—	27	—	20	—
б) Выплата процентов от реализации выпускаемых обществом облигаций	—	—	—	—	—	—	—
4. Чистый доход	1041	911	941	1263	1147	1208	1067
Отчисления в погашение стоимости судов и зданий	349	358	358	378	411	394	376
Отчисления членам совета общества	15	15	15	15	15	15	15
Отчисления членам ревизионной комиссии	—	—	—	—	—	—	—
5. Чистая прибыль	677	538	568	870	721	799	676
Отчисления в страховой капитал по грузам и судам	34	17	50	...	14
Отчисления в погашение стоимости имущества и на капремонт	15	15	14	146	91	137	...

по обществу «Кавказ и Меркурий» за 1882–1899 гг., тыс. руб.

1889 г.	1890 г.	1891 г.	1892 г.	1893 г.	1894 г.	1895 г.	1896 г.	1897 г.	1898 г.	1899 г.
3404	3419	3331	3132	3659	4027	3702	3852	4276	4249	4127
1900	1899	1870	1793	2074	2313	2121	2357	2572	2543	2296
1504	1520	1460	1339	1585	1714	1581	1495	1704	1706	1831
2088	2277	2366	2369	2445	2596	2599	2726	3120	3154	3189
1091	1179	1256	1322	1366	1488	1451	1586	1787	1778	1771
997	1098	1110	1047	1079	1108	1148	1140	1333	1376	1418
1316	1142	965	763	1214	1431	1103	1126	1156	1095	938
809	720	614	471	708	825	670	771	785	765	525
507	422	350	292	506	606	433	355	371	330	413
—	—	14	22	60	11	11	18	440	21	21
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1316	1142	951	741	1154	1419	1092	1108	716	1074	917
390	375	410	431	406	481	504	456	116	598	591
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
911	752	526	295	733	923	573	637	585	461	311
33	33	12	16,5	13	17	15	—	—
195	72	63	61	99	141,5	36	97	454	36	36

Показатели	1882 г.	1883 г.	1884 г.	1885 г.	1886 г.	1887 г.	1888 г.
Процентное вознаграждение директорам правления	32	26	25	50	40	44	...
Награда служащим	34	27	29	44	36	40	...
Отчисления во вспомогательную кассу служащих	—	—	—	—	—	—	—
Погашение сомнительных и безнадежных долгов	—	—	—	—	—	—	—
Отчисления в запасной капитал	22	3	—	—	—	2	—
6. Дивиденд акционерам	540	450	450	630	540	576	504
Дивиденд на одну акцию, руб.	30	25	25	35	30	32	28
%	12	10	10	14	12	12,8	11,2
7. Добавлено к дивиденду из запасного капитала	—	—	—	—	—	—	—
На 1 акцию, руб.	—	—	—	—	—	—	—
8. Всего дивиденд на 1 акцию, руб.	—	—	—	—	—	—	—

Валовая выручка, издержки, прибыль и ее распределение

Показатели	1900 г.	1901 г.	1902 г.	1904 г.	1905 г.
1. Валовая выручка — всего	4 166	4 991	4 979	5 215	5 169
в том числе:					
Каспийское море	2 433	2 996	2 946	2 814	2 930
Волга с притоками	1 733	1 995	2 033	2 401	2 239
2. Издержки по эксплуатации — всего	3 344	3 663	3 545	4 022	4 675
в том числе:					
Каспийское море	1 925	2 114	2 044	2 437	2 788
Волга с притоками	1 419	1 549	1 501	1 585	1 887
3. Валовой доход — всего	821	1 328	1 434	1 193	783
в том числе:					
Каспийское море	507	882	902	377	142

Окончание табл. 7

1889 г.	1890 г.	1891 г.	1892 г.	1893 г.	1894 г.	1895 г.	1896 г.	1897 г.	1898 г.	1899 г.
52,6	52	32	16	43	55	32	35	30	26,4	17,5
45,3	30	26	15	37	46	28	32	30	23	15,5
9,1	5	5	3	7	9	6	6	5	4,6	3
—	—	—	—	35	55	8	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	13	—	14
576	560	400	200	500	600	450	450	38	371	225
32	28	20	10	25	30	20	20	1,65	16,5	10
12,8	11,2	8	4	10	12	8	8	0,75	6,6	4
—	—	—	—	—	—	—	—	187	79	—
—	—	—	—	—	—	—	—	8,35	3,5	—
—	—	—	—	—	—	—	—	10	20	—

Таблица 8

по обществу «Кавказ и Меркурий» за 1900–1916 гг., тыс. руб.

1906 г.	1907 г.	1910 г.	1911 г.	1912 г.	1913 г.	1914 г.	1915 г.
5 860	5 831	6 485,2	6 898	7 896	8 247	8 577	12 857
3 514	3 294	3 846,2	4 159	5 057	4 930	5 025	6 904
2 346	2 537	2 639	2 439	2 839	3 317	3 552	5 953
...	...	5 424	5 547	6 456	7 592	8 042	10 747
...	...	3 230	3 462	4 195	4 549	4 699	5 735
...	...	2 194	2 985	2 261	3 048	3 343	5 012
...	...	1 061,2	1 351	1 440	655	535	2 110
...	...	616,2	697	862	381	327	1 169

Показатели	1900 г.	1901 г.	1902 г.	1904 г.	1905 г.
Волга с притоками	314	446	532	816	352
Исключение из валового дохода:					
а) Покрытие убытков от аварий судов и гибели грузов	—	27	51	27	23
б) Выплата процентов от реализации выпускаемых обществом облигаций	—	—	—	—	—
4. Чистый доход	821	1301	1383	1166	760
Отчисления в погашение стоимости судов и зданий	639	643	591,5	710,5	742,5
Отчисления членам совета общества	15	15	15	15	15
Отчисления членам ревизионной комиссии	—	—	1,5	2,5	2,5
5. Чистая прибыль	167	643	775	438	
Отчисления в страховой капитал по грузам и судам	—	57	96	60	—
Отчисления в погашение стоимости имущества и на капремонт	15	41	67,5	44,5	—
Процентное вознаграждение директорам правления	9	36	42,5	21	...
Награда служащим	8	32	38,7	19,5	...
Отчисления во вспомогательную кассу служащих	1	6	7,8	4
Погашение сомнительных долгов	13	36	37,5	44	—
Отчисления в запасной капитал	8	30	35	20	—
6. Дивиденд акционерам ¹	—	405	450	225	—
Дивиденд на одну акцию, руб.	—	18	20	10	—
%	—	7,2	8	4	—
7. Добавлено к дивиденду из запасного капитала	—	—	—	—	—
На 1 акцию, руб.	—	—	—	—	—

¹ Остаток прибыли 113 тыс. руб. направлен неизвестно на какие цели.

Окончание табл. 8

1906 г.	1907 г.	1910 г.	1911 г.	1912 г.	1913 г.	1914 г.	1915 г.
...	...	445	654	578	274	208	941
...	...	46	137	133,5	37	—	—
...	...	4	41,5	24	26	23	—
...	...	1011,2	1172,5	1282,5	592	512	—
...	...	725	732	857	592	512	—
...	—
...	—
270	79	286,2	440,5	425,5	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—
...	...	16,2	25	24	—
...	...	14	21	30	—	—	—
...	...	3	4	4	—	—	—
....	...	13	31	9	—	—	—
...	...	15	22	21	—	—	—
...	...	225	337,5	337,5	—	—	393
...	...	10	15	15	—	—	17,5
...	...	4	6	6	—	—	7
—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—

дохода направили в фонд следующего года. В 1861 г., как следует из данных табл. 6, доход составил 350 тыс. руб., и его впервые делили «по закону»: 221 тыс. руб. была отчислена на погашение стоимости судов и зданий, 21 тыс. — в страховой капитал и 7 тыс. на вознаграждение учредителям и директорам. Остаток в сумме 95 тыс. руб. показан как дивиденд. Но, видимо, фактически он был направлен на покрытие убытков: иначе бы председатель правления А. П. Жандр, как указано выше, не говорил бы на собрании акционеров в 1863 г., что они за прошлый 1862 г. впервые получают «нормальный» дивиденд, хотя и небольшой — 4,1%. При этом из валового дохода, составившего 510 тыс. руб. (в том числе «по морю» — 217 и «по реке» — 293), было списано по статье «Покрытие убытков от аварий» 40 тыс. руб. Фактически это были убытки минувших лет. Они произошли в основном по причине неправильного управления со стороны прошлого состава правления закупками различных материалов, которые оказались ненужными. На это потом не раз обращалось внимание как на отрицательный пример²³².

В период 1863—1865 гг. валовая выручка практически не изменилась, составляя несколько более 1 600 тыс. руб. в год. Правда, в 1864 г. она достигла 1 781 тыс. руб., что позволило несколько увеличить производимые отчисления в различные фонды. В эти годы в дивиденд ежегодно направлялось по 270 тыс. руб., что обеспечивало выплату на акцию 15 руб., или 6%.

В одном из отчетных документов в 1864 г. было приведено сравнение результатов и условий работы «КиМа» с аналогичными показателями пароходных фирм Англии, США и Франции. Был сделан вывод, что «наученные опытом, иностранные пароходные компании отчисляют на погашение имущества, в страховой и запасной капиталы большую часть суммы, остающейся после вычитания из дохода всех навигационных расходов. Они довольствуются при значительных прибылях умеренным дивидендом»²³³. Существенное значение для обеспечения целенаправленного управления экономикой «КиМа» имело совершенствование счетоводства и отчетности. Это, в частности, заключалось в разделении ряда статей с неопределенным содержанием (вроде «разных навигационных расходов») на несколько более конкретных, что позволило видеть, на «какой именно предмет издержан каждый рубль общественных денег»²³⁴. Тогда же была при-

²³² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 7 апреля 1863 г. С. 2.

²³³ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1864 г. С. 10.

²³⁴ Там же. С. 20.

нята более обоснованная методика распределения расходов ремонтного завода «Спасский Затон» между речным и морским пароходствами. В этот период было внедрено страхование грузов совместно с его перевозкой, что облегчало отправителям проведение всех необходимых операций, ускоряло доставку, обеспечило рост прибыли²³⁵.

Если рассматривать период до 1870 г., то последние три года были сравнительно благополучными, когда выручка постепенно росла, достигнув в 1869 г. 2 067 тыс. руб., дивиденд в 1868 и 1869 гг. составлял по 8%. Однако при этом некоторые пожертвования, как, например, 2 тыс. руб. в пользу губерний, пострадавших от неурожая, производились не из прибыли, а включались в текущие расходы²³⁶. На собрании в 1871 г. отмечалось, что прошедший год на Волге был самым невыгодным из-за низких фрахтов. Поэтому в третий раз дивиденд речного дела пополнялся за счет морского. В прошедшие же до этого 6 лет, наоборот, дивиденд передавался из речного дела в морское «для уравнивания». Тогда суда общества использовались для срочной перевозки войск в связи «с вспыхнувшим возмущением киргизов на Мангышлакском полуострове», что потребовало больших затрат. В связи с сокращением перевозок хлебных грузов по Волге из-за неурожая, которые осуществлялись на баржах, следовавших за буксирами, многие конкурирующие компании досрочно поставили их в затоны на зимовку, распустили их команды. Однако руководство «КиМа», несмотря на грозящие значительные убытки, не сделало этого, считая, что если в разгар сезона потребность в буксирах вновь появится, то набрать снова команды будет невозможно. Поэтому буксиры оставили в рабочем состоянии и не ошиблись: поток грузов действительно увеличился. И тогда буксирам «КиМа» нашлась работа²³⁷. Конечно, некоторое время они простаивали и общество несло убытки. Но все это потом окупилось. С сегодняшних позиций этот тактический ход, хотя и несколько условно, может рассматриваться в качестве примера рационального управления убытками.

Несмотря на возникавшие трудности общеэкономического порядка, руководство «КиМа» успешно управляло своим финансовым положением. В период с 1870 по 1881 г. валовая выручка возросла в два раза: с 1 860 до 3 606 тыс. руб., валовой доход в три раза: с 558 до 1 688 тыс. руб. Тогда общество «КиМ» было в числе самых доходных предприятий на Волге, акционеры которого получали дивиденд при

²³⁵ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 5 марта 1867 г. С. 2.

²³⁶ Там же. 4 февраля 1868 г. С. 4.

²³⁷ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1870 г. С. 1—5.

самых неблагоприятных условиях. Так, сумма прибыли, отчисляемая в доход акционерам, в эти годы возросла с 225 до 810 тыс. руб., или на одну акцию с 12,5 до 45 руб. (с 5 до 18%). Этот показатель деятельности не был превзойден до начала XX в. В документах было подчеркнуто, что на Каспийском море наиболее трудным для общества был 1877 г., когда с началом завоевания Средней Азии русской армией потребовалась перевозка 100 тыс. человек с лошадьми, обозами, орудиями.

С 1882 по 1890 г. валовая выручка «КиМа» возросла по сравнению с указанным выше периодом в существенно меньших размерах: с 3001 до 3419 тыс. руб., или на 14%, валовой доход возрос незначительно: с 1041 до 1142 тыс. руб. В дивиденд было направлено в эти годы соответственно 540 и 560 тыс. руб., что составило на одну акцию 30 и 28 руб. (12 и 11,2%). Но наиболее благоприятным в этом плане был 1885 г., когда в дивиденд поступило 630 тыс. руб. — 35 руб. на акцию (14%). Самым сложным был 1883 г. На Каспийском море потребовалось в короткие сроки и в трудных условиях осуществить значительный объем военных перевозок: 21 тыс. человек, 3,5 тыс. лошадей, различное военное имущество. Кроме того, надо было доставить паровозы, вагоны, рельсы и разные материалы для железнодорожного строительства, осуществлявшегося в захваченных ханствах и эмиратах. Сложным этот год был и для речного флота в связи с беспрецедентным мелководьем на Волге. Несмотря на это, удалось обеспечить дивиденд 25 руб. на одну акцию (10%).

Отметим, что в те годы валовой доход состоял: из оплаты перевозок грузов и пассажиров по Волге, пассажиров и войск по Каспийскому морю, а также из поимовой платы от правительства за почтовые морские рейсы, процентов за свободные суммы общества, находившихся на счетах в кредитных учреждениях, дохода от страхования грузов, оплаты работ, выполненных на заводах общества для сторонних организаций, платы за сохранение керосина в резервуарах общества, платы за аренду принадлежащих обществу лугов и зданий. При этом военные перевозки по Волге осуществлялись не часто и в сравнительно небольших объемах²³⁸.

За период с 1891 по 1899 г. валовая выручка увеличилась с 3331 до 4127 тыс. руб., или на 26%. Что касается валового дохода, то он даже уменьшился с 1142 до 938 тыс. руб., или на 12%. Годовой дивиденд

²³⁸ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 17 марта 1888 г. С. 1–5.

акционерам сократился с 400 до 225 тыс. руб., или на акцию с 20 до 10 руб. (8 и 4%). Правда, в этом периоде были года с более благоприятными, чем в 1899 г., показателями. Так, в 1894 г. дивиденд был выдан 30 руб. на акцию, в 1893 г. — 25. В 1891, как уже указано, а также в 1895 и 1896 гг., было выдано по 20 руб. В 1897 г. дивиденд составил 371 тыс. руб., и к этой сумме были добавлены из запасного капитала 79 тыс. руб. С учетом этого общая сумма дивиденда возросла до 450 тыс. руб., или до 20 руб. на одну акцию. В 1897 г. в дивиденд смогли направить всего 38 тыс. руб. Но тогда, как и в описанном случае, также обратились за помощью к указанному капиталу, из которого взяли 187 тыс. руб. После этого фонд дивиденда возрос до 225 тыс. руб., или 10 руб. на акцию.

Как отмечалось в докладе правления, представленном собранию акционеров, на показатели 1891 г. отрицательное влияние оказали трудности с вывозом хлопка из Средней Азии в связи со сложными погодными условиями²³⁹. Однако, как писал И. А. Шубин, финансовое положение «КиМа» было настолько устойчивым, что тот год, который был наиболее тяжелым для речников, оно закончило с прибылью и выдало акционерам достойный дивиденд²⁴⁰. На собрании в следующем году говорилось, что неудовлетворительные результаты деятельности общества в 1892 г. являются следствием эпидемии холеры. Из-за этого происходили постоянные задержки судов в портах, где их осматривали из боязни заражения, в ряде случаев разбежались члены судовых команд и грузчики. Кроме того, в Средней Азии из-за снегопадов произошла задержка со сбором и вывозом хлопка из отдаленных районов на верблюдах. Вследствие бескормицы животные гибли. Перевозившие хлопок погонщики (называвшиеся «верблюдичиками») бросали хлопок прямо в степи. Пришлось его потом собирать. Между тем на Волге навигация закончилась, и общество было вынуждено вывозить хлопок кружным путем: по Каспийскому морю в Баку, затем в Батуми, отсюда в Севастополь и далее в район Москвы²⁴¹.

В 1897 г. общество снова понесло большие убытки из-за крайне неблагоприятных условий доставки хлопка из Средней Азии. Тогда на месяц вышла из строя железная дорога, были задержаны подписание соглашения об использовании рабочих поездов и вывозе хлоп-

²³⁹ Там же. 26 апреля 1892 г. С. 2, 3.

²⁴⁰ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 466, 472, 489, 614.

²⁴¹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 25 апреля 1893 г. С. 2–5.

ка. Часть его испортилась от длительного хранения. Для вывоза пришлось использовать более протяженные пути. Убытки общество понесло также и в связи с мелководьем на Волге²⁴².

В документах «КиМа» при анализе показателей за 1899 г. было указано, как представляется впервые, на ухудшение экономического положения в связи с ростом цен на жидкое топливо, потребление которого к этому времени значительно возросло. Кроме того, уменьшился объем перевозок по Каспийскому морю, особенно хлопка в связи с низким его урожаем, а также различных материалов вследствие сокращения железнодорожного строительства в Средней Азии. Для покрытия возрастающих расходов было необходимо повышение фрахтов, чего частично удалось достигнуть в результате переговоров с рядом пароходных обществ²⁴³.

За период с 1900 по 1910 г. валовая выручка «КиМа» возросла с 4 166 до 6 485 тыс. руб., или на 55%. Валовой доход увеличился с 821 до 1 051 тыс. руб., или на 16%. Дивиденд в 1900 г. не выплачивался. В 1910 г. он составил 225 тыс. руб., или 10 руб. на акцию. Наиболее благоприятным был в этот период 1902 г., когда в дивиденд было отчислено 450 тыс. руб. — 20 руб. на акцию. Неплохие результаты были и в 1901 г.: в дивиденд направлено 405 тыс. руб. — 18 руб. на акцию. В 1902 г. в докладе правления было отмечено: «Итоги 1901 г. показали, что оправдалось сказанное в прошлогоднем докладе совета, что наше дело стоит на прочных основаниях и, пережив тяжелый кризис, по видимому, близящийся к концу, станет снова доходным. Дело показало еще более: общество может быть доходным и во время самого кризиса, еще переживая его». Тогда остаток прибыли в 10 тыс. руб. было решено направить в фонд усиления военного флота России²⁴⁴.

В 1904 г. писали, что в 1903 г. из-за низкого фрахта правление отказалось от доставки керосина из Баку в Царицын. Неблагоприятным фактором также явилось сокращение предлагаемых к транспортировке грузов из-за низкого урожая хлопка в Средней Азии и происшедшего там землетрясения. Вместе с тем положительное влияние на финансовые результаты деятельности оказало приобретение нефтяного топлива по сравнительно низкой цене. Удачным было участие «КиМа» в торгах на перевозки военных грузов в 1904—1906 гг., успешно развивалось дело на р. Куре²⁴⁵.

²⁴² Там же. 19 апреля 1898 г. С. 2—5.

²⁴³ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1899 г. СПб., 1900. С. 1—3.

²⁴⁴ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 21 апреля 1902 г. С. 5.

²⁴⁵ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1903 г. С. 2—5.

Весьма сложным был 1904 г. Тогда фонд дивиденда составил 225 тыс. руб., т. е. был таким же, как и в 1910 г. Но наиболее трудным в экономическом плане был 1905 г., когда не только не были произведены отчисления в дивиденд, не были сделаны выплаты директорам и служащим, но даже не была получена чистая прибыль. Анализируя итоги деятельности «КиМа» за этот год, указывали, что 23 тыс. руб. правление было вынуждено списать из прибыли на погашение убытков от аварий. «Но, к сожалению, эти убытки не ограничиваются этой суммой и недостающие 57 тыс. руб. списаны со страхового капитала». Отмечали, что основная причина «бездоходности» 1905 г. заключается в непрерывно повышающихся еще с начала 1904 г. ценах на нефтяное топливо. Это объяснялось, в частности, сокращением добычи нефти в Баку в связи с забастовками. «Однако некоторое сокращение расходов по другим статьям и введение нового процентного вознаграждения судовой администрации на Волге дали возможность произвести отчисления в погашение стоимости судов и имущества в соответствии с уставом общества, закончить год без убытков... По соглашению с другими пароходными обществами увеличены пассажирские тарифы на Волге, что позволит повысить прибыльность перевозок. Однако конкуренция между ними не преодолена»²⁴⁶. В докладе совета «КиМа» было особо подчеркнуто, что в 1905 г. отчисление в погашение стоимости судов и имущества было произведено «полностью до последнего рубля. На это обстоятельство совет считает необходимым обратить внимание господ акционеров как на признак твердого положения нашего дела»²⁴⁷.

Сложное экономическое состояние «КиМа» сохранялось и в последующие несколько лет. Сведений об этих годах недостаточно, однако известно, что не выплачивался дивиденд и в 1906—1907 гг.

В связи с 50-летием существования «КиМа», отмечавшимся в 1908 г., в юбилейном издании было сделано оптимистическое предположение: «Надо верить, что общество “Кавказ и Меркурий” в своем развитии еще не сказало своего последнего слова и что оно еще немало окажет услуг родной промышленности, способствуя вернейшему, скорейшему и дешевлешему передвижению пассажиров и грузов». Было отмечено, что за 50 лет средний размер годового дивиденда составил 18,85 руб. на одну акцию, или 7,6%. И это можно было считать неплохим результатом. Вместе с тем указывалось на тяжелые условия «последнего времени» в связи с увеличением цен

²⁴⁶ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 24 мая 1906 г. С. 1—6.

²⁴⁷ Там же. С. 3, 4.

на жидкое топливо в три раза. Подчеркивалось, что собственное производство топлива пока невозможно организовать на выделенном участке в Биби-Эйбатской бухте в связи с задержкой ее засыпки, которая, как можно понять из текста, должна была быть осуществлена за счет средств, выделяемых правительством. Вместе с тем высказывалось мнение, что имеет место покровительство с его стороны в деле установления экономически необоснованных железнодорожных тарифов, «но отнюдь не пароходных»²⁴⁸.

При рассмотрении итогов деятельности за 1910 г. было отмечено, что на экономические показатели благоприятное влияние оказало получение 100 тыс. руб. по судебному иску к правлению общества Рязанско-Уральской железной дороги. Вместе с тем на Каспийском море и в Средней Азии в ноябре 1910 г. бушевали разрушительной силы ураганы, что привело к многочисленным потерям на воде и на суше. Принимались меры к обеспечению закупок нефтяного топлива по наименьшим ценам, осуществление которых становилось для общества все более важным и сложным делом как в связи с ростом цен на топливо, так и по причине постоянного увеличения его потребления. Заметим, что, несмотря на весьма трудное положение общества в 1910 г., его правление нашло возможным пожертвовать 10 тыс. руб. на сооружение памятника Александру II, при котором оно было создано²⁴⁹.

В последний период деятельности «КиМа» происходило существенное увеличение валовой выручки: с 6 898 тыс. руб. в 1911 г. до 12 867 в 1915 г., т. е. за пять лет почти в два раза. При этом валовой доход возрос с 1 351 тыс. руб. до 2 110 — почти на 60%. В 1911 и 1912 гг. в дивиденд направлялось по 337,5 тыс. руб. — 15 руб. на одну акцию (6%). Не выдавался дивиденд в 1913 и 1914 гг., так как чистый доход был недостаточным, поступал только на погашение стоимости судов и зданий. В 1915 г. дивиденд составил 393,75 тыс. руб., или 17,5 руб. на одну акцию. В 1916 г. он возрос до небывалой величины — 1 575 тыс. руб., или 63 руб. на акцию (27%)²⁵⁰.

²⁴⁸ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 62, 63, 68–71.

²⁴⁹ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 28 июня 1911 г. С. 2–5; РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 238. Л. 3.

²⁵⁰ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 730. По другим данным — почти 70 руб. на акцию (Торгово-промышленная газета. 1917. № 134. С. 4). Но, представляется, что в определенной мере такой рост был следствием падения стоимости рубля.

30 мая 1913 г. в правлении «КиМа» (Невский проспект, 30) состоялось собрание акционеров по рассмотрению отчета за 1912 г. и проекта соглашения с правительством по возобновлению с 1914 г. «обязательных отношений по Каспийскому морю» на новый 15-летний срок. Был заслушан доклад об итогах работы в прошлом году. Указывалось, что акционеры могут получить дивиденд в правлении «КиМа», в банкирском доме «М. Нелькен» и в Петербургском отделении Московского учетного банка. Правление просило собрание увеличить отчисления от чистой прибыли в качестве награды служащим до 7,5% против 5%, которые были определены решением собрания акционеров в 1864 г. И это предложение было принято²⁵¹.

На собрании акционеров в 1914 г. отмечалось, что в 1913 г. валовой доход составил 655 тыс. руб., что в два раза меньше по сравнению с предыдущим годом. Оказалось, что из него после исключения 37 тыс. руб. на покрытие убытков от аварий и 26 тыс. руб. на выплату процентов от реализации облигаций в погашение стоимости судов и имущества можно направить только 592 тыс. руб., хотя по нормам, записанным в уставе, должно было быть на 257 тыс. руб. больше. Однако в докладе правления утверждалось, что такое положение не является катастрофическим, так как и без этого балансовая стоимость всех судов значительно ниже, чем первоначальная. Подчеркивалось, что 1913 г. был первым в XX в., когда дивиденд не был выплачен (хотя, по другим данным, это не совсем так), что снова объясняли значительным ростом цен на дизельное топливо и многими другими трудностями. Было доложено о происходящих переговорах с Бакинской городской управой по поводу продажи городу принадлежавшего «КиМу» нефтеносного земельного участка. Видимо, это было связано с тем, что правление общества потеряло надежду на получение от правительства средств для его осушения²⁵².

При характеристике экономического положения пароходных обществ в те годы писали: «В последнее десятилетие существования частновладельческого флота на Волге (1908–1917 гг.) происходило непрерывное повышение фрахтов. Но это не улучшило положение судовладельцев, а в отдельных случаях выручка едва покрывала расходы: из-за удорожания жизни, особенно роста цен на топливо, недостатка рабочих рук вследствие призыва в войска»²⁵³.

²⁵¹ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 мая 1913 г. С. 2–5.

²⁵² Там же. 9 мая 1914 г. С. 3.

²⁵³ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 мая 1915 г. С. 2–5.

На собрании акционеров «КиМа» 30 мая 1915 г. был обсужден доклад правления об итогах деятельности общества в 1914 г. Тогда валовая выручка составила 8 577 тыс. руб., а издержки по эксплуатации — 8 042 тыс. руб. При этом валовой доход составил 512 тыс. руб. — на 80 тыс. руб., или на 13%, меньше, чем за предыдущий год. В этих условиях правление было вынуждено целиком направить его на отчисления в погашение стоимости судов и имущества. Таким образом, это был второй год подряд, когда дивиденд не выплачивался, хотя предполагалось, что условия функционирования общества должны были улучшаться. В докладе правления по этому поводу было сказано: «Отечественная война 1914 г., вызвавшая напряжение всех народных сил и нарушавшая естественную жизнь страны, не могла не отразиться на деятельности общества. Но прилагались все усилия, чтобы не допустить убытков». На 1915 г. намечался существенный рост паровой и иной деятельности, постановили ассигновать по речному флоту 3,7 млн руб., по морскому 4,6, на возобновление имущества ассигновали 1,7 млн руб.²⁵⁴ Несмотря на все это, тогда считалось, что «КиМ» является самым крупным и эффективным судоходным предприятием не только на Волге, но и вообще среди русских речных пароходств²⁵⁵. Как писал Г. В. Алексушин, «коммерческая деятельность этой фирмы может являться идеалом для современных предпринимателей, занимающихся речным транспортом и пароходным бизнесом»²⁵⁶. Подчеркивалось, что «КиМ» является крупным предприятием также и по сравнению с акционерными обществами других отраслей: средний размер акционерного капитала в России в 1914 г. составлял 2,5 млн руб., что в два раза меньше, чем в «КиМе». В столице он был в среднем еще меньше — 1,2 млн руб.²⁵⁷.

Сравнение показателей, приведенных в табл. 9, подтверждает мнение о «КиМе» как о крупнейшем пароходном обществе на Волге. Отсутствие в 1915 г. данных по двум из них объясняется поглощением их «КиМом»²⁵⁸.

В табл. 10 и 11 представлена структура годовых издержек общества «КиМ» с 1861 по 1915 г. Она определена главным образом на ос-

²⁵⁴ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 739.

²⁵⁵ Пиппар И. Г. Монополизация речного транспорта на Волге. Горький, 1968. С. 10–20.

²⁵⁶ Алексушин Г. В. Пароходное общество «Кавказ и Меркурий». Автореф. дисс. ... канд. истор. наук. Самара, 1995. С. 3.

²⁵⁷ Калмыков С. В. Организационные формы предпринимательства. С. 92.

²⁵⁸ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 731.

Таблица 9

Сопоставление основных показателей деятельности волжских пароходных обществ за 1914 и 1915 гг., тыс. руб.

Наименование пароходств	Основной капитал	Валовая выручка	Издержки	Валовой доход	Дивиденд
1914 г.					
Общество «По Волге, 1843»	1 950	2 116	2 433	-316	—
Общество «Самолет»	2 000	3 526	2 934	+592	193
Общество «КиМ»	5 625	8 576	8 041	+535	—
Общество «Русь»	800	3 963	3 890	+73	24
Общество «И. И. Любимов и К°»	3 000	4 630	4 482	+148	57
Тов-во «Ф. и Г. братья Каменские и Н. Мешков»	7 500	6 567	6 483	+84	—
Тов-во «Вятско-Волжское пароходство»	3 000	2 201	1 966	+235	180
1915 г.					
Общество «По Волге, 1843»	1 950	2 840	2 550	+290	—
Общество «Самолет»	2 000	4 958	3 612	+1 345	280
Общество «КиМ»	5 625	12 857	10 747	+2 110	395,75
Общество «Русь»	800	5 680	5 259	+420	64
Общество «И. И. Любимов и К°»	—	—	—	—	—
Тов-во «Ф. и Г. братья Каменские и Н. Мешков»	—	—	—	—	—
Тов-во «Вятско-Волжское пароходство»	3 000	2 813	2 279	+534	240

нове отчетных данных. Но в некоторых случаях — на базе плановых балансов, например на 1915 г., в связи с чем по этому году общая сумма годовые издержек существенно отличается от соответствующих данных табл. 8, где использованы отчетные сведения.

Структура годовых издержек общества «Кавказ и Меркурий» в соответствии с отчетными данными и плановыми балансами за 1861–1878 гг.

Наименование расходов	1861 г.	1862 г.	1863 г.	1864 г.	1865 г.	1866 г.	1867 г.	1868 г.	1870 г.	1872 г.	1873 г.	1874 г.	1875 г.	1878 г.
Всего	1 133 тыс. руб.	1 124	906	924	928	953	1 026	1 085	1 302	1 614	1 533	1 600	1 429	1 628
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
в том числе:														
1. Содержа-ние судовых команд	292 тыс. руб.	298	311	252	240	267	250	270	305	340	337	360	335	366
	%	25,9	26,0	36,6	27,6	25,7	24,3	24,9	23,5	21,0	22	22,4	23,4	22,5
2. Дрова для пароходов	213 тыс. руб.	171	212	235	200	190	215	230	352	350	313	303	289	145
	%	18,8	15,5	23,2	25,5	21,6	21,0	21,2	26,9	21,6	20	18,8	20,0	8,8
3. Уголь для пароходов	40 тыс. руб.	50	66	88	95	98	110	115	124	130	-	-	-	-
	%	3,5	4,4	7,4	9,5	10,1	10,7	10,5	9,8	8,0	-	-	-	-
4. Нефть для судов	- тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	50	58	90	102	207
	%	-	-	-	-	-	-	-	-	3,2	3,8	5,6	7,1	12,6
5. Ремонт судов	99 тыс. руб.	78	57	69	80	76	80	90	103	175	215	250	185	304
	%	8,8	7,0	6,3	7,5	8,6	7,7	8,2	8,0	10,8	14,1	15,7	13,1	18,7
6. Аренда пристаней и помещений	9 тыс. руб.	9	6	5	25	10	18	17	20	37	40	40	33	40
	%	0,8	0,8	0,5	0,6	1,0	1,7	1,6	1,3	2,3	2,6	2,5	2,3	2,5
7. Содержа-ние судов	100 тыс. руб.	96	70	78	70	85	70	70	132	175	190	200	185	200
	%	8,9	8,7	7,8	8,5	7,6	6,8	6,5	10,1	10,8	12,6	12,5	13,1	12,3
8. Налоги и сборы	2 тыс. руб.	3	11	11	7	3	8	10	6	8	9,7	11	12	12
	%	0,2	0,3	1,2	1,2	0,3	0,8	1,0	0,5	0,5	0,6	0,7	0,9	0,7
9. Служащим в правлении	9 тыс. руб.	14	12	12	12	12	14	14	14	14	16	23	25	33
	%	0,8	1,3	1,1	1,3	1,2	1,3	1,3	1,0	0,9	1,0	1,4	1,8	2,0
10. Служащим в агентствах	80 тыс. руб.	116	78	94	85	91	90	100	113	120	129	130	130	130
	%	7,1	10,5	6,4	10,2	9,6	8,9	9,3	8,7	7,5	8,5	8,4	9,1	8,0
11. Перевозка войск и дру-гие расходы	70 тыс. руб.	50	19	24	20	23	21	26	41	55	52	50	40	40
	%	6,2	4,4	2,1	2,6	2,4	2,1	2,4	3,1	3,4	3,4	3,1	2,7	2,5
12. Прочие расходы	219 тыс. руб.	239	64	56	94	98	150	143	92	160	173,4	143	93	151
	%	19	21,1	7,2	6,2	10,1	14,7	13,1	7,1	10,0	11,4	8,9	6,5	9,4

Таблица 11

Структура годовых издержек общества «Кавказ и Меркурий» в соответствии

Наименование расходов	Ед. изм.	1879 г.	1880 г.	1885 г.	1886 г.	1889 г.	1894 г.	1895 г.
Всего	тыс. руб.	1637	1707	2108	2156	2088	2596	2599
	%	100	100	100	100	100	100	100
в том числе:								
1. Содержание судовых команд	тыс. руб.	385	406	527	568	536	569	613
	%	23,3	23,4	25	26,3	25,7	21,8	23,6
2. Дрова для пароходов	тыс. руб.	110	79	29	27	18	23	15
	%	6,7	4,7	1,4	1,3	0,9	0,9	0,6
3. Уголь для пароходов	тыс. руб.	—	—	—	—	—	—	—
	%	—	—	—	—	—	—	—
4. Нефть для судов	тыс. руб.	206	232	391	357	371	423	417
	%	12,7	13,6	18,6	16,6	17,7	16,3	15,8
5. Ремонт судов	тыс. руб.	297	297	329	340	249	382	358
	%	18,2	17,5	15,6	15,7	12	14,7	13,8
6. Аренда пристаней и помещений	тыс. руб.	37	35	67	74	117	63	64
	%	2,2	2,0	3,2	3,5	5,6	2,4	2,5
7. Содержание судов	тыс. руб.	187	205	280	238	248	320	365
	%	11,4	12,3	13,1	11,0	11,8	12,3	14,0
8. Налоги и сборы	тыс. руб.	23	15	37	48	40	77	68
	%	1,4	0,9	1,7	2,2	1,9	2,9	2,8
9. Членам совета	тыс. руб.	—	—	—	—	—	—	—
	%	—	—	—	—	—	—	—

с отчетными данными и плановыми балансами за 1879–1915 гг.

1898 г.	1900 г.	1901 г.	1902 г.	1903 г.	1905 г.	1906 г.	1912 г.	1914 г.	1915 г.
3154	3344	3663	3545	3738	4675	4869	6456	8042	8392
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
671	687	691	706	756	926	930	1105	1124	1199
21,3	20,5	19,0	19,4	20,2	19,7	19,1	17	14	14
18	19	18	18	18	...	—	—	36	—
0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	—	—	—	0,4	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
616	790	1033	940	687	1227	1345	1697	2385	2588
19,6	24,1	28,6	25,7	18,3	26,3	27,8	27	29,7	31
403	410	329	365	455	459	510	738	934	676
12,7	12,9	9,0	10,3	12,2	9,7	11,2	11	11,5	8
78	73	84	84	91	95	89	159	186	194
2,5	2,2	2,4	2,4	2,4	2,1	1,8	2,6	2,3	2,4
381	485	520	420	570	513	547	817	1250	1220
12,4	14,3	14,3	11,7	15,2	11	11,3	12	15,6	15
30	35	30	66	74	62	70	106	161	158
0,9	0,9	0,8	1,8	2,0	1,2	1,6	1,7	2,0	1,9
—	—	—	—	—	—	—	17	34	17
—	—	—	—	—	—	—	0,3	0,4	0,2

Наименование расходов	Ед. изм.	1879 г.	1880 г.	1885 г.	1886 г.	1889 г.	1894 г.	1895 г.
10. Директорам	тыс. руб.							
	%	—	—	—	—	—	—	—
11. Служащим в правлении	тыс. руб.	30	30	35	36	38	50	54
	%	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	2,0	2,1
12. Служащим в агентствах	тыс. руб.	149	151	209	216	254	299	309
	%	9,4	8,8	10	10,0	12,1	11,5	11,9
13. Перевозка войск и другие расходы	тыс. руб.	62	67	64	30	80	79	82
	%	3,8	3,9	3,1	1,4	3,8	3,1	3,0
14. Прочие расходы	тыс. руб.	151	190	140	222	137	311	254
	%	9,3	11,2	6,6	10,3	6,7	12,1	9,9

Годовые издержки за 1879–1915 гг. показаны по 14 статьям. Первой их них является «Содержание судовых команд», расходы по которой возросли с 292 тыс. руб. в 1861 г. до 1 199 в 1915 г., т. е. в четыре раза. Однако, доля этих издержек в общих издержках уменьшилась с 26 до 14%. Следующие три статьи связаны с обеспечением судоходства топливом. Прежде всего это дрова для топок паровых котлов, расходы на которые в 1861 г. составили 213 тыс. руб. — около 19% общих издержек, максимально 352 тыс. руб. в 1870 г. — 27%. Потом эти расходы начали уменьшаться, особенно значительно в 1875–1878 гг. В 1879 г. доля расходов на дрова составляла 6,7%, после 1886 г. — менее 1%. С 1905 г. расходы по этой статье вообще не показывали. Но сравнительно небольшие расходы по ней появились в 1914 г.: в связи с дефицитом других видов топлива в отдельных случаях использовали дрова.

Уголь для топок паровых котлов использовался только на Каспийском море. Расходы на его приобретение с 40 тыс. руб. возросли к 1872 г. до 130, составляя в общих издержках до 10%. После этого его применение практически прекратилось в связи с переходом на

Окончание табл. 11

1898 г.	1900 г.	1901 г.	1902 г.	1903 г.	1905 г.	1906 г.	1912 г.	1914 г.	1915 г.
	7	7	7	7	7	18	25	25	25
—	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,3	0,3
88	70	73	78	84	91	84	110	112	118
2,8	2,1	2,1	2,2	2,2	1,9	1,8	2	1,4	1,4
322	300	344	352	408	464	460	628	723	683
10,2	9,0	9,0	10,2	10,9	10	9,5	10	9,0	8,1
260	150	145	204	176	214	207	280	328	351
8,2	4,4	3,0	6,8	4,7	4,7	4,1	5	4,1	4
287	318	329	304	412	617	609	774	744	1163
9,0	9,5	10,6	8,8	11,2	13,2	12,2	11	9,3	13,7

нефтяное топливо — сначала для паровых котлов, а потом все больше для дизельных двигателей. Расходы на него возросли с 207 тыс. руб. в 1878 г. — 12,6% до 2 588 тыс. руб. в 1915 г. — 31% всех издержек. Это была самая большая расходная статья, причем наиболее, если можно так сказать, «подвижная» — в том смысле, что здесь, хотя бы теоретически, можно было бороться за уменьшение расходов.

Следующей по величине затрат была статья «Содержание судов» — от 70 тыс. руб. в 1865 г. до 1 250 в 1914 г., или от 6,5 до 15,6%. Затем отметим расходы по статье «Ремонт судов», возраставшие с 99 тыс. руб. в 1861 г. — 8,8% до 934 в 1914 г. — 11,5% от общих издержек. Правда, в 1915 г. эти расходы существенно уменьшились — до 676 тыс. руб. Это было вызвано тем, что шла война, на ремонтах сэкономили; как всегда бывает в таких случаях, оборудование работало на износ. Надо заметить, что распределение расходов между этими двумя статьями было (как и сейчас) во многом условно, так как, например, затраты на текущий ремонт по идее должны были относиться к первой из них, но могли включаться и во вторую. На практике делить расходы по отдельным видам ремонта бывает крайне сложно. Поэтому, на-

верное, лучше говорить об управлении ремонтами в целом, не распределяя их по видам.

Из других наиболее значительной являлась статья «Прочие расходы», в которую включалось примерно 10% затрат. Аналогичный удельный вес имела и статья «Служащим в агентствах», которую правильнее было бы назвать «Содержание агентств», так как в нее включалась не только собственно оплата труда служащих, но и разные другие расходы. В среднем 5% в общей сумме издержек составляла статья «Перевозка войск и другие расходы» (правда, в 1898 г. — 8%), около 2% — «Налоги и сборы». Выше уже было указано, что директора получали оплату за счет эксплуатационных расходов и прибыли. Последняя была не всегда. Поэтому их труд за счет указанных расходов всегда оплачивался. Другое дело, что эта оплата включалась в статью «Служащим в правлении», которая составляла в среднем 2% в общих издержках. Оплата труда директоров много лет не выделялась в имеющихся документах, поэтому и не показана до 1900 г. в указанных таблицах. Аналогично этому оплата труда членов совета, которая производилась с момента его образования, включалась также в статью «Служащим в правлении». Потом ее начали выделять в отчетности, и она показана в табл. 11.

Управление внешними связями и капиталами

При рассмотрении этого вопроса на первый план выходят отношения «КиМа» и русского правительства как важнейшее направление в системе внешних связей этого общества. О них уже немало было сказано выше. Но к этому следует добавить, что 1 января 1914 г. истек срок последнего 15-летнего договора между ними. Подготовленный правлением «КиМа» проект договора, о котором уже упоминалось, весьма длительное время рассматривался в правительственных сферах. Затем он поступил в Финансовую комиссию Государственной думы, которая постановила заключать договор только на один год, а затем продлевать по надобности, уменьшить ежегодную субсидию с 350 до 289 тыс. руб. Со всем этим согласилось Министерство торговли и промышленности.

В дальнейшем речь пойдет об экономических связях «КиМа» с частными предприятиями, в основном с акционерными обществами.

Возможно, первый опыт их установления был связан с участием председателя правления «КиМа» Н. А. Новосельского в 1860 г. в ра-

боте правления Общества Волго-Донской железной дороги, что позволило договориться о распределении некоторых грузов²⁵⁹.

На собрании акционеров «КиМа» в 1885 г. председатель правления А. П. Жандр заявил, что 24 декабря 1883 г. была заключена на три года конвенция с Обществом Грязе-Царицынской железной дороги и товариществом «Нефть». Она предусматривала: сбор «КиМом» в Баку керосина у мелких производителей, слив его в свои резервуары и перевозку по водным путям. Затем керосин транспортировался в цистернах по железной дороге в Царицын, где его сливали в резервуары указанного товарищества, и развозился в различные пункты России и даже за рубеж. Как писали тогда, порты и пристани «КиМа» вошли в состав прямого заморского товарного сообщения из Гуля, Лондона и других городов через Ригу в Царицын. Вместе с тем отмечали, что заморские рейсы «дали пока скромные результаты. Но в будущем, надо надеяться, они будут более благоприятными». Одновременно весьма прочными были товарные связи с Москвой, Варшавой, Лодзью. Подчеркивалась новизна этого дела, необходимость предусмотреть «возможные осложнения»²⁶⁰.

По истечении трехлетнего срока указанная конвенция была возобновлена. В 1888 г. на собрании «КиМа» отмечали: «Убедившись в пользе прямых сообщений для перевозки грузов с пониженными тарифами, что способствует расширению торговых сношений, правление имеет в виду в будущем увеличить свое участие в них, заключив для этого договора с другими железными дорогами»²⁶¹. Потом это соглашение дополняли и другие, например, с товариществом «Нефть» в 1892 г. на одну навигацию²⁶².

Видимо, именно тогда в обществе «КиМ» начала создаваться действенная, гибкая система управления сложными транспортными договорами, зачастую многоступенчатыми. Указанное соглашение, как и многие последующие заключенные «КиМом», касалось смешанных железнодорожно-водных перевозок грузов, обеспечивавших значительный экономический эффект. Хотя, конечно, их организа-

²⁵⁹ Там же. С. 432.

²⁶⁰ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1885 г. СПб., 1886. С. 2—4; Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». 1858—1908. С. 37; Конвенция между обществом «Кавказ и Меркурий», товариществом «Нефть» и Обществом Грязе-Царицынской железной дороги. СПб., 1884. С. 1—4.

²⁶¹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 17 апреля 1888 г. С. 1—4.

²⁶² Соглашение между правлением «Кавказ и Меркурий» и товариществом «Нефть». СПб., 1892. С. 1—4.

ция была нелегким делом, а их осуществление на практике требовало создания весьма сложной системы управления и контроля. Вообще надо отметить, что взаимоотношения речников с железнодорожниками были сложными. Иногда от конкуренции с некоторыми из них они переходили к сотрудничеству в борьбе за грузы с другими железнодорожными линиями²⁶³. В связи с этим следует обратить внимание на «Справку», автор которой, видимо, был чиновником Министерства торговли и промышленности. Он писал, что поступают жалобы руководителей пароходств на незаконное отвлечение грузов железными дорогами в связи с установлением ими так называемых навигационных тарифов. Несомненно, подобные жалобы исходили и от руководства «КиМа». Поясним, что эти тарифы вводились на период навигации, являлись более низкими по сравнению с обычными. Пароходства считали, что они не имеют под собой никакой экономической почвы, применяются исключительно в интересах конкурентной борьбы с ними, имеют целью компенсировать потери железных дорог от передачи части грузов на водный транспорт, и просили отменить их. Однако автор «Справки» не соглашался с доводами пароходств. Он считал, что сокращение в связи с этим их доходов с лихвой компенсируется тем, что железные дороги, примыкающие к водным путям, привлекают для них дополнительные грузы, и приводил соответствующие статистические данные²⁶⁴.

Одним из первых в данной отрасли следует считать и соглашение, заключенное в 1886 г. между волжскими обществами «КиМ», «Самолет» и «По Волге, 1843». Оно касалось распределения объемов перевозимых грузов, а также уровня фрахтов. Но, надо сказать, что все указанные договоренности не отличались большой прочностью, а по своей форме, как правило, не шли дальше синдикатских соглашений²⁶⁵. В 1896 г. эти пароходства подписали конвенцию о предотвращении конкуренции на пассажирских линиях Нижний Новгород — Астрахань²⁶⁶.

Как уже было указано, «КиМ» сыграл ведущую роль в обеспечении железнодорожного строительства в Средней Азии. Участвовало общество и в эксплуатации Юго-Восточной железной дороги, что име-

²⁶³ Клопотной Е. А. Промышленная революция и развитие водного транспорта России. Новосибирск, 1998. С. 104.

²⁶⁴ Федоров М. Справка о конкуренции между внутренними водными путями и железными дорогами. СПб., 1909. С. 4.

²⁶⁵ Можин В. П. Монополии в речном и морском судоходстве в дореволюционной России: Автореф. дисс... канд. истор. наук. М., 1958. С. 8.

²⁶⁶ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 699.

ло не только военное, но и немалое гражданское значение. Безусловно, на этот счет заключались соответствующие договоры. Вместе с тем надо указать на имевшееся соглашение между «КиМом», другими пароходствами и железными дорогами о сотрудничестве в обеспечении срочной доставки легковесных посылок в центре европейской части России²⁶⁷.

В 1898 г. в С.-Петербурге проходило совещание представителей ряда пароходных обществ с участием «КиМа», представившего предложения о совместной деятельности. Возможно, именно там была подписана конвенция с Обществом пароходства по Дону, Азовскому и Черному морю сроком на одну навигацию. В условиях отсутствия Волго-Донского судоходного канала была представлена весьма сложная, с точки зрения обеспечения эффективного управления, транспортная и финансовая схема. В упрощенном виде суть ее состояла в том, что «КиМом» из портов Каспийского моря и с пристаней Волги собирались и доставлялись в Царицын грузы. Далее они следовали по железным дорогам в порты Черного моря, оттуда морским транспортом в порты Мраморного и Средиземного моря. К этому документу имелось следующее примечание: «Ввиду того, что “Пароходство по Дону” состоит в конвенции с Русским обществом пароходства и торговли о взаимной передаче грузов, с заключением настоящей конвенции общество “КиМ” вступает в общее соглашение»²⁶⁸.

К 1900 г. относится конвенция «КиМа» с С.-Петербургско-Волжским пароходным обществом о тарифах и размерах перевозки грузов на линии от Рыбинска до Ревеля, Риги, Либавы со сроком действия один год²⁶⁹. Такие краткосрочные соглашения были исключением из правила в этот период, когда уже преобладали долгосрочные. Другое дело, что зачастую они через небольшой период времени по каким-либо причинам полностью или частично прекращали свое действие.

Как писал И. А. Шубин, считалось, что «передовым отрядом» в создании монополий на Волге шли пароходные общества «КиМ», «По Волге, 1843», «Самолет» и «Русь», которые еще в 1900 г. заключили годовое соглашение о фрахтах и тарифах. Оно потом практически каждый год в той или иной форме возобновлялось и было нарушено

²⁶⁷ Извлечение из конвенции о прямом Московско-Волго-Камском сообщении. Для агентов общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1884. С. 3.

²⁶⁸ Конвенция Общества пароходства по Дону, Азовскому и Черному морю с обществом «Кавказ и Меркурий». СПб., 1888. С. 2—4.

²⁶⁹ Конвенция Петербургско-Волжского общества пароходства и торговли с обществом «Кавказ и Меркурий». СПб., 1900. С. 1—3.

только один раз — в 1913 г. К нему привлекались и другие пароходства, некоторые потом выбывали по разным причинам. «При дружной работе обществ — фрахты и тарифы повышались, при отсутствии согласия — снижались. Несмотря на недостаточно совершенное их построение, а также далеко не идеальное выполнение условий соглашения самими его участниками, результаты согласованной работы были весьма благоприятными, их выручка росла». С начала навигации 1914 г. было заключено соглашение о повышении фрахта между всеми волжско-камскими пароходствами. Но оно вскоре распалось²⁷⁰.

И. А. Шубин также отмечал, что в 1901 г. было достигнуто «частное соглашение» обществ «По Волге, 1843», «Самолет» и «КиМ» о тарифах, хотя последнее из них и имело пониженную таксу на одной из пароходных линий на участке Нижний Новгород — Астрахань²⁷¹. Однако трудно сказать, новое это было соглашение или оно входило в упомянутое выше.

В 1898 г. было заключено соглашение о транспортировке по Каспийскому морю сухих грузов между «КиМом», Восточным обществом и пароходным товариществом «Надежда». Оно не раз нарушалось, и тогда между ними начиналась острая конкурентная борьба. Эти же компании с участием Российского транспортного и страхового общества в 1903 г. заключили договор о совместном создании агентств в Персии. Помимо этого, был заключен договор с Персидским страховым и транспортным обществом о совместном содержании страховых и транспортных контор²⁷². Тогда же возникло Объединенное общество транспортирования и страхования грузов в Персии. Были установлены квоты по перевозке сухих грузов: «КиМ» — 38,5%, ВО — 31,3 и «Надежда» — 30,2. По существу, это был синдикат, позволивший ликвидировать конкуренцию, облегчить управление процессами перевозки грузов и их страхованием. Затем последовало новое (или возобновленное) соглашение об этом же с ВО и Российским транспортным и страховым обществом. Сфера его действия была весьма широка — Каспийское море и Волга с притоками. Между тем возросли общие объемы перевозок грузов и страхования по сравнению с существовавшими при заключении указанных выше договоров, значительно усложнилось управление ими. Поэтому вскоре было создано и начало действовать управленческое Бюро персидских

²⁷⁰ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 705, 718.

²⁷¹ Там же. С. 644.

²⁷² Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1903 г. С. 3.

транспортов, состоявшее из представителей этих трех обществ, что, по мнению некоторых исследователей, означало появление элемента, относящегося к более высокой форме организации, чем синдикат, — картели²⁷³. Оно установило для всех участников единые фрахты и страховые премии. Все это существенно облегчило и удешевило деятельность в персидских и российских портах, на Каспийском море, на волжских пристанях. В тот же период было достигнуто соглашение с Куринско-Каспийским пароходным акционерным обществом, которое все более закрепляло его подчиненное положение по отношению к «КиМу»²⁷⁴.

В печати отмечалось, что в первой половине 1910-х гг. на Волге пассажирские таксы держались на уровне конца XIX столетия, несмотря на большие трудности для флота, связанные с удорожанием жидкого топлива, неблагоприятными погодными условиями, сложностями в обеспечении экономической эффективности перевозки грузов. Пароходства, как могли, сопротивлялись повышению цен на топливо: делались доклады на эту тему и на съездах судовладельцев принимались осуждающие резолюции, которые направлялись в правительство и в Государственную думу, применялись все более экономичные двигатели на судах. Но, несмотря на это, тогда разорились многие пароходства: например, весь флот товарищества «Надежда» перешел в аренду к товариществу «Русь», видимо, когда кончился срок аренды «КиМа». Руководители пароходных обществ в поисках выхода из создавшегося положения были вынуждены изменить формы и методы хозяйствования. «Волжское судоходство перестало быть

²⁷³ Бюро «Персидского страхового и транспортного общества». СПб., 1905. С. 1—5. «Объединившись в синдикат, не без помощи правительства, “Кавказ и Меркурий”, “Восточное общество” и “Надежда” сосредоточили в своих руках наиболее выгодные грузоперевозки, сумели занять господствующее положение в товаропассажирском флоте на Каспийском море» (Эфенди-Заде Д. М. Формирование монополистического капитала в торговом судоходстве на Каспийском море. С. 193, 194, 197). «Объединенное общество транспортирования и страхования грузов в Персии» возникло с помощью министра финансов С. Ю. Витте в противовес попыткам Л. С. Полякова в 1901 г. монополизировать через общество “Надежда” перевозки грузов в Персию» (Эфенди-Заде Д. М. Монополистический капитал в судоходстве на Каспийском море: Автореф. дисс... канд. истор. наук. М., 1979. С. 20). «Создание синдиката “Объединенное общество транспортирования и страхования грузов в Персии” было одним из проявлений экономической экспансии царизма в Персии» (Ананьич Б. В. Учетно-ссудный банк Персии в 1894—1907 гг. // Монополии и иностранный капитал в России. Л., 1962. С. 302).

²⁷⁴ Куринско-Каспийское пароходство: Устав. Баку, 1904. С. 1—5.

частным делом отдельных судовладельцев и обращалось постепенно в дело общественное, переходя от старых к более современным формам капиталистического хозяйства, что прежде всего выражалось в концентрации капиталов»²⁷⁵.

Процессы концентрации в речном флоте были ускорены кризисом, охватившим эту отрасль в 1905 г. Он был связан с предшествовавшим ему общероссийским экономическим кризисом и последовавшей депрессией. Тогда началось резкое сокращение объемов перевозок, что сделало необходимым уменьшение размера фрахтов, вызвало снижение прибылей. Все это, в сочетании с конкуренцией монополий в топливной промышленности, вызвало необходимость дальнейшей концентрации и в данной отрасли²⁷⁶.

В 1906 г. впервые на Волге после длительных переговоров был подписан формальный договор между пароходными обществами и товариществами «КиМ», ВО, «По Волге, 1843», «Самолет», «Надежда» «об общей взаимной перевозке грузов от Нижнего Новгорода до Астрахани». Однако он соблюдался всего два года и распался в связи с передачей флота товарищества «Надежда». Но в 1909 г. договор был возобновлен, причем к нему примкнули товарищество «Русь», а также Купеческое пароходство по р. Волге. Он предусматривал не только единство фрахта, но и нормирование перевозок грузов. «Главной целью соглашения было поднятие фрахта. И правления этих обществ совершенно определенно писали об этом в своих конфиденциальных предписаниях местным агентам. Правда, поднимались фрахты и таксы также и другими фирмами»²⁷⁷.

В 1907 г. на Каспийском море к «КиМу» и Персидскому страховому и транспортному обществу примкнуло товарищество «Надежда», которое, видимо, на какое-то время из указанного договора выходило. И тогда было сообщено о создании первого крупного транспортного объединения в центре европейской части России, Волжского синдиката, с участием этих обществ. Оно продолжило и закрепило совместную организацию агентств в Персии, распространило свое влияние на железнодорожный транспорт Поволжья, так как их партнером явилось ВО, созданное семейством фон Дервизов — крупнейшим владельцем железных дорог²⁷⁸. Разработка и выполнение на

²⁷⁵ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 645, 656, 660.

²⁷⁶ Можин В. П. Монополии в речном и морском судоходстве в дореволюционной России. С. 10.

²⁷⁷ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 664, 669.

²⁷⁸ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Записка. Л. 1—5.

практике функций синдиката были поручены созданным для этого управленческим органам — бюро и комитетам: для управления объемами перевозок на основе согласованных норм с определением набора грузов для каждого участника синдиката; для управления доходами с определением размеров выручки, приходящейся на каждое общество, общих грузовых фрахтов, пассажирских такс и др. Специальное подразделение одного из комитетов контролировало выполнение участниками синдиката условий договора, что гарантировалось внесением ими залога в 50—100 тыс. руб.

К сфере деятельности этого синдиката относится «Договор», подписанный 27 апреля 1910 г. на трехлетний срок между правлениями пароходных обществ «Самолет» (руководители И. М. Лысковский и И. Д. Поцелуев), «По Волге, 1843» (И. А. Шитов и Н. С. Цивлев), «КиМ» (М. Н. Бенуа и М. П. Боткин), ВО (П. Н. Летуновский и Н. Б. Глазберг) и «Надежда», а также членами-пайщиками товарищества «Русь» (А. В. Лапшин) и Купеческого пароходства по р. Волге (П. М. Репин и М. И. Телятников) — последние, видимо, в порядке краткосрочных обязательств. Этот «Договор» имел целью установление и поддержание между этими обществами отношений, способствующих «наиболее успешной и своевременной перевозке грузов по р. Волге». Для этого были выработаны и согласованы условия, заключавшиеся в распределении между ними объемов перевозок и доходов, создано Центральное бюро в Нижнем Новгороде, в которое входили представители всех участников «Договора»²⁷⁹.

В 1909 г. с этой же целью было подписано соглашение с пароходствами, обслуживавшими верхнюю часть Волги и Каму: М. К. Кашиной, «И. И. Любимов и К^о» и «Ф. и Г. братья Каменские и Н. Мешков». В союзе с участниками указанного «Договора» они «образовали огромный синдикат, объединивший в своих руках более 80 больших пассажирских пароходов»²⁸⁰. Между тем руководство «КиМа» совместно с ВО скупило суда, принадлежавшие товариществу «Надежда», целесообразность чего выявилась после их аренды в продолжение двух с половиной лет. Оно приобрело пароходство М. К. Кашиной, арендовало на три года пароходы у компании «М. П. Зарубин». Эти общества в сумме имели до 106 судов. Однако соглашение между всеми компаниями по грузовым перевозкам на Волге не было достигнуто ввиду «имеющихся различий в их интере-

²⁷⁹ Договор о перевозке грузов по Волге правлений «Кавказ и Меркурий», «Восточное общество», «Русь», «Купеческое пароходство». СПб., 1910. С. 1—6.

²⁸⁰ Цытерович Г. В. Синдикаты и тресты в России. М., 1919. С. 67.

сах». «Это препятствует переходу к единым фрахтам, что в сочетании с ростом цен на жидкое топливо не обещает благоприятного результата». Однако на Каме такое соглашение было обеспечено «и в пассажирском и грузовом деле»²⁸¹.

На собраниях в «КиМе» особенно подчеркивалась важность совместной с ВО покупки у Г. З. Тагиева Куринско-Каспийского акционерного пароходного общества, которая привела к преодолению конкуренции между обществами на Каспийском море по перевозке сухих грузов на ряд лет (часть его судов была продана «КиМу», часть — ВО с уплатой в течение 10 лет). Отмечалось, что «фрахты на Каспии, вследствие сосредоточения таких значительных перевозочных средств в более твердых руках, приблизились к нормальному уровню, что дает возможность без особых затруднений погасить произведенные затраты при покупке». Вместе с тем указывалось, что на этом борьбу с конкурентами нельзя считать полностью законченной: одно из волжских обществ «ведет работу в этом направлении». Но и на Каспийском море также оставались мощные конкуренты — товарищество «Братья Нобель» и общество «Мазут», правда, в основном по перевозке жидких грузов²⁸². На Волге для обеспечения эффективно-

²⁸¹ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 18 июня 1911 г. С. 2, 3.

²⁸² Там же. 24 мая 1912 г. С. 3. «Большое значение для укрепления позиций крупнейших судоходных предприятий на Каспийском море имели так называемые конвенционные грузоперевозки. Эти соглашения морских и речных предприятий между собой, а также с железными дорогами о прямых водно-железнодорожных сообщениях, обеспечили монополию на приток основных грузов. Общества «Кавказ и Меркурий», «Восточное» и «Надежда» добились монопольного права на участие в Черноморско-Кавказско-Волжско-Закаспийских и Кавказско-Закаспийских прямых сообщениях». В начале 1900-х гг. один из аутсайдеров, крупный бакинский судовладелец Г. З. Тагиев, вступил в борьбу с монополией синдиката на конвенционные перевозки, которая длилась восемь лет. За это время он преобразовал свое пароходное предприятие в акционерное общество, открыл во многих городах агентства и конторы, построил склады и значительно увеличил состав своего флота. Это общество предлагало различные льготы для грузоотправителей: уменьшение фрахтовых ставок, кредит в оплате перевозок, бесплатное хранение грузов на складах общества. «За короткое время предприятие Тагиева стало серьезным конкурентом петербургских пароходных обществ. Конкуренция особенно отразилась на делах общества «Кавказ и Меркурий», которое лишилось многих пассажиров и больших объемов груза в юго-западной части Каспийского моря. Правление этого общества категорически отказывалось вступать в какие-либо соглашения с Тагиевым. Совместно с правлением «Восточного общества», оно приложило немало сил, используя свои связи в деловых кругах столицы, чтобы не допустить его пароходство к конвенционным грузоперевозкам. В результате этого Совет министров вынес отрицательное (для Тагиева. — В. Г.) решение по этому вопросу». Не добившись включения в конвенци-

го управления купленными судами общества М. К. Кашиной была создана специальная фирма²⁸³. Об этом обществе И. А. Шубин писал, что оно было последним единоличным пассажирским предприятием на Волге. «И с этого времени акционерный капитал становится отныне полным властелином коренной Волги в отношении пассажирского движения, в то же время захватывая с каждым годом и буксирное пароходство»²⁸⁴.

В 1909 г. крупные пароходства бассейна р. Волги создали в Нижнем Новгороде бюро, «поведя настойчивую борьбу за снижение цен на нефтяное топливо. И в 1916 г. обязательным постановлением министра торговли и промышленности цены на него, а также и фрахты на его перевозку, были фиксированы»²⁸⁵. Но эффективность этого мероприятия осталась неизвестной.

В докладе правления по итогам деятельности «КиМа» в 1913 г. было указано, что закончена монополизация перевозок почты по всей Волге, Каме и по Каспийскому морю, «к концу года она целиком совершается под флагом общества «Кавказ и Меркурий»». Заключено соглашение о поставках в течение пяти лет продовольствия для интендантства Петербургского военного округа. Успешно развивается эксплуатация судов ранее купленной компании «Надежда» на реках Волга, Кама, Ока и Москва. В ряде пунктов уже созданы общие с ВО агентства²⁸⁶. На Каме в 1913 г. «КиМ» в целях борьбы с конкурентами имел фрахты ниже, чем у других компаний. Однако с начала навигации 1914 г. состоялось соглашение всех Волжско-Камских пароходств о их повышении, которое просуществовало недолго, быстро распалось²⁸⁷. Свидетельством концентрации капиталов являлись данные, которые содержались в выпускавшихся «КиМом» справочниках по пассажирскому речному транспорту. Так, в справочнике за 1914 г. указывалось, что все приводимые таксы перевозки пассажиров являются общими для этого пароходства и ВО, которые выступают практически как одно пароходство, осуществляют их доставку от

онные соглашения, он в 1911 г. прекратил свою судоходную деятельность. Отмечалось также, что его устаревший флот не был нужен обществу «Кавказ и Меркурий». Но оно купило его, чтобы не допустить его попадания в чужие руки (*Эфенди-Заде Д. М. Монополистический капитал в судоходстве на Каспийском море. С. 23, 24*).

²⁸³ *Можин В. П.* Монополии в речном и морском судоходстве в дореволюционной России. С. 12.

²⁸⁴ *Шубин И. А.* Волга и волжское судоходство. С. 682.

²⁸⁵ Там же. С. 650.

²⁸⁶ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 9 мая 1914 г. С. 2–4.

²⁸⁷ *Шубин И. А.* Волга и волжское судоходство. С. 715, 718.

Рыбинска до Персии и до Перми. Гибкое управление этими таксами проявлялось, в частности, в наличии ряда скидок, позволявших увеличить число пассажиров, например при коллективных экскурсиях, при покупке билетов на обратные рейсы. Таксы указанных обществ были общими также для пароходств «Самолет» и «По Волге, 1843», которые уже были частично или полностью поглощены. Содержалась реклама рейсов ряда обществ, которые, имея определенную самостоятельность, тем не менее целиком зависели от объединенного общества «Камво»: «Коммерческо-крестьянское пароходство по Волге, Мологе и Шексне», «Ф. и Г. братья Каменские и Н. Мешков», «Д. Д. Якимова н-цы» по Волге, Каме и Белой. Для всех их были установлены единые цены на еду во время поездок, причем ассортимент закусок, холодных и горячих блюд, десерта был чрезвычайно обширен. Наверное, в конкурентной борьбе это играло немалую роль²⁸⁸. В 1915 г., несмотря на участие России в Первой мировой войне, цены на еду лишь немного повысились для I и II классов, а для III остались без изменения²⁸⁹.

Заметим, что все более крепнущие связи существовали между «КиМом» и Российским транспортным и страховым обществом, которым с 1913 г. руководил И. П. Манус. Это общество характеризовалось в печати как вполне благополучное, в отличие от ряда других страховых организаций. Оно действовало в согласии с обществом «КиМ», которому передало перевозку застрахованных у себя грузов²⁹⁰.

Важнейшим этапом концентрации капиталов являлось объединение «КиМа» и ВО. Но об этом в последующем изложении.

²⁸⁸ Для характеристики уровня цен отметим, что пассажирам I и II классов комплексный обед из четырех блюд с чашкой кофе или чая со сливками или лимоном стоил 1 руб. Из порционных блюд: салат из омаров и икра паюсная — по 1,25 руб., уха из стерлядей и гурьевская каша с французскими фруктами — по 1 руб., рябчик целый — 0,95 руб., груша с хересом — 0,50 руб. (Движение судов «Кавказ и Меркурий»: Волга, Кама, Каспийское море. СПб., 1914. С. 10–22).

²⁸⁹ Груша с хересом даже подешевела на 10 коп. Правда, исчезли омары, а рябчиков предлагали только пассажирам I класса (Там же. Пг., 1915. С. 10–20).

²⁹⁰ С.-Петербургский биржевой день. 1914. № 128. С. 2. Отмечалось, что «особое место занимают взаимоотношения между двумя самыми крупными в России пароходными акционерными обществами, какими являются “Кавказ и Меркурий” и “Российское общество пароходства и торговли”. Много общего связывало эти предприятия с самого начала их деятельности на поприще судоходства, причем их интересы никогда не сталкивались. Взаимное представительство в правлениях и в советах этих обществ носило наблюдательный характер» (Эфенди-Заде Д. М. Формирование монополистического капитала в торговом судоходстве на Каспийском море. С. 182).

Управление персоналом

Для изучения этой темы на примере «КиМа» возможностей весьма не много. Тем не менее выделим относящийся к нему небольшой материал. Насколько известно, правлением «КиМа» в 1885 г. были разработаны «Основные принципы приема на работу служащих», сыгравшие важную роль в обеспечении эффективной работы с кадрами, особенно технически подготовленными. Исключительно сложно было найти подходящих специалистов для бухгалтерской и общеэкономической деятельности, на должности главного механика, а также подчиненных ему техников, для руководящих подразделений всех уровней. Свои особенности имел подбор кадров для многочисленных контор и агентств. К сожалению, относящиеся к этой проблеме рекомендации отсутствуют. Изданные указания касались, насколько можно понять из их упоминания, только служащих, на которых лежала ответственность за эксплуатацию, техническое состояние и безаварийную работу судов. Из их персонала примерно 60% составляла так называемая «верхняя команда»: командиры, их помощники, лоцманы, штурвальные, матросы, лица, обслуживавшие пассажиров, 38% — «нижняя команда»: машинисты, механики и их помощники, масленщики, кочегары; 2% — служащие²⁹¹. Управление кадрами общества в целом во многом осложнялось использованием флота на реках только в период навигации.

Обратим внимание на инструкцию для служащих «КиМа», которая представляет собой целую книгу их пяти глав, касающихся многих сторон деятельности общества. В первой из них, которую можно назвать «Служащие и общество», указано, что «служащие обязаны всеми зависящими от них средствами споспешествовать благосостоянию Общества, памятуя, что в дружной и благотворной работе залог процветания Общества и их личное благополучие. Служа одному делу и соблюдая его интересы, все служащие должны действовать совокупно, помогая один другому приводить в исполнение все обязательства Общества»²⁹². Подчеркивалось, что они должны выполнять все распоряжения правления и руководителей основных управленческих подразделений. Особенно подробно расписаны обязанности коман-

²⁹¹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 757.

²⁹² Инструкция лицам, служащим в обществе «Кавказ и Меркурий». СПб., 1901. С. 5. Некоторые сведения о составе служащих главной конторы правления «КиМа» приведены в табл. 12.

диров судов. Во второй главе рассматриваются вопросы осуществления различных видов контроля, особенно со стороны ревизоров на судах, предотвращающих возможные злоупотребления их персонала при доставке грузов и пассажиров. Третья глава посвящена порядку продажи билетов пассажирам и отчетности по пассажирскому делу, четвертая — порядку приема и сдачи грузов, пятая — правилам их страхования. Крайний недостаток квалифицированных рабочих и техников вынудил руководство «КиМа» участвовать в финансировании созданного в 1885 г. в Нижнем Новгороде Речного училища для подготовки механиков²⁹³. Вопросы комплектования служащими указанных специальностей рассматривались и на одном из собраний акционеров «КиМа». Было решено учредить стипендии учащимся Одесского училища торгового мореплавания²⁹⁴.

Таблица 12

Состав служащих главной конторы правления общества «Кавказ и Меркурий» в 1912 и 1914 гг.

Ф. И. О.	Должность	Денежное содержание, включая премии, руб.	
		за 1912 г.	за 1914 г.
Мусолин К. Н.	Правитель дел	4 800	2 000*
Тюшевский А. А.	Старший делопроизводитель	—	2 210
Иванайнен И. С.	Делопроизводитель	2 400	—
Комаров И. А.	Помощник	1 620	—
«	Делопроизводитель	—	2 262
Иванов И. Д.	Помощник	—	842
Кусков И.- П.	Журналист	1 500	1 622
Жохов П. К.	Кассир	3 600	3 000*
Сергеев А. С.	Бухгалтер	4 800	5 200
Липинский А. Ф.	Помощник	3 000	3 000
Ларионов П. Л.	Канторщик	1 980	2 162
Кудрявцев В. И.	Канторщик	1 380	—
Калишевский Н. В.	Канторщик	—	1 782
Кудрявцев Ф. И.	Зав. страховой частью	3 200	—

²⁹³ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 584.

²⁹⁴ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1902. С. 5.

Окончание табл. 12

Ф. И. О.	Должность	Денежное содержание, включая премии, руб.	
		за 1912 г.	за 1914 г.
Брянский П. М.	Канторщик	1 600	—
Кондратьев В. Е.	Зав. ж. д. отделом	4 436	4 163
Иванов М. С.	Помощник	2 074	2 640
Белов А. Н.	Контролер	3 000	3 000
Смирнов А. И.	Помощник	2 520	2 462
Федоров П. Д.	Помощник	—	2 487
Кутузов Ф. И.	Контролер	1 825	1 862
Кураев А. Д.	Контролер	1 710	—
«	Зав. отделом пассажиробилетов	—	1 860
Ползаков А. В.	Зав. коммерч. частью, зав. СПб. агентством	7 200	6 452
Шарыгин Н. Д.	Помощник	1 800	—
Киалп К. М.	Агент	2 900	—
Сунгуров Н. П.	Помощник	500	—
Литманович В. И.	Ревизор при правлении	2 000	2 062
Эльцберг Е. Р.	Зав. технич. частью	—	3 600
Киренский Ф. З.	Наблюдающий за сдачей и приемом провианта	—	750

* Оставили службу в 1914 г.

Источники: ЦГИА СПб. Ф. 439. Оп. 26. Д. 3439. Л. 9; Д. 3612. Л. 4.

Общее количество персонала «КиМа» в документах не указано. Можно лишь полагать, что по состоянию на начало 1913 г. в его составе было примерно 4 000 человек, из них не менее 600 относились к служащим. В тяжелые для общества моменты проводили их сокращения. Так, в 1906 г. упразднили должности директоров заводов в Астрахани и Баку, уменьшили штат их управлений²⁹⁵. Насколько демократично они проводились, сказать трудно.

²⁹⁵ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 24 мая 1906 г. СПб., 1906. С. 2.

Для служащих «КиМа» выпущено было значительное число инструкций по ведению транспортного и финансового дела, которые имели большое значение для управления подготовкой сотрудников к выполнению ими своих обязанностей, обеспечения бесперебойной и эффективной работы общества. Одним из первых был сборник подробных указаний и форм для заполнения по четырем разделам: 1. Кассовое счетоводство; 2. Счетоводство о землях, зданиях и сооружениях; 3. Счетоводство о вещах и материалах; 4. Об отчетности по оборотам магазинов и мастерских²⁹⁶. Выпускалось множество информационных документов. Например, с введением акциза на керосин возникла потребность в его страховании. Вопрос о порядке страхования был включен в проект соглашения о его перевозке на новое пятилетие с Обществом Грязе-Царицынской железной дороги и товариществом «Нефть». Все это потребовало информирования управляющих конторами, агентов и командиров судов об изменениях в страховых документах²⁹⁷.

В 1913 г. вышел солидный труд, который был итогом ряда предыдущих и имел большое значение в управлении персоналом «КиМа» «Порядок ведения и представления отчетности...». В нем содержались указания по управлению такими сферами деятельности, как прием грузов, их отправление и сдача, пассажирская отчетность, общая денежная отчетность, материальная отчетность на судах и пристанях²⁹⁸. Отметим также сборник указаний по составлению отчетной документации по различным направлениям деятельности, подписанный заведующим пароходством А. Зайцевским²⁹⁹. Отдельные сведения, необходимые персоналу для его деятельности, содержались в выпущенных указателях цен на перевозки грузов и пассажиров³⁰⁰.

Действовала система поощрения сотрудников. Так, в одном из документов прописывалось, что выдаются вознаграждения служащим за многолетнюю службу, оставляющим ее по возрасту или по болезни, а также родственникам умерших. За спасение парохода все уча-

²⁹⁶ Правила счетоводства и отчетности по заводам общества «Кавказ и Меркурий». СПб., 1876.

²⁹⁷ Письмо правления общества «Кавказ и Меркурий». 28 февраля 1888 г. СПб., 1888.

²⁹⁸ Порядок ведения и представления отчетности по пароходству. Нижний Новгород, 1913. С. 1–8.

²⁹⁹ Общество «Кавказ и Меркурий»: Инструкция о порядке ведения отчетности в агентствах, на пристанях и пароходах. Нижний Новгород, 1914. С. 2–12.

³⁰⁰ Общество «Кавказ и Меркурий»: Фрахты, цены. Нижний Новгород, 1913. С. 6–8.

ствовавшие в ликвидации последствий аварии лица получили благодарности, а некоторые и премии³⁰¹. Имелись данные и о том, что в 1866 г. за спасение груза в Астрахани при аварии судна наградили золотыми часами С. Мучугова³⁰².

На одном из собраний был заслушан доклад о состоянии оплаты труда некоторых категорий служащих. Было отмечено, что установленный обществом способ поощрения пароходной администрации в виде «попудной платы» за увеличение перевозки грузов, а также «процентных отчислений» с пассажирского сбора, несомненно, «дал толчок к более интенсивной работе пароходов». Но он не мог повлиять на сокращение общих расходов. Поэтому правление выработало и ввело, сначала в виде опыта на речном транспорте, иной порядок. Предполагалось, что при нем вся пароходная администрация будет заинтересована одновременно как в увеличении выручки, так и в сокращении расходов: командиры судов и их помощники, машинисты и их помощники должны получать известный процент с условной прибыли парохода³⁰³. Это мероприятие улучшило показатели работы общества.

Отметим, что условия жизни для обслуживающего персонала на судах, особенно низшего ранга, были весьма трудными. Только к началу 1910-х гг. для него стали отводиться более или менее приличные каюты³⁰⁴.

Управление имиджем общества

В экономической литературе под словом «имидж» (буквально — «образ») понимается формирование устойчивого положительного впечатления о товаре или предоставляемой услуге, а также о самом предприятии, которое этот товар изготавливает и реализует или предоставляет услугу.

³⁰¹ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1899 г. СПб., 1900. С. 14.

³⁰² Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 5 марта 1867 г. С. 2.

³⁰³ Там же. 3 апреля 1905 г. С. 4.

³⁰⁴ В цитируемой нами книге И. А. Шубина имеются целые главы, посвященные условиям жизни и работы персонала судов, жизни «речников» на берегу, особенностям комплектования рабочими разных специальностей при сезонной работе, что накладывало отпечаток на всю деятельность руководства общества. Все это прямо или косвенно относилось к теме «Управление персоналом».

В интересах получения экономической выгоды общество «КиМа», предоставлявшее транспортные, страховые и иные услуги, стремилось создавать положительный имидж: 1) у покупателей акций и облигаций, выпущенных этим обществом; 2) у кредиторов этого общества; 3) у правительства, предоставлявшего обществу субсидии для перевозок военного значения; 4) у клиентов, с которыми общество имело дело.

Благоприятному имиджу, в частности, способствовали: 1) различного рода публикации в широкой печати, касавшиеся успехов общества и его благоприятных перспектив; 2) публикации самим обществом отчетов собраний акционеров, докладов правления и др.; 3) участие в выставках и ярмарках с показом своих достижений; 4) участие в проектах, обеспечивающих наиболее быстрое и надежное продвижение грузов; 5) создание и эксплуатация судов, наиболее удобных для пассажиров; 6) разумное управление некоторыми видами убытков общества.

О первых пяти пунктах выше уже говорилось. Остановимся на последнем. Руководство «КиМа» немало заботилось о приобретении обществом благоприятного имиджа надежного партнера. Добивалось оно этого с первых лет своего существования. Так, в навигацию 1864 г. на Каспийском море из-за шторма затонули две баржи с вином и груз погиб. Общество на основании одного из пунктов контракта не обязано было материально отвечать за подобное несчастье, происшедшее по независимым от него причинам. Но, не желая вовлечь в судебное разбирательство постоянных клиентов, предоставлявших значительные объемы товара для перевозки, правление предложило хозяевам утраченного груза разделить с обществом убытки пополам. С чем они и согласились³⁰⁵.

На собрании в 1869 г. председательствующий директор «КиМа» А. П. Жандр информировал акционеров, что правление «вошло в соглашение» с отправителями груза («кладчиками», как их называли), который пострадал от пожара на принадлежавшей обществу барже № 64. А именно правление приняло решение зачислить на счет общества третью часть убытков на сумму 78 тыс. руб., уплатив их из страхового капитала. А. П. Жандр заявил: «В настоящее время дело об этом пожаре по судебному решению за неоткрытием настоящей причины пожара и за прекращением кладчиками по этому делу иска предано воле Божьей»³⁰⁶. Подобное решение является одним из при-

³⁰⁵ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1864 г. С. 19.

³⁰⁶ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 9 марта 1869 г. С. 1.

меров многовариантного подхода правления «КиМа» к управлению убытками как важной для данной отрасли составной частью управления экономикой. Даже в ущерб доходу руководство служило делу укрепления мнения об обществе как о справедливом и надежном партнере, что могло сулить еще большие доходы в дальнейшем.

Выше было указано, что в 1897 г. общество из-за неблагоприятных погодных условий задержало вывоз хлопка из Средней Азии. Правлению «КиМа» со стороны многочисленных его получателей были предъявлены претензии, и убытки общества от этого составили до 600 тыс. руб. Можно было по этому поводу судиться с каждым получателем, обосновывая это тем, что вины «КиМа» в этом нет, все обосновать непогодой. Но, учитывая, что получатели после переговоров с правлением общества уменьшили свои претензии и убытки общества сократились до 440 тыс. руб., решили удовлетворить все претензии без судебных процессов. Это позволило сохранить с получателями хлопка хорошие деловые отношения на будущее³⁰⁷.

Известен ряд других спорных случаев, когда общество, не занимаясь поисками виновных, брало погашение убытков на себя. Например, на пароходных линиях по Каспийскому морю порой происходили задержки в доставке срочных грузов к месту назначения в связи с ухудшением погодных условий. Но в те годы не просто было доказать это, особенно когда ухудшения происходили вдали от берегов. И общество безропотно (во всяком случае, внешне) платило за это штрафы. Такие события повышали доверие к обществу со стороны частных фирм и государственных органов³⁰⁸.

Правление «КиМа» занималось и проблемой приобретения положительного имиджа перед правительством, предоставлявшим субсидии за военные перевозки. Так, общество обеспечивало рейсы судов сверх тех, которые предусматривались соглашениями, без дополнительной оплаты. Особенно при перевозках больных и раненых воинов³⁰⁹. И, вне сомнения, все это сторицей окупалось. Конечно, в «КиМе» не было специального сотрудника или отдела, ответственного за имидж фирмы. В той или иной степени за него отвечали все акционеры, если хотели получать хороший дивиденд, а также служащие, если хотели получать приличное вознаграждение.

³⁰⁷ Там же. 19 апреля 1898 г. С. 2, 3.

³⁰⁸ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 20.

³⁰⁹ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1864 г. С. 20.

Глава 6

УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКИМИ НОВОВВЕДЕНИЯМИ

Вопросы технического прогресса занимали существенное место в деятельности правления «КиМа» и его главной конторы. Это объяснялось прежде всего наличием жесткой конкуренции в судоходстве, борьбой судовладельцев за привлечение грузов и пассажиров, а также ростом цен на топливо. Поэтому совершенствование судов было настоятельной необходимостью и в рамках технического прогресса всегда стояло для «КиМа» на первом месте. На втором находилось совершенствование всего того, что относилось к обслуживанию судов: береговые ремонтные службы и вспомогательный флот, который мог прийти на помощь судам в случае аварии. Третье место занимали вопросы совершенствования складского хозяйства. Четвертое место — погрузоразгрузочные работы.

Совершенствование судов производилось в несколько этапов. К первому из них относится переход при их строительстве от деревянных корпусов к железным, что обеспечивало значительное увеличение срока службы, улучшение эксплуатационных качеств, уменьшение пожароопасности, сокращение затрат на ремонт. Связанные с этим вопросы не раз обсуждались на собраниях акционеров, как, например, в 1866 г., на котором отмечалось, что данная тема рассматривается не впервые, что о ней говорили на собрании еще в 1863 г. Уже тогда постройка железных корпусов для ряда пароходов осуществлялась на Сормовском заводе, их отделка производилась на судоремонтном и судостроительном заводе «Спасский Затон», принадлежавшем обществу. Корпуса судов строились также и на заводе общества «Кокериль» в Бельгии, на Мутальском заводе в Швеции. Некоторые поступали частями и в «Спасском Затоне» собирались. Строились пароходы с железными корпусами и на заводе Нобеля в Петербурге³¹⁰. Надо отметить, что проблема внедрения железных корпусов относилась не только к судам, но и к баржам. И. А. Шубин считал, что уже в конце 1850-х гг. по заказу «КиМа» на Волге были впервые созданы железные баржи³¹¹. Экономический эффект от использования железных корпусов был весьма ощутим. Правление подготовило проект создания новых железных барж, который сочло

необходимым направить на рассмотрение на заводы Швеции и Бельгии. На собрании акционеров «КиМа» говорили, что после получения от них ответов правление выяснит, где выгоднее их строить — за границей или на отечественных заводах³¹². Н. П. Морозов писал, что общество «КиМ» первым на Волге заказало и начало использовать металлические баржи вместо деревянных, что оно, вслед за обществом «Братья Артемьевы», которое впервые начало перевозку нефти по Каспийскому морю и Волге не в бочках, а в нефтеналивных баржах и пароходах, применило и это новшество³¹³.

Однако находились и противники всего нового. Они, вполне справедливо отмечая рост стоимости судов, не желали видеть экономических выгод, которые будут получены в перспективе, не учитывали интересов конкурентной борьбы. Но члены правления и другие акционеры убедили их; положительные в этом плане постановления собранием были приняты³¹⁴.

Все указанное выше происходило в период, когда председателем правления «КиМа» был А. П. Жандр. После него в 1893—1899 гг. общество возглавлял О. Ф. Рейн, при котором последовала дальнейшая модернизация судов, значительная их часть стала грузо-пассажирскими пароходами.

Следующим этапом технического прогресса явилась перестройка их на американский тип, когда каюты для пассажиров создавались на палубах, а не в трюмах, как было раньше. Теперь там находились грузы, которые до этого размещали на палубе. Это позволило существенно повысить уровень комфортабельности кают, увеличить привлекательность поездок для пассажиров, особенно имеющих деньги. Конечно, погрузка-выгрузка грузов, находящихся в трюме, вызвала дополнительные затраты. Но они окупались выгодами от пассажирского сообщения. Между тем конкуренты и тут проявили себя, распространяли слухи о невыгодности данного мероприятия. Это дошло до акционеров «КиМа», многие из них не верили в успешность проводимой реконструкции старых судов, требовавшей немалых затрат. Но жизнь подтвердила правильность этого направления технического прогресса³¹⁵.

³¹² Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1864 г. С. 5—10.

³¹³ Морозов Н. П. Вопросы истории развития нефтеперевозок на Волге. Горький, 1963. С. 14.

³¹⁴ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 30 января и 6 марта 1866 г. СПб., 1866. С. 3; Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1866 г. С. 6—8.

³¹⁵ Там же. За 1870 г. С. 2—4.

³¹⁰ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1863 г. СПб., 1864. С. 2.

³¹¹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 557.

Все эти годы для паровых машин судов в качестве топлива использовались дрова. Однако общество «КиМ» одним из первых в 1875 г. начало применять нефтяное топливо. И. А. Шубин отмечал, что «КиМу» принадлежит первенство в применении нефти для отопления паровых котлов. Он указывал, что первые форсунки для этого были изобретены механиком общества Ленцем³¹⁶. Использование нефтяного топлива в судоходстве Каспийского моря было выгодно потому, что оно находилось ближе к местам его добычи, чем Волга³¹⁷. Это потребовало затрат на переустройство судовых топок и вызвало критику со стороны ряда акционеров. Особенно она усилилась, когда уменьшились доходы от каспийского судоходства из-за сокращения объема представляемых к перевозке грузов. Но правление общества убеждало этих акционеров, что трудности временные и они не должны быть препятствием для технического прогресса. По этому поводу в отчете правления было записано, что оно «остается верным тому принципу, который не раз имело случай высказывать, что для обеспечения долговременной прибыльности предприятия нужно всегда быть впереди. Надо следить за всем совершающимся среди наших операций, принимать на себя инициативу использования современных нововведений. В связи с этим правление вышло с предложением построить для обеспечения главной линии Каспийского моря Баку — Астрахань новый, более совершенный и грузоподъемный пароход»³¹⁸.

И. А. Шубин писал: «В улучшении пассажирского движения на первом месте в 1880-е годы должно быть названо общество «Кавказ и Меркурий», занявшее к тому времени очень солидное и несколько привилегированное положение вследствие того, что в нем в качестве акционеров были члены царской фамилии и ряд других известных лиц». Этим данный автор объясняет получение обществом значительных субсидий от казны, передачу в его собственность бывшего военного порта в Астрахани для устройства судоремонтного завода³¹⁹.

Следующим этапом внедрения новой техники можно считать переход к использованию паровых машин тройного действия, более экономичных в сравнении с машинами двойного действия, которые применялись до этого. И. А. Шубин писал, что переход начался в

1890-х гг. впервые именно на судах «КиМа». И только потом это получало широкое распространение³²⁰. Расширению сферы использования более совершенных машин препятствовало то, что заводы выпускали их только для винтовых судов. Поэтому они подходили для Каспийского пароходства, но не для Волжского, где суда были колесного типа. И в этом вопросе, как и во многих других, правление «КиМа» выступило инициатором технического прогресса, заказав их в Англии на заводе компании «Непир и сыновья»³²¹. Главный инженер-механик общества А. А. Иессен был послан в Англию. Он командировался за границу и ранее для изучения опыта создания и применения новой техники на судостроительных заводах³²². Внедрение паровых машин нового типа, занимающих меньше места, дало возможность увеличить вместимость трюмов для помещения грузов, достичь большего удобства в пассажирских каютах³²³. Были получены «отличные результаты» от внедрения на речных судах электрического освещения вместо масляного. Это нововведение было распространено и на морские суда.

Для привлечения пассажиров в условиях конкуренции необходимо было проводить постоянное повышение уровня комфортабельности кают. В связи с этим на собрании акционеров, например, отмечалось «удачно проведенное обновление трех пароходов»³²⁴. Новые суда правление стремилось конструировать с использованием новейших технических достижений. В каждом случае выбирались наиболее надежные и экономичные способы строительства. Так, в 1894 г. суда собирались в «Спасском Затоне» из частей, изготовленных в Бельгии на заводе общества «Кокериль». На судах устанавливались машины бельгийского производства, а также использовались корпуса, изготовлявшиеся на Пермском заводе. Заказывали машины для судов и на Сормовском заводе. Некоторые суда полностью строились в Англии на заводе общества «Сомьюд и К^о». В последующие годы заказы на пароходы и теплоходы общество все больше делало на Сормовском заводе, в обществе «Кокериль»³²⁵. Для ряда судов дви-

³²⁰ Там же. С. 598.

³²¹ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 20 апреля 1886 г. С. 2, 3.

³²² Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1878 г. СПб., 1879. С. 1–3.

³²³ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 17 апреля 1888 г. С. 4–6.

³²⁴ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1891 г. СПб., 1892. С. 5, 6.

³²⁵ Там же. За 1901 г. С. 2–4.

³¹⁶ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 550.

³¹⁷ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1875 г. СПб., 1876. С. 3–6.

³¹⁸ Там же. За 1882 г. СПб., 1883. С. 18.

³¹⁹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 427.

гатели были изготовлены на заводах в Глазго, на заводах обществ Денни, Пена, «Непир и сыновья». Одно судно заказали в Голландии на заводе общества «Фрейспорт»³²⁶.

В 1896 г. на Всероссийской выставке в Нижнем Новгороде в специально построенном павильоне были представлены модели судов, плавающих под флагом «КиМа», некоторые виды применяемого на них прогрессивного оборудования для использования жидкого топлива, образцы спрессованных кип хлопка, подготовленных для перевозки из Средней Азии на судах общества. Эта выставка пользовалась большим успехом. Общество «КиМ» получило высшую награду — право помещать на судах Государственный герб России «за прекрасную постройку пассажирских пароходов, за выработку хороших и практичных типов грузовых пароходов, послуживших образцом для других пароходных обществ»³²⁷. За создание оборудования для прессовки хлопка правлению «КиМа» выдали похвальный отзыв. Кроме того, в том же году на выставке судоходства, устроенной Невским яхтклубом, находившимся под покровительством великой княгини Ксении Александровны, общество было удостоено первой награды за модели выставленных судов³²⁸.

Важнейшим звеном технического прогресса в судоходстве являлась замена пароходов на теплоходы, что предполагало применение вместо паровых машин двигателей внутреннего сгорания, использующих только жидкое топливо. Эта замена началась в самом конце XIX в. и полностью развернулась в начале XX в. Она сулила существенные экономические выгоды, но, как всякое технически новое дело, требовала значительных первоначальных затрат, что не могло не вызывать споры среди акционеров «КиМа». И не только среди них. И. А. Шубин писал по этому поводу: «Огромное большинство акционерных обществ Волжского бассейна продолжало относиться к теплоходам с некоторым недоверием. Они не рисковали заказывать их, предпочитая иметь дело только с паровыми судами, которые старались делать совершеннее и лучше для пассажиров»³²⁹. Однако правление «КиМа» заказывало строительство значительного числа теплоходов, исходя прежде всего из необходимости экономии топлива, которая достигалась в результате их эксплуатации.

³²⁶ Доклад совета общества «Кавказ и Меркурий» за 1901 г. СПб., 1902. С. 5.

³²⁷ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 614, 823.

³²⁸ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 20 апреля 1897 г. С. 3.

³²⁹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 694.

Особенно значительными были организационные и технические новшества в отношении перевозки пассажиров, на что уже было указано выше. К этому надо добавить достижение на судах максимального комфорта для пассажиров 1-го и 2-го класса, создание отдельных кают для дам³³⁰. Были улучшены условия перевозки пассажиров 3-го класса, организована перевозка по минимальным ценам и, конечно, с минимальными удобствами палубных пассажиров — в основном рабочих-артельщиков, переезжавших с одного места работы на другое³³¹. Вступил в строй новый теплоход на линии Нижний Новгород — Астрахань «с удобным размещением и роскошной отделкой кают, большей грузоподъемностью по сравнению с используемыми пароходами». С «Высочайшего соизволения» новый теплоход назвали «Императрица Мария Федоровна». В интересах повышения престижности поездок на подобных судах они назывались именами царевича Алексея, царских сестер Ксении Александровны и Ольги Александровны, великих князей³³².

В 1911 г. был построен теплоход «Бородино» с машинами мощностью 1 200 индикаторных сил, который «считался гигантом среди себе подобных»³³³. На многих действующих судах осуществлялся переход на дизельные двигатели, вместо используемых паровых, что было экономически весьма выгодно³³⁴. В очерке, посвященном 50-летию «КиМа», писали: «Зорко следя за усовершенствованиями в деле пароходного строительства не только на европейских заводах, но и в Америке, общество “Кавказ и Меркурий” шло первым в применении этих усовершенствований на судах Волжского и Каспийского флота»³³⁵. Подчеркивалось, что технической частью главной конторы правления «КиМа» с привлечением известных русских и иностранных специалистов постоянно проводятся научные исследования по выяснению условий работы механизмов на теплоходах, которые необходимы для устранения замеченных недостатков³³⁶.

³³⁰ Там же. С. 435.

³³¹ Речной транспорт СССР. С. 133.

³³² Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1903 г. С. 3.

³³³ Клопотной Е. А. Промышленная революция и развитие водного транспорта России. С. 65.

³³⁴ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» о деятельности в 1913 г. СПб., 1914.

³³⁵ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 59.

³³⁶ Отчет правления общества «Кавказ и Меркурий» за 1905 г. СПб., 1906. С. 5.

На ряде собраний акционеров в 1912—1913 гг. вновь и вновь говорилось об экономической целесообразности перехода на использование теплоходов вместо пароходов, что было особенно актуально в условиях непрекращающегося роста цен на топливо. Был заслушан доклад директора правления «КиМа» В. П. Аршаулова «О двигателях Дизеля и теплоходах»³³⁷. Было сказано, что теплоходы «благодаря прекрасным помещениям, совершенно плавному и бесшумному движению без всякой тряски, завоевали полную симпатию пассажиров. При этом правление пользуется случаем подтвердить, что неоднократно появлявшиеся в печати слухи о недостатках теплоходов и опасности их для пассажиров лишены всякого основания и не имеют никакой почвы»³³⁸. На съезде судовладельцев Ю. И. Гессен, как представитель общества «КиМ», высказал мнение, что даже при возможном дальнейшем повышении цен на жидкое топливо возврат на использование угля для судоходства «неудобен»³³⁹. Определенной вехой в строительстве теплоходов считается 1911 г., когда началось использование винтового теплохода «Бородино». Этот тип судов оказался самым удачным. Правление «КиМа» заказало еще 13 подобных ему стоимостью 390 тыс. руб. каждый. До октября 1917 г. вошло в эксплуатацию 10 из них. Последний теплоход был назван «Вадим Аршаулов» — в честь члена правления «КиМа» и конструктора дизельных двигателей для них³⁴⁰.

Но технический прогресс в эти годы касался не только судов. Например, были построены новые более совершенные баржи для перевозки жидкого топлива. Переустанавливались ремонтные мастерские, в частности в Астрахани³⁴¹. В печати указывалось, что флот «КиМа» имел большое число пароходов новой постройки. Тем не менее все они, как и созданные ранее и значительный несамоходный флот, требовали постоянного ремонта. В связи с этим подчеркивалось, что «немалой заслугой этого общества явилась образцовая постановка работы его судоремонтных мастерских, завода “Спаский Затон”. Он превратился со временем в крупный механический завод, выполнявший работы не только по ремонту, сборке и перестройке

судов, но и построивший ряд новых пароходов больших достоинств для самого общества». Отмечалось, что они отличались значительной грузоподъемностью при малой осадке³⁴².

В 1913 г. общество «КиМ» установило ежедневные скорые рейсы между Рыбинском и Нижним Новгородом, для чего также арендовало суда у пароходства Зарубина. Помимо этого, оно установило ежедневные двойные отправления — скорой и обычной линией — между Нижним Новгородом и Астраханью. «В число судов скорых линий вошли и теплоходы, принадлежавшие “КиМу”, которые отличались большой быстроходностью и почти сказочной роскошью отделки». Пароходы обычных линий, принадлежавшие «КиМу», «выделялись своей грузоподъемностью и в то же время малой осадкой». Общий состав флота «КиМа» на Волге достигал 35 единиц, из которых 18 было пассажирских и товаропассажирских. Несамоходный флот состоял из 70 единиц. Был один плавучий док, 40 дебаркадеров и др. Кроме того, «КиМ» имел на Каспийском море 10 самодвижущихся судов³⁴³. Все это требовало ухода и ремонта, в четком и качественном выполнении которых технический прогресс был несомненен.

Заключая данную главу, следует отметить, что именно эффективное управление техническим прогрессом позволило обществу пережить без больших потерь экономические кризисы конца XIX — начала XX в. Для этого заказывались новые, более совершенные суда, совершенствовалось береговое товарно-складское хозяйство с использованием передовых методов работы, осуществлялись широкое использование передового зарубежного опыта, закупка за рубежом технически совершенных судов, приглашение на работу зарубежных специалистов, зарекомендовавших себя с положительной стороны. Как следует из документов, управлением техническим прогрессом в обществе «КиМ» занимались не только специальные службы, но и многие руководящие работники. Конечно, это общество нельзя отнести к научно-производственному объединению в современном понимании, но элементы научности, несомненно, были. Это подтверждается и тем, что, занимая передовые технические позиции в отрасли, общество испытывало многие технические новшества на себе и при благоприятных результатах этих испытаний открывало им путь к широкому использованию.

³³⁷ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 16 мая 1909 г. С. 1—3. См. также: *Акимов П. А.* История развития судовых энергетических установок. Л., 1966.

³³⁸ Там же. 30 мая 1913 г. С. 1—5.

³³⁹ Торгово-промышленная газета. 1913. № 57. С. 3.

³⁴⁰ *Шубин И. А.* Волга и волжское судоходство. С. 692.

³⁴¹ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 30 апреля 1905 г. С. 1—6.

³⁴² *Шубин И. А.* Волга и волжское судоходство. С. 614, 823.

³⁴³ Там же. С. 696.

Технический прогресс в судоходстве ускорялся железнодорожным строительством. Это усиливало конкуренцию между железными дорогами и судоходством, хотя между ними зачастую заключались договоры о сотрудничестве. Во всяком случае, технический прогресс, укрупнение организаций судоходства позволяли снижать фрахты. Это привело к тому, что, например, в 1900 г. перевозки грузов по рекам были в 4–6 и более раз дешевле, чем по железным дорогам. Естественно, судоходные компании стремились к сохранению этих соотношений³⁴⁴.

Быстрое развитие судоходства требовало квалифицированных рабочих новых профессий (машинистов, механиков, судоремонтников, судоводителей). Но специальная их подготовка, судя по документам, обществом организована не была. Возможно, этому помешала начавшаяся Первая мировая война. Спорадически общество помогало некоторым учебным заведениям, где их готовили. В основном же эти кадры создавались на основе ученичества, что далеко не во всех случаях могло обеспечить их квалифицированную подготовку.

Общество «КиМ» было среди компаний, которые первыми организовали срочно-буксирные линии, когда суда останавливались на пристанях по расписанию для принятия не только пассажиров, но и грузов; расширили плавание по притокам Волги. Руководство «КиМа» оказывало весьма оперативную помощь терпящим бедствие судам, для чего у него были в наличии необходимые спасательные средства, а также содействовало исправлению полученных судами повреждений в короткие сроки.

Глава 7

ВОСТОЧНОЕ ОБЩЕСТВО ТОВАРНЫХ СКЛАДОВ, СТРАХОВАНИЯ И ТРАНСПОРТИРОВАНИЯ ТОВАРОВ

Для изучения истории возникновения, деятельности и гибели Восточного общества исходного материала относительно не много, во всяком случае, по сравнению с «КиМом». Это связано с тем, что об-

³⁴⁴ Можин В. П. Монополии в речном и морском судоходстве в дореволюционной России. С. 1–3; Можин В. П. Монополии в судоходстве России и их борьба за господство // Социалистические преобразования в СССР и их экономические предпосылки. М., 1959. С. 91.

щество появилось на 35 лет позднее, что оно было меньше по общему объему деятельности. Оно шло как бы за обществом «КиМ», которое первенствовало в вопросах технического прогресса, установления разносторонних внешних связей и во многих других вопросах.

Основное значение при исследовании акционерных обществ имеют отчеты их собраний и правлений. Однако в данном случае сохранились далеко не все. Особенно затрудняет исследовательскую работу их отсутствие за 1914–1916 гг. Что касается 1917 г., то отчет за него, естественно, уже не появился. Характерной особенностью годовых отчетов ВО является наличие в них богатых по содержанию цифровых данных, гораздо более значительных по сравнению с отчетами «КиМа», но при полном отсутствии какого-либо поясняющего текста. Никаких описаний деятельности ВО (кроме «Краткого очерка» по его истории) практически не встретилось. Большая часть годовых отчетов правления этого общества сведена в два тома. В первом из них находится собственно этот отчет: приход и расход средств, годовой баланс, расшифровка многих счетов, ведомость наличия всех видов судов, принадлежавших обществу, и другие материалы. Второй том состоит из приложений, в которых имеются подробные сведения об относившихся к обществу мастерских и агентствах, о расходах топлива, о движении грузов. Отчеты за первые годы существования общества открывались кратким балансом расходов и доходов, что облегчало изучение остального цифрового материала. Но в дальнейшем он не публиковался. За сравнительно небольшой период существования общества в отчетах изменялся перечень статей расхода и прихода средств, а также и метод их определения. Все это не могло не затруднить анализ содержащихся в отчетах цифровых сведений, безусловно, нуждающихся в дополнительном изучении.

Учреждение общества и его уставы

ВО было создано в 1893 г. при слиянии Общества товарных складов и Российского пароходного общества. Учредителями выступили В. П. Зуров и А. А. Померанцев. Его правление находилось в С.-Петербурге: первые 10 лет на Б. Конюшенной улице, 27, а затем в собственном доме — Новый переулоч (ныне Антоненко), 4. Видимо, вопрос об их слиянии обсуждался не один год. Мнения на этот счет были разные. Во всяком случае, в 1892 г. была издана брошюра, подготовленная, вероятно, одним из руководителей Общества товарных

складов. Он считал, что объединение с судоходным предприятием, которым являлось Российское общество, не приведет к созданию эффективно работающей фирмы. Уверял, что управление деятельностью общества в этом случае будет весьма сложным, потребует наличия специально обученных людей. Никаких выгод от объединения он не видел³⁴⁵.

Но все же объединение обществ состоялось. Инициатором его был железнодорожный магнат П. Г. фон Дервиз. Дальновидный промышленник, он предвидел выгоды от возможного сотрудничества железных дорог и судоходства. А для этого было необходимо создание крупной паровой фирмы вместо многих разрозненных обществ. Во всяком случае, о появлении ВО писали: «Близкие отношения с железнодорожным миром, установившиеся благодаря наличию морского флота, которым обладало это общество, связь с каспийской нефтепромышленностью сразу поставили его на твердые ноги, несмотря на общую конкуренцию»³⁴⁶. И история общества во многом, хотя далеко не полностью, подтвердила это.

Первый устав ВО был утвержден императором Александром III в 1893 г. На нем как «на подлинном Собственно Его Императорского Величества рукою написано: “Быть по сему”. Гатчина. 19 мая 1893 г.». Также имеется надпись: «Государь император рассматривать и Высочайше утвердить соизволил в шхерах на яхте “Царевна” в день 9 июля 1894 г.». Это «имел честь» подтвердить помощник управляющего делами Комитета министров Шольц. На более позднем издании устава помещены еще пять подписей императора на представлениях Комитета министров и Государственного совета о его изменениях, из которых два совершены в Царском Селе и одно даже в Ливадии. Из всего этого можно сделать вывод, что поправки к уставу ВО (кстати, в основном не принципиальные, а весьма формального свойства) императоры утверждали главным образом в летний период, делали это во время отдыха, даже в местах, на сегодняшний взгляд, почти экзотических (финляндские шхеры, берег Крыма).

Последнее изменение устава было в 1913 г. Разделов в уставе ВО было пять, в то время как в уставе «КиМа» — четыре. В первом из них, как обычно, указывались цели, обязанности и права общества. Так, целями его были: а) создание складов для приема и хранения товаров с выдачей складочных и накладных свидетельств, б) транс-

портирование в России и за границу товаров как водным путем, так и по железным, шоссейным и грунтовым дорогам, в) выдача ссуд под товары, принятые для транспортирования, на хранение и на комиссию, а равно и под выдаваемые обществом складочные и складочные свидетельства, г) страхование товаров от огня и потерь в пути следования и на местах хранения, д) перевозка пассажиров на судах (собственных и арендованных), е) исполнение комиссионных поручений по покупке и продаже любых товаров, ж) торговля нефтью и ее продуктами, з) добыча нефти на приобретенных или арендованных земельных участках в пределах Бакинской губернии и Закавказского края в целом, ее переработка на собственных и арендованных заводах. К этому пункту устава имелось примечание, в котором было указано, что приобретение там земель в каждом случае может производиться только с разрешения Министерства торговли и промышленности. Надо отметить, что из всех перечисленных видов деятельности ВО не смогло осуществить только добычу нефти для создания собственной топливной базы, не зависящей от других производителей. Это явилось следствием того, что предполагавшееся за счет средств, которые должно было выделить правительство, осушение одной из бухт в непосредственной близости к Баку, где находился купленный обществом нефтеносный участок, осуществлено не было. И это несмотря на все просьбы общества, на его неоднократные обращения к властям. Кстати, нечто похожее было и с «КиМом». Не исключено, что бездействие правительства в данном вопросе объяснялось, и в том и в другом случае, противодействием нефтепромышленников, которые не желали появления новых конкурентов.

В уставе, как и в других подобных документах, подробно расписывались обязанности общества по уплате налогов, соблюдению общегосударственных и местных законов и др. Основной капитал ВО при первом утверждении устава был определен в 2 млн руб. (10 тыс. акций по 200 руб.), разрешен выпуск облигационных займов.

Третий раздел устава был назван «Операции общества». Такого раздела в уставе «КиМа» не имелось. Видимо, его появление связано с тем, что ВО включило в сферу своей деятельности, по сравнению с «КиМом», больше разнородных направлений: прием на хранение товаров, их транспортирование по суше, операции ссудные и комиссионные, страхование разного вида и др. В этом разделе также было указано, что общество вправе нанимать служащих из числа иностранных подданных, но на судах капитаны, машинисты, рулевые должны иметь только русское подданство.

³⁴⁵ Доклад о возможности слиянии с Российским обществом. М., 1892. С. 1–4.

³⁴⁶ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 605.

В четвертом разделе — «Управление делами» (бывшем в уставе «КиМа» третьим) указано, что это управление распределяется между правлением и общим собранием акционеров. То есть об образовании совета общества, предусмотренного в уставе «КиМа», в этом случае ничего не сказано. Имеется следующее примечание в этом разделе устава: «Директора правления, кандидаты к ним, а равно заведующие и управляющие недвижимым имуществом, могут быть только русские подданные. При этом директора правления в большинстве, т. е. минимально три человека из пяти, и два из трех кандидатов к ним должны быть не иудейского исповедания. Кандидат иудейского исповедания может вступить в исполнение должности директора, только замещая лицо такого же исповедания. Поверенными по делам нефтяных промыслов не могут быть лица, не имеющие по закону права занятия ими. Заведующими и управляющими недвижимым имуществом не могут быть лица иудейского исповедания, не имеющие права повсеместного в Империи жительства»³⁴⁷. Кроме того, указывалось на наличие предусмотренных в российском законодательстве ограничений на избрание лиц такого исповедания на должности заведующих и управляющих нефтеносными землями общества.

По этому поводу современный исследователь С. В. Калмыков вполне справедливо отмечал: «Для некоторых промыслов существовали национальные и вероисповедные ограничения на право заниматься ими — одними имели право заниматься, например, исключительно российские подданные, по ходу занятия другими устанавливались определенные ограничения, скажем в отношении приобретения в собственность земли для лиц иудейского вероисповедания и поляков. Это же касалось и права занимать руководящие должности в компаниях»³⁴⁸. Произведенный анализ этих дискриминационных положений показал, что они базировались прежде всего на «Собрании узаконений и распоряжений правительства за 1901 г.» (приложение № 10). Там говорилось об ограничении занятия иудеями руководящих должностей в акционерных обществах³⁴⁹. Основываются они и на

³⁴⁷ Устав Восточного общества товарных складов, страхования и транспортирования товаров. Утвержден в 1913 г. (Пг., 1915). Уставы обычно печатались немедленно, в год утверждения. В данном случае этому могло помешать какое-то новое дополнение, а потом и начавшаяся Первая мировая война.

³⁴⁸ Калмыков С. В. Организационные формы предпринимательства. Кн. 2. С. 89.

³⁴⁹ Гессен И. В., Фридрих В. Сборник законов о евреях. СПб., 1904. С. 180, 181.

узаконениях, ограничивающих рядом условий участие евреев в приобретении нефтеносных земель в Кавказском крае, в горной промышленности³⁵⁰. Интересно, что даже в 1916 г., на пороге краха самодержавия, Совет министров не поддержал мнение Центрального военно-промышленного комитета о целесообразности отмены содержащихся в действующих уставах акционерных обществ положений, ограничивавших права евреев³⁵¹. После победы Февральской революции, 20 марта 1917 г. Временное правительство приняло постановление, которым отменялись все «ограничения в правах российских граждан, обусловленные принадлежностью к тому или иному вероисповеданию, вероучению или национальности»³⁵². И только тогда все дискриминационные пункты уставов акционерных обществ потеряли силу.

Надо подчеркнуть, что включение лиц иудейской веры в советы акционерных обществ российскими законами не было ограничено. Поэтому они входили в их состав, особенно часто в тех случаях, когда имелись препятствия к занятию ими должностей директоров. И тому можно найти немало примеров. Вследствие этого не совсем понятно, почему именно в ВО не существовало совета. Возможно, что, когда подобные ограничения стали препятствовать конкретным лицам стать директорами, вспомнили о советах. Но тогда их включение в устав власти вполне могли не допустить. Кстати, именно к подобным советам относится такое замечание: «Основная же часть верхов чиновничества занимала доходные места в правлениях компаний после ухода с классных должностей, сохранив, однако, при этом нужные связи и знакомства, что особенно было характерно для чиновников экономических ведомств»³⁵³.

В уставе ВО было указано, что лица, которые избираются на должности директоров и кандидатов, должны иметь не менее 50 акций общества, в то время как в «КиМе» достаточно было 30. Записано, что их выбытие начинается через два года после избрания (в «КиМе» — через год), что правление собирается по мере надобности, но не менее чем один раз в неделю (в «КиМе» — раз в месяц). Общие ежегодные собрания акционеров ВО должны были состояться ежегодно не

³⁵⁰ Слиозберг Г. Б. Сборник действующих законов о евреях. СПб., 1909. С. 44; Поткина И. В. Законодательное регулирование предпринимательской деятельности в России // История предпринимательства в России. Кн. 2. С. 48.

³⁵¹ Новые законы, циркуляры и распоряжения о евреях. М., 1916. С. 9.

³⁵² Краткая еврейская энциклопедия. Иерусалим, 1996. Т. 7. С. 378.

³⁵³ Калмыков С. В. Организационные формы предпринимательства. С. 91.

позднее мая (в «КиМе» преимущественно в апреле). О чрезвычайных собраниях акционеров отметим, что они, согласно уставу ВО, собирались правом по своему усмотрению или по требованию акционеров, имеющих в совокупности не менее 100 голосов. В ВО чрезвычайные собрания могли созываться и по требованию ревизионной комиссии. Правда, в имеющихся отчетных материалах, относящихся к ВО, о ней почти ничего не сказано.

На собраниях акционеров Восточного общества каждые 10 акций давали право на один голос, причем без всякого ограничения их числа на одного человека³⁵⁴. Напомним, что в «КиМе» право на один голос давали 15 акций, а общее число голосов на одного человека было ограничено 10. Различие с ВО в этом плане настолько значительное, что даже трудно его комментировать. На первый взгляд в «КиМе» данный вопрос решался более демократично, особенно с точки зрения, как раньше говорили, «акционерной мелкоты». Но это было явно не справедливо по отношению к владельцам значительного количества акций.

В отношении присутствовавших на собрании доверенных лиц в уставе ВО было указано весьма четко: «Доверенным лицом акционера может быть только тот, кто сам состоит акционером». И далее: «На одно лицо не может быть больше двух доверенностей»³⁵⁵. И опять без всяких ограничений числа голосов на одного человека.

Интересен вопрос о признании общего собрания действительным. Здесь между сравниваемыми уставами различие весьма существенное. В ВО для этого требовалось участие акционеров, представлявших своими акциями 50% основного капитала, а при решении наиболее важных вопросов (о его увеличении, о выпуске облигаций и некоторых других) — $\frac{3}{4}$ общего числа акций, а в «КиМе» соответственно 20% и не менее 50%. В этом вопросе устав «КиМа» представляется более демократичным³⁵⁶.

В пятом разделе устава ВО — «Отчетность по делам общества, распределение прибыли и выдача дивидендов» (в уставе «КиМа» — четвертый) — указано, что «для проверки балансов и отчетов назначается за год вперед ревизионная комиссия», состоящая не менее чем из трех акционеров. Вместе с тем отмечено, что «Министерству торговли и промышленности предоставляется во всякое время право назначать ревизию для проверки правильности операций обще-

³⁵⁴ Устав «Восточного общества». Пг., 1915. С. 34.

³⁵⁵ Там же. С. 41.

³⁵⁶ См.: Шенелёв Л. Е. Акционерные компании в России. С. 283.

ства»³⁵⁷. В этом разделе предусмотрено, что из чистого дохода ежегодно отчисляется 1,5% от первоначальной стоимости имущества в страховой капитал (в уставе «КиМа» — 2%). Затем производятся отчисления в погашение первоначальной стоимости имущества (5% от стоимости каменных строений и железных судов, 10% от прочего движимого и недвижимого имущества) до полного его погашения). Остаток составляет чистую прибыль. Из нее отчисляется по уставу ВО 10% в запасной капитал, по уставу «КиМа» — 5%. Оставшаяся сумма, как записано в уставе ВО, если она не превышает 6% на внесенный по акциям капитал, обращается в дивиденд акционерам. Если она превысит его, то излишек отчисляется: 10% в пользу членов правления, 10% в пользу служащих в обществе, остальные 80% в дополнительный дивиденд по акциям.

Из этого следует, что если сумма чистой прибыли (после отчислений в запасной капитал) не превысит указанные 6%, то ни директора, ни служащие из нее дополнительно к окладам ничего не должны получать («КиМе» такого жестокого условия нет). Однако при превышении этого процента директора ВО должны получить более значительный процент чистой прибыли: 10 против 6 в «КиМе» (2% председателю, остальным директорам — по одному). Заметим, что в уставе ВО была твердо регламентирована часть прибыли, отчисляемая в пользу служащих общества, а в «КиМе» для этого необходимо было только решение общего собрания акционеров. По уставу ВО отчисления в страховой капитал должны были прекращаться после достижения им 10% первоначальной стоимости всего имущества, «КиМа» — 25%. Обязательные отчисления в запасной капитал в ВО были предусмотрены до тех пор, пока он не будет равен основному капиталу, а в «КиМе» — только $\frac{1}{3}$. При этом по уставу ВО отчисления делятся на три части, пропорциональные отдельным частям основного капитала, одна — для обеспечения страховых операций, другая — для приема и хранения товаров, устройства товарных складов, третья — для остальных операций³⁵⁸. Завершая описание устава ВО отметим, что он в 1913 г. был подписан за председателя Государственного совета статс-секретарем А. Сольским.

В 1901 г. был уточнен пункт устава, касавшийся управления созданием и пополнением запасного капитала. В нем сказано, что последний может быть направлен только на покрытие непредвиденных расходов, которые общество не имеет возможности произвести из

³⁵⁷ Устав «Восточного общества». С. 46.

³⁵⁸ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 1168. Л. 38–41; Устав «Восточного общества». С. 10.

годовых доходов, что средства из него не должны использоваться для финансирования каких-либо долгосрочных программ³⁵⁹. Вероятно, многие общества обходились с этим капиталом весьма вольно, что приводило к тяжелым последствиям³⁶⁰.

Структура управления обществом

Данные о деятельности законодательного органа ВО — общего собрания акционеров практически отсутствуют. Можно только полагать, что они ежегодно собирались для рассмотрения годового отчета правления, для выборов членов правления и ревизионной комиссии. О деятельности последней сведений также нет. Известно лишь, что в 1913 г. в нее входили: А. Баранский, А. Гонценбах, А. Есаулов, А. Красовский, И. Липский³⁶¹. В одном из отчетов правления указано на выплату членам этой комиссии незначительных (по сравнению с «КиМом») сумм: 450 руб. в 1899 г., по 600 руб. в 1900 и 1901 гг. Однако в 1905 г. вознаграждение возросло до 2 тыс. руб., т. е. практически как в «КиМе»³⁶².

В отношении правления общества отметим, что в течение первых 6 лет его существования оно состояло из трех человек: директора-председателя и двух директоров (табл. 13). С 1893 по 1898 г. председателем правления был Е. Г. Белинг, имевший звание титулярного советника³⁶³, но кроме одного года (1897 г.), когда эту должность занимал А. В. Грачев. Он был известен в деловом мире С.-Петербурга, так как являлся директором правления Общества южно-русской каменноугольной промышленности, а также пароходного общества «По Волге, 1843»³⁶⁴. При нем, как и при ставшем потом снова председателем правления Е. Г. Белинге, директорами состояли: один из учредителей общества А. А. Померанцев, а также и К. Н. Быков³⁶⁵. Первый имел отношение к правлениям Русского торгово-промышленного и коммерческого банка и Общества Рязанско-Уральской

железной дороги³⁶⁶. После этого (с 1899 по 1903 г.) пост председателя правления занимал другой учредитель общества — В. П. Зуров, который был дворянином, по данным за 1907 г. являлся членом правления и директором названного выше банка³⁶⁷. Таким образом, в 1893—1903 гг. ВО находилось если не во владении, то, во всяком случае, под наблюдением этого кредитного учреждения. При В. П. Зурове в 1899—1902 гг. директорами были: К. Н. Быков, А. И. Путилов и С. И. Гулишамбаров. А. И. Путилов в 1907 г. являлся директором Бакинского нефтепромышленного общества, Жидловского общества каменноугольных копий и рудников, находился в правлении Русско-Китайского банка³⁶⁸, а до этого состоял директором общей канцелярии Министерства финансов³⁶⁹. Что касается С. И. Гулишамбарова, то он имел высшее инженерно-техническое образование, звание действительного статского советника, был чиновником особых поручений 5-го класса при министре торговли и промышленности, экспертом по нефтяным вопросам, членом отделения Ученой комиссии Министерства народного просвещения по техническому и профессиональному образованию, автором ряда экономических работ по Закавказью³⁷⁰. В 1903 г. в правление дополнительно был включен еще один директор — П. Н. Летуновский, который был чиновником отдела торгового мореплавания Министерства торговли и промышленности, администратором нефтеперерабатывающего общества «Кавказ», членом Совета съездов представителей торговли³⁷¹.

С 1905 по 1911 г. председателем правления ВО состоял П. Н. Летуновский³⁷². При нем в 1905 г. — единственный раз — одним из директоров был А. Р. Вернандер, известный финансист, являвшийся, по данным за 1909 г., членом правления Русского для внешней торговли банка³⁷³. По более поздним сведениям, он был управляющим С.-Петербургской конторой Государственного банка, членом его совета, директором правления общества машиностроительных заводов «Сормово»³⁷⁴.

³⁵⁹ Об изменении устава «Восточного общества». СПб., 1901. С. 5.

³⁶⁰ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 610.

³⁶¹ ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 3429. Л. 15.

³⁶² Отчет правления «Восточного общества» за 1899 г. СПб., 1900. С. 10—15; Там же. За 1901 г. СПб., 1902. С. 10—15; Там же. За 1902 г. СПб., 1903. С. 10—17; Там же. За 1905 г. СПб., 1906. С. 10—15.

³⁶³ ВП на 1895 г. С. 28/3.

³⁶⁴ ВП на 1898 г. С. 148/3.

³⁶⁵ Отчет правления «Восточного общества» за 1898 г. СПб., 1899. С. 8.

³⁶⁶ ВП на 1905 г. С. 181/3.

³⁶⁷ ВП на 1908 г. С. 291/3.

³⁶⁸ Там же. С. 622/3.

³⁶⁹ ВП на 1905 г. С. 530/3.

³⁷⁰ ВП на 1907 г. С. 214/3.

³⁷¹ ВП на 1908 г. С. 436/3.

³⁷² Отчет правления «Восточного общества» за 1904 г. СПб., 1905. С. 3.

³⁷³ ВП на 1908 г. С. 131/3.

³⁷⁴ ВП на 1910 г. С. 113/3.

Таблица 13

Состав правления Восточного общества		
Год	Должность	И. О. Ф.
1893	Председатель правления	Е. Г. Белинг
	Директора	А. А. Померанцев, К. Н. Быков
1894	Председатель правления	Е. Г. Белинг
	Директора	А. А. Померанцев, К. Н. Быков
1895	Председатель правления	Е. Г. Белинг
	Директора	А. А. Померанцев, К. Н. Быков
1896	Председатель правления	Е. Г. Белинг
	Директора	А. А. Померанцев, К. Н. Быков
1897	Председатель правления	А. В. Грачев
	Директора	А. А. Померанцев, К. Н. Быков
1898	Председатель правления	Е. Г. Белинг
	Директора	А. А. Померанцев, К. Н. Быков
1899	Председатель правления	В. П. Зуров
	Директора	А. И. Путилов, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1900	Председатель правления	В. П. Зуров
	Директора	А. И. Путилов, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1901	Председатель правления	В. П. Зуров
	Директора	А. И. Путилов, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1902	Председатель правления	В. П. Зуров
	Директора	А. И. Путилов, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1903	Председатель правления	В. П. Зуров
	Директора	А. И. Путилов, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков, П. Н. Летуновский
1904	Председатель правления	А. И. Путилов
	Директора	В. П. Зуров, П. Н. Летуновский, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1905	Председатель правления	П. Н. Летуновский
	Директора	А. Р. Вернандер, В. П. Зуров, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1906	Председатель правления	П. Н. Летуновский
	Директора	А. И. Путилов, В. П. Зуров, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков

Окончание табл. 13

Год	Должность	И. О. Ф.
1907	Председатель правления	П. Н. Летуновский
	Директора	А. И. Путилов, А. А. Крыжановский, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1908	Председатель правления	П. Н. Летуновский
	Директора	А. И. Путилов, А. А. Крыжановский, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1909	Председатель правления	П. Н. Летуновский
	Директора	А. А. Крыжановский, Н. Б. Глазберг, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1910	Председатель правления	П. Н. Летуновский
	Директора	А. А. Крыжановский, Н. Б. Глазберг, С. И. Гулишамбаров, К. Н. Быков
1911	Председатель правления	П. Н. Летуновский
	Директора	К. Н. Быков, А. А. Крыжановский, Н. Б. Глазберг, А. П. Хржановский
1912	Председатель правления	Н. Б. Глазберг
	Директора	К. Н. Быков, А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, С. Г. Лианозов
1913	Председатель правления	Н. Б. Глазберг
	Директора	А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, С. Г. Лианозов, П. Г. Шайкевич
1914	Председатель правления	Н. Б. Глазберг
	Директора	А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, С. Г. Лианозов, В. П. Литвинов-Фалинский
1915	Председатель правления	Н. Б. Глазберг
	Директора	А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, С. Г. Лианозов, В. П. Литвинов-Фалинский
1916 (на нач. года)	Председатель правления	В. П. Литвинов-Фалинский
	Директора	А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, С. Г. Лианозов
1916 (на май)	Председатель правления	Д. И. Дёмкин
	Директора	Б. И. Гессен, Ю. И. Гессен, А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, А. Д. Марголин
	Кандидат	М. С. Маргулиес

Источники: Весь С.-Петербург на 1895–1914 гг.; Весь Петроград на 1915–1917 гг.; Отчеты правления «Восточного общества».

Что касается А. И. Путилова, то он находился среди директоров ВО до 1908 г. В 1909 г. на его место был избран Н. Б. Глазберг, который тогда, согласно адресной книге, не имел других званий, кроме присяжного поверенного и присяжного стряпчего³⁷⁵, хотя, вероятно, и обладал акциями ряда обществ, включая ВО. Затем он был одним из директоров правления этого общества до 1911 г. В эти годы другими директорами правления были: К. Н. Быков, А. А. Крыжановский и С. И. Гулишамбаров. В 1911 г. на место С. И. Гулишамбарова в правление избрали А. П. Хржановского, состоявшего в те годы также членом упомянутого выше Бюро персидских транспортов — организации, тесно связанной с «КиМом» и ВО³⁷⁶. Он, как и А. А. Крыжановский, был в числе директоров ВО до его последних дней.

В 1912 г. председателем правления вместо П. Н. Летуновского избрали Н. Б. Глазберга, занимавшего этот пост четыре года — до 1916 г. А в 1912 г. на его место в состав директоров ВО избрали С. Г. Лианозова, который являлся директором-распорядителем Русского нефтеперерабатывающего общества и товарищества «Г. М. Лианозова с-вья»³⁷⁷. В литературе отмечалось, что в начале своей деятельности ВО контролировалось Русской генеральной нефтяной корпорацией³⁷⁸. Возможно, это подтверждается тем, что в ее правление тогда входил С. Г. Лианозов.

В 1913 г. на место выбывшего из состава правления К. Н. Быкова был избран П. Г. Шайкевич. Он, по образованию горный инженер, являлся известным предпринимателем, директором правления Жидловского общества каменноугольных копий и рудников, где ранее директором состоял А. И. Путилов, нескольких других подобных обществ (Горско-Ивановского, Кузнецкого, Средне-Азиатского), общества «Бахмутская соль», Общества Русских машиностроительных заводов Гартмана, кандидатом в директора общества «Сормово» и в правление Общества Северо-Восточной уральской железной дороги (отметим, что его брат — Е. Г. Шайкевич — был директором правления Петроградского международного коммерческого банка³⁷⁹). В правлении ВО П. Г. Шайкевич находился только один год. В 1914 г. вместо него избрали В. П. Литвинова-Фалинского, инженера-технолога, имевше-

го звание действительного статского советника³⁸⁰. С учетом этого в 1915 г. в правлении ВО находились: В. П. Литвинов-Фалинский, А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, С. Г. Лианозов³⁸¹.

В это время произошли значительные изменения в составе акционеров общества. В соответствии с этим претерпел изменения и состав его правления, в которое вошли новые лица. Так, в 1916 г. в правлении ВО были: Д. И. Дёмкин, Ю. И. Гессен, А. А. Крыжановский, А. Д. Марголин, А. П. Хржановский. Дополнительно директором правления (уже шестым!) был избран Б. И. Гессен. Появилась должность кандидата в директора, которым стал М. С. Маргулис³⁸². В отношении А. Д. Марголина укажем, что тогда он был также директором Общества пароходства по Днепру (объединявшего бывшие Первое пароходство по Днепру и Второе пароходство по Днепру), Общества Мариинского пароходства, Пермского лесопромышленного общества, страхового общества «Волга». Что касается М. С. Маргулиса, то он был потомственным дворянином, присяжным поверенным, товарищем председателя Военно-промышленного комитета, председателем Петроградского городского комитета Союза городов³⁸³. Должность кандидата в директора, предусмотренная уставом, замещалась весьма редко. На практике кандидат иногда избирался, вероятно, чтобы подстраховать болеющих или отсутствующих директоров. Так, в 1908 г. председатель правления П. Н. Летуновский и кандидат-директор А. П. Хржановский участвовали в совещании речных обществ по вопросам установления единых тарифов³⁸⁴. Хотя должность шестого директора в уставе прописана не была, она в те годы иногда замещалась. Это имело место и в других обществах, в частности в «КиМе».

Правда, по иным сведениям, которые были представлены правлением ВО в Петроградскую казенную палату на предмет налогообложения, председателем правления был назван В. П. Литвинов-Фалинский, директорами А. А. Крыжановский, А. П. Хржановский, С. Г. Лианозов³⁸⁵. Вероятно, эти сведения были направлены туда в начале 1916 г., т. е. до избрания нового состава правления на годовом

³⁸⁰ ВП на 1916 г. С. 399/3.

³⁸¹ ВП на 1916 г. Кол. 1334/2.

³⁸² Отчет правления «Восточного общества» за 1916 г. Пг., 1917. С. 3.

³⁸³ ВП на 1917 г. С. 430/3.

³⁸⁴ Краткий очерк деятельности пароходного общества «Кавказ и Меркурий». С. 40.

³⁸⁵ ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 3651. Л. 15.

³⁷⁵ ВП на 1908 г. С. 182/3.

³⁷⁶ ВП на 1908 г. С. 808/3.

³⁷⁷ ВП на 1912 г. С. 529/3.

³⁷⁸ Цытерович Г. В. Синдикаты и тресты в России. С. 47.

³⁷⁹ ВП на 1915 г. С. 712/3.

собрании акционеров в мае 1916 г. При этом явно уже имелся в виду отказ Н. Б. Глазберга от должности председателя правления в конце 1915 г., видимо, по состоянию здоровья. Это находит подтверждение в сведениях о ряде аналогичных случаев в его деятельности. Так, в 1913 г. он был избран, как отмечалось «в порядке исключения», шестым членом правления нефтепромышленного и торгового общества «А. И. Манташев и К^о»³⁸⁶, на собрании акционеров этого общества в 1914 г. считался среди лиц, имевших наибольшее число акций³⁸⁷. А в конце года на собрании заявил, что по болезни выходит из состава правления, и был заменен другим лицом³⁸⁸. Хотя в 1915 г. он был на собрании этого общества, предъявил 1 360 акций и считался наиболее крупным акционером³⁸⁹. В начале 1914 г. Н. Б. Глазберг активно участвовал в обсуждении ряда вопросов на собрании акционеров товарищества нефтяного производства «Братья Нобель»³⁹⁰, но уже в конце его вышел из состава правления этой фирмы³⁹¹. В том же 1914 г. он был членом правления Общества Каспийского машиностроительного и котельного завода, которое тогда перевели из какого-то города в С.-Петербург (правление на Сергиевской улице, 17)³⁹², а уже в 1915 г. он отказался от указанного поста³⁹³. Складывается впечатление, что с 1916 г. Н. Б. Глазберг практически не занимал должностей в правлениях промышленных акционерных обществ. Он оставался только одним из директоров правления Русско-Азиатского коммерческого банка вместе с М. Э. Верстратом и Н. А. Гордоном. В 1914 г. он был переизбран в члены совета этого банка, состоял в этой должности и в 1917 г., когда председателем правления там числился А. И. Путилов, а вице-председателем М. Э. Верстрат. Впрочем, связь между правлением ВО и этим банком заслуживает отдельного рассмотрения.

В отношении состава правления ВО в 1917–1918 гг. что-либо конкретное сказать трудно. Во всяком случае, общих собраний акционеров для его переизбрания уже не проводилось. Под влиянием извест-

³⁸⁶ Банки и биржа. 1913. № 18. С. 13.

³⁸⁷ Торгово-промышленная газета. 1914. № 123. С. 3.

³⁸⁸ С.-Петербургский биржевой день. 1914. № 176. С. 3.

³⁸⁹ Там же. С. 3; Банки и биржа. 1915. № 22. С. 6.

³⁹⁰ С.-Петербургский биржевой день. 1914. № 132. С. 3.

³⁹¹ Всероссийский вестник торговли, промышленности и техники. 1914. № 11. С. 13.

³⁹² С.-Петербургский биржевой день. 1914. № 40. С. 2.

³⁹³ Банки и биржа. 1915. № 17. С. 7.

ных политических событий директора разбежались, а оставшиеся в меру возможности участвовали в деятельности «Камво» (см. гл. 8).

Для управления конкретной исполнительской деятельностью в ВО имелась руководимая правлением главная контора общества. По состоянию на 1916 г. она включала в себя: 1. Центральную администрацию, 2. Контору «Камво», 3. Эвакуированную из Риги контору ВО, 4. Агентства и конторы со складами, наливными станциями, транспортными и страховыми отделами.

В центральную администрацию, состав которой представлен в сводном виде в табл. 14, входили следующие управленческие подразделения: 1. Управление делами, возглавлявшееся Ф. В. Рентелем; 2. Инспекция при правлении — заведующий В. Г. Хелиус; 3. Транспортный отдел — заведующий К. Н. Мусолин; 4. Товарный отдел; 5. Тарифный отдел; 6. Страховой отдел — заведующий В. В. Бобров; 7. Технический отдел — заведующий В. Я. Шутов; 8. Нефтяной отдел — заведующий Ф. М. Миронов; 9. Отдел транспортирования грузов; 10. Юридический отдел, который возглавлялся И. А. Гинзбургом; 11. Главная бухгалтерия с главным бухгалтером И. И. Лукашиным; 12. Касса³⁹⁴. Среди них, в соответствии со спецификой деятельности ВО, наиболее крупными были отделы: транспортный, нефтяной, транспортирования грузов. Общий штат центральной администрации с учетом обслуживающего персонала составлял не менее 150 человек.

Главной конторе были подчинены управления: 1. Речного пароходства (Волжского), которое находилось в Астрахани и возглавлялось А. Н. Никольским; 2. Морского пароходства (Каспийского), которое располагалось в Баку и во главе которого в 1908 г. состоял В. Г. Хелиус. Этим управлениям, в свою очередь, были подчинены механические мастерские, расположенные в Астрахани и в Баку.

Общество имело агентства и конторы, которыми управляло руководство центральной администрации, ее отделы и главная бухгалтерия. Они выполняли транспортные (в основном набор грузов и их распределение) и страховые функции. В начале деятельности ВО агентств было всего 8, и они находились: в С.-Петербурге, Москве, Варшаве, Ростове-на-Дону, Саратове, Уральске, Камышине, Баку, Астрахани (в самом городе и на 12-футовом рейде). В 1900 г. их число достигло 30. В 1908 г. их было 54, хотя, возможно, в их сохранившемся перечне были упомянуты только относящиеся к страхованию.

³⁹⁴ ВП на 1917 г. Кол. 1426/2; ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 365. Л. 15.

Таблица 14

Структура главной конторы Восточного общества по состоянию на начало 1916 г.		
Наименование подразделений	Должность	Фамилия, имя и отчество, численность
I. Центральная администрация		
1. Управление делами	Заведующий	Рентель Ф. В.
	Помощник заведующего	—
	Канторщики	4 человека
2. Инспекция при правлении	Заведующий	Хелиус В. Г.
	Помощник заведующего	—
	Инспектор	—
	«	Хржановский Д. П.
	«	Русаков И. А.
	Ревизор	Соколов Д. А.
	«	Пищиков Д. И.
	Помощники и канторщики	5 человек
3. Транспортный отдел	Заведующий	Мусолин К. Н.
	Помощник заведующего	Расевич А. П.
	Агент	Петров В. М.
	Счетовод	Шведов И. Н.
	«	Коновицкий Г. И.
4. Товарный отдел	Заведующий	—
	Помощник заведующего	—
	Уполномоченные	3 человека
	Канторщики	4 человека
	Счетоводы	4 человека
5. Тарифный отдел	Заведующий	—
	Тарифкаторы	4 человека
	Канторщики	4 человека
6. Страховой отдел	Заведующий	Бобров В. В.
	Помощник заведующего	Биншток А. И.
	Счетоводы и канторщики	6 человек
7. Технический отдел	Заведующий	Шутов В. Я.

Продолжение табл. 14

Наименование подразделений	Должность	Фамилия, имя и отчество, численность
	Помощник заведующего	—
	Делопроизводитель	—
	Инспектор	Мальчено А. Л.
	Делопроизводитель	—
	Техники	3 человека
	Чертежники	3 человека
	Главный механик	—
	Инженеры-механики	2 человека
	Техники	3 человека
	Чертежники	3 человека
	Секретари	2 человека
	Заведующий архивом	—
	Архивариус	—
8. Нефтяной отдел	Канторщики	5 человек
	Заведующий	Миронов Ф. М.
	Помощник заведующего	—
9. Отдел транспортирования грузов	Счетоводы и канторщики	5 человек
	Заведующий	—
10. Юридический отдел	Помощник заведующего	Гро-Гверян А. А.
	Счетоводы	5 человек
	Заведующий	Гинзбург И. А.
11. Главная бухгалтерия	Помощник	—
	Юрисконсульты	2 человека
	Канторщики	3 человека
	Главный бухгалтер	Лукашин И. И.
	Помощник	Курбатов А. Е.
12. Касса	Ст. счетовод	Кочетов К. Н.
	«	Подшивалов М. А.
	«	Иванов П. И.
	Счетоводы	12 человек
12. Касса	Главный кассир	—
	Помощники	3 человека

Окончание табл. 14

Наименование подразделений	Должность	Фамилия, имя и отчество, численность
II. Контора «Камво»	Заведующий	Мюллер В. А.
	Помощник заведующего	—
	Канторщики	4 человека
	Счетоводы	7 человек
III. Эвакуированная Рижская контора ВО	Заведующий	—
	Помощник заведующего	—
	Агенты	3 человека
	Инспекторы	5 человек
IV. Контора и склады в С.-Петербурге	Заведующие конторой и складами	4 человека
	Агенты	5 человек
	Канторщики	6 человек
	Артельщики	4 человека

Примечание: Примерно такой же состав имели конторы и агентства в других городах. Во многих из них имелись нефтеналивные станции с соответствующим персоналом.

Источники: ЦГИА СПб. Ф. 479. Оп. 26. Д. 3651. Л. 15; Весь Петроград на 1916–1917 гг.

Во всяком случае, на Волге, кроме указанных, имелось около 10 транспортных агентств. В С.-Петербурге на Петровской набережной, 19, находилась контора, которую возглавлял И. А. Поляков. Кроме того, в столице было агентство, располагавшееся в здании общества на Новой улице, 4, которым заведовал А. П. Кузнецов. В Ташкенте находился управляющий среднеазиатскими конторами, которых в его подчинении было более 15. В 17 пунктах России также находились агенты общества, которые осуществляли операции по различным видам страхования³⁹⁵. В литературе встретилось указание на то, что ВО, в отличие от «КиМа», имело много контор за рубежом. Но в отчетности правления ВО об этом ничего не сказано. Не исключено, что там находились отдельные представители общества из числа живших за границей лиц.

³⁹⁵ Список контор и агентств по страхованию «Восточного общества». СПб., 1908. С. 1–15.

Управление капиталами общества

Для деятельности общества основное значение имели наличие капиталов и организация управления ими (табл. 15). Таких капиталов было пять, различных по объему и роли в обеспечении этой деятельности: 1) основной (акционерный), 2) запасной, 3) облигационный, 4) погашения (возмещения) стоимости движимого и недвижимого имущества, 5) сберегательно-вспомогательной кассы служащих общества.

Таблица 15

Капиталы Восточного общества в 1893–1913 гг., тыс. руб.

Год	Основной 1-й выпуск	Основной 2-й выпуск	Основной 3-й выпуск	Основной 4-й выпуск	Основной — всего	Запасной	Облигационный	Погашения стоимости имущества	Сберегательно-вспомогательной кассы служащих
1893	2 000	—	—	—	2 000	—	—	—	—
1894	2 000	2 000	—	—	4 000	12	3 000	400	—
1895	2 000	2 000	—	—	4 000	12	2 870	400	33
1896	2 000	2 000	—	—	4 000	35	2 732	559	74
1897	2 000	2 000	3 500	—	7 500	94	5 087	743	125
1898	2 000	2 000	3 500	—	7 500	80	6 000	900	100
1899	2 000	2 000	3 500	—	7 500	73	8 000	1 050	70
1900	2 000	2 000	3 500	—	7 500	73	7 885	1 373	3
1901	2 000	2 000	3 500	—	7 500	73	7 764	1 875	19
1902	2 000	2 000	3 500	—	7 500	77	7 637	2 092	25
1903	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	7 503	2 285	2
1904	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	7 363	2 659	7
1905	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	7 216	2 920	—
1906	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	7 062	3 666	—
1907	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	6 900	4 141	—
1908	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	Н. д.	Н. д.	—
1909	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	Н. д.	Н. д.	—
1910	2 000	2 000	3 500	—	7 500	89	Н. д.	Н. д.	—

Окончание табл. 14

Год	Основной 1-й выпуск	Основной 2-й выпуск	Основной 3-й выпуск	Основной 4-й выпуск	Основной — всего	Запасной	Облигационный	Погашения стоимости имущества	Сберегательно-вспомогательной кассы служащих
1911	2000	2000	3500	—	7500	139	9576	5263	—
1912	—	4687,5	—	3000	7687,5	200	9200	5290	—
1913	—	4687,5	—	3000	7687,5	222	8669	5377	—

И с т о ч н и к: Уставы «Восточного общества»; Отчеты правления «Восточного общества».

Как указано выше, при создании общества в 1893 г. основной капитал был определен в 2,0 млн руб. и состоял из 10 тыс. акций по 200 руб. каждая. Уже в 1894 г. он был увеличен до 4 млн руб. за счет 2-го выпуска акций на тех же условиях. В 1897 г. был осуществлен 3-й выпуск акций: на 3,5 млн руб. с имитированием 17,5 тыс. акций той же номинальной стоимости. С учетом этого основной капитал был увеличен до 7,5 млн руб. В конце 1911 г. в соответствии с соглашением о создании объединенного общества «Камво» стоимость акции была понижена с 200 до 125 руб. и основной капитал составил 4687,5 тыс. руб.³⁹⁶

После этого был осуществлен 4-й выпуск акций в количестве 24 тыс. на общую сумму 3 млн руб. Основной капитал увеличился до 7687,5 тыс. руб. — это 61 500 акций по 125 руб. Из общей суммы этого капитала 750 тыс. руб. предназначались для обеспечения операций по хранению товаров и 500 тыс. руб. — для страховых процедур. Остальная сумма должна была обеспечивать транспортные и иные операции общества. Отметим, что, в отличие от «КиМа», в уставе ВО имелось указание о том, что акции и купоны печатаются в Экспедиции заготовления государственных бумаг. Как и в «КиМе», акции могли приобретать только русские подданные. Во всех редакциях устава ВО сохранялось указание на то, что при выпуске новых акций преимущественное право их приобретения имели владельцы прежних их выпусков, а оставшиеся после их закупок акции могли быть направлены в открытую продажу. Это свидетельствует о том, что ВО можно считать открытым обществом.

³⁹⁶ Отчет правления «Восточного общества» за 1911 г. СПб., 1912. С. 1–6.

Первый выпуск облигационных займов был осуществлен в 1894 г. на сумму 3000 тыс. руб.: 12 тыс. облигаций по 250 руб. В 1897 г. — второй на сумму 2500 тыс. руб. — 10 тыс. облигаций по 250 руб., в 1899 г. — третий выпуск на сумму 3500 тыс. руб. — 22 тыс. облигаций³⁹⁷. В 1910 г. правлению ВО правительство разрешило выпустить облигационный заем в 4 млн руб. с тем, чтобы он был обеспечен всем движимым и недвижимым имуществом общества. В разрешении указывалось, что все выплаты держателям акций должны производиться после удовлетворения претензий держателей облигаций предыдущих выпусков³⁹⁸. Насколько известно, первый выпуск облигаций был из расчета 6% годового дохода, остальные были пятипроцентными. С учетом ежегодного погашения части облигаций, выходявших в тираж, общая сумма облигационного капитала на конец 1913 г. составила 8669 тыс. руб. Согласно уставу ВО общая сумма облигационных займов не должна превышать стоимость ранее приобретенного обществом недвижимого имущества с добавлением к нему стоимости цистерн и пароходов. Это создавало возможность для более крупного облигационного займа, чем в «КиМе»: там было такое ограничение, как предельный размер займов — не более $\frac{2}{3}$ основного капитала. В уставе ВО также было подчеркнуто, что облигации нового выпуска (т. е. второго) должны быть не менее чем по 250 руб., что оплата процентов по ним «должна быть обеспечена преимущественно перед прочими долгами общества»³⁹⁹. Таким образом, в уставе ВО, по сравнению с уставом «КиМа», условия надежного обеспечения выпуска облигаций были отражены более конкретно, хотя при этом и создавались несколько более широкие рамки для финансового маневра. Правда, в анализируемых уставах предельные сроки погашения займов прописаны не были. Но, наверное, в ВО, как и в «КиМе», по согласованию с Министерством финансов они составляли 26 лет.

В соответствии с уставом с 1894 г. образовывался запасной капитал, который, однако, составлял весьма незначительную сумму — до 100 тыс. руб. И только с 1911 г. началось его увеличение — до 139, в 1912 г. — до 200 и в 1913 г. — до 222 тыс. руб. Капитал, предназначенный для возмещения стоимости имущества, постоянно возрастал в соответствии с производимыми отчислениями, которые в основном соответствовали уставным нормам. Однако после 1910 г. темпы его

³⁹⁷ Там же. За 1899 г. С. 10.

³⁹⁸ Проект устава общества «Кавказ, Меркурий и Восточное». С. 26.

³⁹⁹ Устав «Восточного общества». Пг., 1915. С. 15.

прироста снизились, и обоснованность сумм отчислений, с точки зрения соблюдения уставных норм, вызывает сомнение. Во всяком случае, в 1913 г. этот капитал составил 5 377 тыс. руб.

Что касается капитала сберегательно-вспомогательной кассы служащих, то он начал создаваться с 1895 г., максимальной суммы достиг в 1897 г. — 125 тыс. руб.⁴⁰⁰ После этого он начал уменьшаться, пока не исчез в 1905 г. по невыясненным причинам. Хотя вряд ли он действительно закончил свое существование, особенно в годы революционного подъема. Можно лишь предположить, что он потом находился где-то отдельно от баланса общества.

С вопросом об управлении капиталами ВО тесно связана и проблема управления составом акционеров. К сожалению, в отношении ВО нет возможности рассмотреть ее достаточно полно из-за отсутствия необходимых данных. Известно только, что в 1914 г. на собрании акционеров этого общества из 61 500 акций, соответствующих основному капиталу, наиболее крупными банками было предъявлено 35 127, или 57% общего их количества. Этими банками были: Петроградский международный коммерческий — 14 094, или 23%, Русско-Азиатский коммерческий — 10 110, или 16,6%, Русский торгово-промышленный и коммерческий — 7 307, или 11,5%, Русский для внешней торговли — 3 516, или 5,9%. И это, не считая банков, являвшихся более мелкими держателями акций ВО. С учетом же их общее количество акций во владении банков превысило 60%. Кроме того, у железнодорожных магнатов Дервизов их было 10 118, или около 17%: 6 118 акций у П. П. фон Дервиза и 4 000 у В. П. фон Дервиза⁴⁰¹. Так что на долю отдельных акционеров ВО к началу Первой мировой войны акций приходилось не более 20%, т. е. примерно 12–14 тыс.

Указанные выше капиталы общества обеспечивали прежде всего создание основных фондов для морского, речного и сухопутного сообщения с перевозкой грузов. По данным на 1913 г., общество имело на Каспийском море 28 паровых шхун — судов для перевозки нефти и нефтепродуктов (в основном керосина) различной грузоподъемности. На Волге оно владело 46 судами, среди которых было 30 буксирных пароходов, три товаропассажирских парохода, пять товаропассажирских теплоходов. Несамостоятельный флот достигал 160 единиц, в том числе 46 железных барж, 75 деревянных, большая

часть которых была приспособлена для перевозки нефти и керосина. Общество имело 21 плавучий дебаркадер, 15 станций для разлива жидкого топлива, а для его сухопутной перевозки — 1 800 вагонов-цистерн. Владело многими земельными участками, которые оценивались в 1,4 млн руб., с различными сооружениями, включая товарные склады для хранения груза, во многих местах европейской части и юга России. Например, в С.-Петербурге ВО арендовало земельный участок у Общества Глухоозерского цементного завода, в Москве — у П. П. фон Дервиза вблизи Симонова монастыря. ВО имело мастерские для ремонта судов, из которых наиболее крупные были в Астрахани и Баку. Общество обеспечило открытие новой товаропассажирской линии Нижний Новгород — Астрахань⁴⁰².

Управление финансами общества

Основные экономические показатели деятельности ВО представлены в сводном виде в табл. 16 за период с 1893, первого года работы, по 1913 г. Данные за последующий период до 1918 г., а также за 1903, 1904, 1908–1910 гг. отсутствуют. Имеющиеся сведения о годовой выручке свидетельствуют о постоянном увеличении ее объема в первые пять лет существования общества. Так, если в первый год работы она составила 696 тыс. руб., то в следующем году возросла почти до 2 млн руб., в 1895 г. — до 3,5, затем увеличилась до 7,2 млн руб. В 1897 г. выручка составила 8 671 тыс. руб., что является наибольшей величиной до 1911 г. После 1897 г. она уменьшалась и сократилась в 1900 г. до 4 896 тыс. руб. Затем наметился определенный рост — до 6,2 млн руб. В 1906 г. выручка составила 7 462 тыс. руб. и была самой значительной за весь этот период. Но в 1907 г. она опять сократилась до 6 001 тыс. руб. Такая динамика свидетельствует о трудностях в работе ВО, на многие из которых уже указано при характеристике деятельности «КиМа». Однако в отчетах общества за 1911 г. показана выручка существенно большая — 23 895 тыс. руб., за 1912 г. она указана еще более значительной — 28 864 тыс. руб., за 1913 г. несколько меньшей — 18 364 тыс. руб.⁴⁰³ Ясно, что такой рост — почти в четыре раза, даже за четыре года, в условиях данной отрасли невозможен.

⁴⁰² Там же. С. 605, 694; Отчет правления «Восточного общества» за 1893 г. СПб., 1894. С. 24; Там же. За 1895 г. СПб., 1896. С. 64; Там же. За 1913 г. СПб., 1914. С. 10–15.

⁴⁰³ Там же. С. 12.

⁴⁰⁰ Отчет правления «Восточного общества» за 1897 г. СПб., 1898. С. 9.

⁴⁰¹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 695.

И дело здесь, видимо, не столько в росте объема деятельности, сколько в изменении методики расчета данного показателя. Произведенный анализ позволил выявить это. Однако для прояснения вопроса следует прежде всего обратиться к характеристике структуры годовой выручки, представленной в табл. 17, из которой следует, что она подсчитывалась по семи основным комплексным статьям.

1. Пароходство. В данной статье выручка определялась отдельно по Каспийскому морю и по Волжскому бассейну. При этом она подсчитывалась в каждом случае по доставке: керосина наливом, нефти и мазута («нефтяные остатки»), сухих грузов, данные по которым с 1906 г. в отчетности не разделялись. Перевозка пассажиров, причем в сравнительно небольших масштабах, производилась практически только по Каспийскому морю. Кроме того, в 1894–1900 гг. по нему доставлялись арестанты. Общая сумма выручки по этой статье постоянно плавно увеличивалась, достигнув в 1913 г. 6684 тыс. руб. В 1894–1904 гг. эта выручка была несколько больше по сравнению с Волжским бассейном. Потом они практически сравнялись. Однако в 1912 и 1913 гг. выручка по Каспийскому морю была существенно выше.

2. Транспортирование. Под этой статьей подразумевалась сухопутная доставка грузов, главным образом нефтепродуктов в цистернах, а также сухих грузов (тарных и россыпью). В принципе здесь должен был показываться доход, получаемый от этой операции в пределах России. Чаше всего так и происходило. Кроме того, в бухгалтерских документах ВО учитывался также доход от доставки товаров за рубеж. Суммы по этой статье были не столь велики: в основном составляли 200–400 тыс. руб. в год, иногда несколько выше. Однако в 1896 г. выручка по этой статье была показана в отчетности 3727 тыс. руб. против 652 в предыдущем году. В 1897 г. она достигла 4038 тыс. руб. Возникает вопрос: за счет чего могло произойти такое увеличение — более чем в 6 раз? Не мог же доход от перевозки так стремительно расти! Представляется, что здесь учитывалась оценка перевозимого товара при его покупке, до транспортировки, или, может быть, его продажная цена после доставки. В этом случае явно имеет место такой известный экономический прием, как двойной счет, когда, например, за выпуск товара производитель уже отчитался, а при его продаже и перепродаже его стоимость вновь и вновь учитывается в валовой продукции. Так что если по этой статье проходили обе оценки товара (т. е. до и после доставки), то тогда здесь, похоже, происходит тройной счет. Представляется, что это могло идти на пользу ВО, например поднимало имидж. Не посвященные

Таблица 16

Валовая выручка, издержки, прибыли и ее распределение по Восточному обществу за 1893–1913 гг., тыс. руб.

Показатели	1893 г.	1894 г.	1895 г.	1896 г.	1897 г.	1898 г.	1899 г.	1900 г.	1901 г.	1902 г.	1905 г.	1906 г.	1907 г.	1911 г.	1912 г.	1913 г.
1. Выручка	696	1 099	3 622	7 206	8 671	8 628	5 228	4 896	6 161	6 180	6 474	7 452	6 001	23 895	28 864	18 364
2. Издержки	546	1 629	3 225	6 785	8 950	8 138	4 714	4 366	5 359	5 777	5 967	6 298	5 499	23 228	28 047	17 489
3. Остаток	150	370	397	420	—	490	514	530	802	403	507	1 154	502	667	817	875
4. Убыток	—	—	—	—	279	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5. Распределение остатка	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
а) Страховой капитал	—	—	—	—	—	100	100	100	224	150	167	150	125	301	37	132
б) Погашение стоимости имущества	150	250	162	87	220	326	504	201	282	955	290	—	225	200
Чистая прибыль	30	120	235	303	194	104	74	52	58	49	87	366	555	543
в) Убыток за прошлый год	—	—	—	—	—	279	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
г) Погашение сомнительных долгов	—	—	—	—	—	24	194	104	74	52	58	49	87	53	42	31
д) Запасной капитал	—	12,5	23,5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	32	52	51
е) 5%-ный Госналог	—	6	11,7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ж) Дивиденд	—	100	200	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	281	461	461
На 1 акцию: руб.	—	10	10	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12	12	12
%	—	5	5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6	6	6
Остаток прибыли	—	1,5	1,3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Источники: Отчеты правления «Восточного общества».

Таблица 17

Структура годовой выручки по Восточному

Показатели	1893 г.	1894 г.	1895 г.	1896 г.	1897 г.	1898 г.	1899 г.	1900 г.
1. Пароходство	457	1 205	2 103	2 306	3 239	3 354	3 595	3 338
Каспийское море	457	665	1 103	1 172	1 869	2 010	1 991	1 756
Керосин наливом	293	196	180	196	183	163	138	186
Нефть и мазут	164	466	361	356	549	633	658	402
Сухие грузы	—	3	494	548	1 020	1 056	1 040	1 075
Пассажиры	—	—	40	44	89	130	127	90
Арестанты	—	—	28	28	28	28	28	3
Волжский бассейн	—	540	1 000	1 134	1 370	1 344	1 604	1 572
Керосин наливом	—	226	216	228	269	255	154	265
Нефть и мазут	—	314	350	466	580	513	938	772
Сухие грузы	—	—	431	440	520	575	510	532
Пассажиры	—	—	3	—	1	1	2	3
2. Транспортирование	—	250	652	3 727	4 038	3 570	142	182
в т. ч. доход от транспортирования	—	—	—	—	—	—	142	182
в т. ч. за границу	—	—	—	—	—	—	—	—
3. Пробег цистерн и их сдача в аренду	195	200	459	524	479	420	430	477
4. Хранение грузов и продажа товаров	36	230	227	253	182	220	387	291
5. Страхование	—	—	—	120	450	640	232	248
6. Продажа нефтяных грузов	—	—	—	—	—	—	—	—
7. Прочие	8	114	181	276	283	424	442	370
Всего	696	1 999	3 622	7 206	8 671	8 628	5 228	4 896

И с т о ч н и к: Отчеты правления «Восточного общества».

в это дело лица могли этому верить и скупать поднимающиеся в цене акции. Но, вне сомнения, выгода от этого была для тех, кто определял макроэкономические показатели, например считал объем валового продукта по стране.

3. Пробег цистерн и их сдача в аренду. Выделение такой статьи связано с тем, что, имея значительное количество вагонов-цистерн,

обществу за 1893–1913 гг., тыс. руб.

1901 г.	1902 г.	1903 г.	1904 г.	1905 г.	1906 г.	1907 г.	1911 г.	1912 г.	1913 г.
4 610	4 689	4 115	4 583	4 413	4 459	3 931	5 172	5 726	6 684
2 557	2 342	2 168	2 466	2 052	2 238	1 949	2 603	3 370	4 024
252	240	171	208	187	—	—	—	—	—
826	692	564	722	590	2 142	1 905	2 508	—	3 886
1 362	1 316	1 340	1 457	1 175	—	—	—	—	—
117	94	93	69	100	95	44	95	—	138
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2 053	2 347	1 947	2 117	2 361	2 221	1 982	2 569	2 356	2 660
289	303	257	368	338	—	—	—	—	—
1 190	1 540	1 138	1 205	1 430	2 221	1 982	2 568	—	2 652
574	502	549	542	591	—	—	—	—	—
—	2	3	2	2	—	—	1	—	8
163	158	65	255	386	926	543	10 424	11 011	10 044
163	158	65	165	—	—	—	—	—	—
—	—	—	90	75	115	137	913	—	832
432	381	337	333	292	254	192	220	—	201
251	286	273	280	292	1 093	609	372	552	425
509	420	452	552	624	628	623	907	765	910
—	—	—	—	—	—	—	6 685	10 667	—
116	276	245	202	467	92	103	115	143	100
6 161	6 180	5 487	6 205	6 474	7 452	6 001	23 895	28 864	18 364

ВО не всегда могло их использовать. И тогда их предоставляли в пользование другим обществам. Доходы от этого были немалые и составляли от 200 до 400 тыс. руб. в год.

4. Хранение грузов и продажа товаров. Суммы по этой статье показывались разные: от 187 тыс. руб. в 1897 г. до 1 093 тыс. руб. в 1906 г. Эти цифры можно сравнивать и делать по ним какие-то выводы

Структура годовых издержек по Восточному обществу за 1893–1905 гг., тыс. руб.

Наименование издержек	1893 г.	1894 г.	1895 г.	1896 г.	1897 г.	1898 г.	1899 г.	1900 г.	1901 г.	1902 г.	1905 г.
1. Центральная администрация	31	89	151	179	258	277	262	244	260	281	333
в т. ч. управление делами	13	25	43	59	63	72	69	—	—	—	—
2. Агентства, конторы и склады	89	250	508	698	825	893	915	895	916	948	1081
3. Речной флот	34	161	421	582	710	696	702	741	855	810	963
в т. ч. баржи	17	67	137	182	224	200	244	221	246	287	286
4. Морской флот	45	134	381	400	558	634	683	724	702	622	737
5. Транспортирование	50	200	579	3 428	4 340	3 204	—	182	—	—	—
6. Погрузка грузов	30	35	150	183	227	240	238	259	295	393	280
7. Аренда судов и резервуаров	—	270	286	294	163	197	549	288	813	1 117	1 160
8. Аренда цистерн и их содержание	9	81	40	27	22	15	3	15	34	76	80
9. Аварии судов и порча грузов, возмещение их недостачи, просрочки их доставки	43	65	100	354	486	210	61	42	24	156	107
в том числе: порча грузов	15	10	30	60	90	—	25	—	—	31	37
- возмещение недостачи грузов	—	34	—	103	112	179	34	40	15	42	70
- просрочки по доставке грузов	18	—	—	101	221	31	2	2	9	12	—
10. Страхование	—	—	—	90	314	450	36	26	193	195	257
11. Выплата процентов	70	180	384	300	800	900	972	873	883	860	823
12. Прочие расходы	139	160	225	250	247	402	273	92	384	350	156
Всего	546	1 629	3 225	6 785	8 950	8 138	4 714	4 366	5 359	5 777	5 967

Источники: Отчеты правления «Восточного общества».

только в том случае, если при их определении применялась одинаковая методика подсчета. Но так ли это, сказать трудно, особенно после знакомства с указанным выше изменением по некоторым годам методов счетоводства.

5. Страхование. Доходы от него постоянно увеличивались: от 120 тыс. руб. в 1896 г., когда им начали заниматься, до 910 тыс. руб. в 1913 г. Это, безусловно, свидетельствует о внимании руководства ВО к управлению этим видом деятельности, о его высокой доходности.

6. Продажа нефтяных грузов. Затраты по этой статье показывались в отчетах только за два года: в 1911 г. — 6 685 тыс. руб. и в 1912 г. — 10 667 тыс. руб. Возможно, некоторая часть затрат представляет собой доход непосредственно от торговой операции. Но в основном это, надо полагать, суммы от перепродажи нефти, которая привела к значительному увеличению показанной в отчете годовой выручки по данному обществу.

7. Прочие. По этой статье показывались доходы от многих видов деятельности, в основном имевших второстепенное значение.

Что касается годовых издержек (расходов) общества, то в сводном виде за период с 1893 по 1905 г. они представлены в табл. 18, а за период с 1906 по 1913 г. — в табл. 19. Такое разделение связано с тем, что с 1906 г. в годовой отчетности ВО расходы показывались по измененным статьям. Уровень издержек увеличился с 546 тыс. руб. в 1893 г. до 5 967 тыс. руб. в 1905 г. Как и уровень выручки, он не был сколько-нибудь равномерным: он также резко увеличился по сравнению с предыдущим периодом в 1896–1898 гг.

Таблица 19

Структура годовых издержек по Восточному обществу за 1906–1913 гг., тыс. руб.

Наименование издержек	1906 г.	1907 г.	1911 г.	1912 г.	1913 г.
1. Морское сообщение	1 206	991	1 594	2 110	2 302
2. Речное сообщение	1 521	1 219	1 448	1 500	1 797
3. Сухопутные сообщения	128	123	102	...	160
4. Транспортирование	433	134	10 127	11 011	9 728
в т. ч.: по жел. дороге	7 760	...	7 412
гужем	1 435	...	1 050
за границу	871	...	1 266
5. Хранение и продажа товаров	50	26	6 442	10 250	77

Окончание табл. 19

Наименование издержек	1906 г.	1907 г.	1911 г.	1912 г.	1913 г.
6. Страхование	322	241	565	364	454
в т. ч.: полисное	144	250
квитанционное	220	204
7. Общие расходы	1586	1755	1918	2042	2089
8. Выплата процентов	918	955	922	700	682
9. Разные убытки	134	55	110	100	200
Всего	6298	5499	23228	28077	17489

И с т о ч н и к: Отчеты правления «Восточного общества».

В 1893–1905 гг. издержки определялись по многим статьям, и по некоторым из них показаны весьма незначительные суммы. Поэтому в целях облегчения анализа они были объединены.

1. Центральная администрация. Расходы по этой статье увеличились с 31 тыс. руб. в 1893 г. до 333 в 1905 г. Они включали в себя затраты на вознаграждение директорам и на содержание всех отделов, которые в нее входили. При этом в первый период деятельности ВО выделялись расходы по статье «Управление делами». Следует отметить, что в этой статье учитывались затраты и на премирование служащих, которые в «КиМе» финансировались за счет прибыли.

2. Агентства, конторы и склады. Расходы по их содержанию составляли, наряду с затратами на морской и речной флот, значительную часть годовых издержек общества. Они увеличивались постоянно в соответствии с ростом числа агентств, расширением сферы их деятельности, сооружением новых складов — с 89 тыс. руб. в 1893 г. до 1081 тыс. руб. в 1905 г. и составляли почти 20% общих годовых расходов общества.

3. Речной флот. Расходы по этой статье включали в себя содержание пароходов, барж, пристаней, отдельных мастерских, крупной ремонтной базы в Астрахани. Они возросли с 34 тыс. руб. в 1893 г. до 963 тыс. руб. в 1905 г. и составляли почти 18% всех расходов.

4. Морской флот. Здесь учтены в основном расходы по содержанию морских нефтеналивных судов и барж, некоторых пристаней на берегах Каспийского моря, ремонтной базы в Баку. Эти расходы возросли с 45 тыс. руб. в 1893 г. до 737 тыс. руб. в 1905 г. — 13% общих издержек. Суммарно расходы по флоту в 1906 г. составили 1900 тыс. руб., или 31%. Как видно из этих данных, расходы по реч-

ному флоту были существенно больше, чем по морскому. Но следует учесть, что это распределение было часто весьма условным, особенно в отношении общих затрат. Так, например, содержание барж, показанное в отчетах отдельной строкой, в данном случае целиком включено в расходы по речному флоту, хотя, наверное, часть их использовалась на Каспийском море.

5. Транспортирование. Расходы по этой статье представляли сравнительно небольшую величину. Но, как и выручка, они резко возросли: с 579 тыс. руб. в 1895 г. до 3428 в 1896 г., 4340 в 1897 г. и 3204 в 1898 г. Почти все сказанное выше в отношении экономической обоснованности (или необоснованности) роста показателя выручки за эти годы можно отнести и к расходам. Если их сопоставить, то выявляется, что доход по этой статье в 1896 г. составил 299 тыс. руб., в 1898 г. — 366, а в 1897 г. был убыток 302 тыс. руб. Насколько все это соответствует действительности, сказать трудно, так как первичной документации не имеется.

6. Погрузка грузов. Расходы составляли в основном от 200 до 400 тыс. руб. в год.

7. Аренда судов и резервуаров. В этой статье основное место занимали расходы по аренде судов, которые постоянно возрастали и достигли в 1905 г. более 1160 тыс. руб., или почти 20% общих издержек.

8. Аренда цистерн и их содержание. Расходы по этой статье сравнительно невелики — в отдельные годы максимально достигали 80 тыс. руб. Вероятно, ее значение было немаловажным для контроля за исполнением многочисленных договоров.

9. Аварии судов и порча грузов, возмещение их недостатков и просрочек по их доставке. Расходы были крайне неравномерны по годам и в основном зависели от состояния погоды на Каспийском море. Так, наибольшая их сумма была в 1897 г. — 486 тыс. руб., когда из-за штормов тонули суда и баржи, срывались договорные сроки доставки грузов. Кстати, некоторые данные свидетельствуют о том, что указанные в договорах санкции за неисполнение условий поставки были весьма велики, и поэтому их соблюдение представляло собой немаловажную задачу.

10. Страхование. Расходы существенно различались по годам: от 26 тыс. руб. в 1900 г. до 450 в 1898 г. Надо думать, что это различие во многом было следствием разных методов их определения. Так что вопрос требует дополнительной проработки. Во всяком случае, 1898 г. был годом расцвета двойного счета. Не исключено, что это коснулось и данной статьи. Можно ориентировочно считать, что

расходы по страхованию составляли не более 8% общих годовых затрат общества.

11. Выплата процентов. Здесь имеется в виду погашение процентов по разному рода кредитам. Расходы по этой статье составляли максимально 972 тыс. руб. — в 1899 г., т. е. до 20% общих затрат, и тенденции к их существенному уменьшению в дальнейшем не наблюдалось.

12. Прочие расходы. Их уровень значительно различался по годам: от 139 тыс. руб. в 1893 г. до 402 тыс. в 1898 г. Однако в годы увлечения методикой двойного счета, может быть, она была применена и для этой статьи расходов.

Теперь об издержках ВО за 1906—1913 гг. Они составили в 1906 г. 6298 тыс. руб., т. е. по сравнению с 1905 г. увеличились примерно на 6%. В 1907 г. издержки уменьшились до 5499 тыс. руб. — на 13% по сравнению с предыдущим годом. Эта динамика вполне объяснима причинами экономического свойства, как и выручка за данное время. Но в 1911 г. издержки составили 23 228 тыс. руб., т. е. увеличились по сравнению с 1907 г. почти в четыре раза. В 1912 г. они возросли до 28 077 тыс. руб., а в 1913 г. снизились до 17 489. Подобная динамика во многом объясняется, как указано выше в отношении выручки, применением той же методики двойного счета. Причем в 1911 и 1912 гг. это касалось двух статей: «Транспортирование» и «Хранение и продажа товаров», а в 1913 г. — только первой из них. Отметим, что в 1906—1913 гг. при определении издержек появилась такая статья, как «Общие расходы». В нее были включены затраты на содержание центральной администрации и агентств, которые раньше в отчетности показывались отдельно.

Анализ соотношения указанных выше выручки и издержек позволил выявить их разницу, которая представляет собой в случае положительного результата валовой доход, называемый в документах ВО остатком, при отрицательном результате — убытком (табл. 16).

После определения дохода в годовых отчетах правления ВО производилось его распределение по следующим направлениям:

1. Пополнение страхового капитала. Этот капитал начал создаваться с 1898 г. И отчисления в него производились ежегодно, несмотря на самый низкий уровень дохода: в среднем до 200 тыс. руб. в год; максимально в 1911 г. — 301 тыс. руб., а в 1912 г. только 37. По уставу в него надлежало отчислять по 1,5% от первоначальной стоимости имущества. Но крайняя неравномерность отчисления по годам вызывает сомнение в соблюдении этого указания.

2. Погашение (возмещение) стоимости движимого и недвижимого имущества. Как уже отмечено выше, оно должно было осуществляться в соответствии с нормами, указанными в уставе общества. Можно полагать, что им не всегда следовали. Это видно из того, что, например, в 1894 г. сумма погашения показана в 250 тыс. руб., а в следующем году она уменьшилась до 162, хотя стоимость имущества тогда возрастала весьма быстрыми темпами. За 1896 г. данные отсутствуют, а в 1897 г. погашения не могло быть по причине убытка. Но в 1898 г. погашение составило всего 87 тыс. руб. В последующие годы его сумма возрастала, однако в 1899 и 1902 гг. она была меньше, чем в 1894 г. Выделяется размер погашения в 1905 г. — 955 тыс. руб. Он явно был выше нормы, поглотив почти всю годовую прибыль и лишив возможности выплатить дивиденд. Не совсем ясно, в каких целях это было сделано, но, возможно, надо было срочно оплатить стоимость заказанных судов. Между тем в 1911 г. подобных отчислений из прибыли вообще не было.

Исключение из дохода этих сумм позволяло определить размер чистой прибыли, из которой производились дальнейшие отчисления.

3. Возмещение убытка за прошлый год. Оно произошло один раз — в 1898 г., когда покрыли убыток 1897 г.

4. Погашение сомнительных долгов. Они так деликатно только назывались, а в действительности это были в основном безнадежные долги. Они погашались с 1898 г., в среднем по 50 тыс. руб. в год. Однако в 1901 г. погашение составило 87 тыс. руб., а в 1899 г. — 194, что было наивысшей цифрой.

5. Пополнение запасного капитала. В него, как указано выше, ежегодно должно было направляться 10% от чистой прибыли. Однако за весь рассматриваемый период это отчисление происходило только пять раз. В начале деятельности отчислялось: в 1894 г. 12 тыс. руб. и 1895 г. — 23. Вероятно, пополнение было и в 1896 г., так как иначе этот капитал не достиг бы 94 тыс. руб., показанных в табл. 15. Затем отчисления были в 1911—1913 гг. — до 50 тыс. руб. в год. Можно считать, что только в эти годы уставный размер отчисления почти или полностью соблюдался.

6. Уплата 5%-ного государственного налога. Она была произведена за счет дохода только в 1894—1895 гг., а затем включалась в эксплуатационные расходы.

7. Образование фонда для выплаты дивиденда. За 1893—1913 гг. отчисления в него производились пять раз. Может быть, и несколько

ко больше, но отчеты правления ВО за ряд лет отсутствуют. В 1894 г. в дивиденд направили 100 тыс. руб. и выплатили 10 руб. на акцию (5%), в 1895 г. 200 тыс. руб. — также 10 руб. на акцию, в 1911 г. — 281 тыс. руб., в 1912–1913 гг. — по 461 тыс. руб. И выплачивали эти три года на акцию по 12 руб. (6%). По некоторым данным, несмотря на неблагоприятную общеэкономическую конъюнктуру, прибыли ВО с 447 тыс. руб. в 1903 г. возросли до 1062 тыс. в 1908 г. Но выплачивались ли тогда дивиденды, неизвестно. Во всяком случае, с 1897 по 1907 г., согласно данным отчетов, дивиденды не выдавались. Между тем И. А. Шубин, отмечая, что ВО развернуло закупку судов, расширяло свою деятельность, писал: «Несмотря на это, или, может быть, именно вследствие такого размаха, дела общества не имели вначале больших прибылей. И до 1900 г., когда “ВО” имело уже 24 парохода, в нем не выдавали дивиденда. Но затем положение изменилось к лучшему»⁴⁰⁴. Не ясно, в каком смысле это надо понимать. Ведь и после 1900 г., по меньшей мере, пять лет дивиденда не было. Или выплаты акционерам производились, но только каким-то другим путем?

Следует отметить, что счетоводство ВО обходилось без определения показателя «чистая прибыль», во всяком случае, он практически никогда не показывался. Однако его, конечно, вычисляли, хотя бы для определения отчислений в запасной капитал. Этот показатель был нужен и для определения дополнительных выплат директорам и служащим. Но, если они и делались, то в основном финансировались из эксплуатационных расходов, а не из прибыли, как в «КиМе». Так, в 1894 г. годовое «вознаграждение» директоров составило 15 тыс. руб., т. е. по 5 тыс. на человека. Хотя не совсем понятно, что подразумевалось под этим термином: заработная плата в нашем понимании или премия. Были и «награды служащим» — 5 тыс. руб., главному механику и делопроизводителю при управляющем делами — 0,6 тыс. руб.⁴⁰⁵

В ВО была довольно разнообразная кредитная система, организация управления которой имела существенное значение для пополнения оборотного капитала любого предприятия, в особенности связанного с навигацией. Конечно, основное значение здесь имели облигационные займы. Но и другие источники кредитов были немаловажны. Так, в 1899 г. долг ВО разным кредиторам составил

⁴⁰⁴ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 605.

⁴⁰⁵ Отчет правления «Восточного общества» за 1904 г. С. 11.

3 164 тыс. руб., Государственному банку — 165⁴⁰⁶. В 1905 г. долг этому банку возрос до 450 тыс. руб., долг Учетно-ссудному банку в Персии составил 300 тыс. руб.⁴⁰⁷ В 1913 г. были показаны сравнительно небольшие кредиты от частных коммерческих банков: Русско-Азиатского — 90 тыс. руб. и от Петербургского международного — 37⁴⁰⁸. Значительную сумму составляли кредиты частных лиц, например 2 135 тыс. руб. в 1911 г.⁴⁰⁹ Однако ни тогда, ни за другие годы они, как и в «КиМе», расшифрованы не были.

С целью обеспечения эффективного управления деятельностью своих подразделений, разбросанных на огромной территории, правление ВО организовало выпуск различного рода инструкций и наставлений. Так, были опубликованы указания по осуществлению большого перечня операций по страхованию грузов при перевозке их отдельными видами транспорта: морским, речным и сухопутным⁴¹⁰, по обмеру мазута в баржах⁴¹¹, по условиям перевозки грузов при посредстве чужих пароходов⁴¹².

Уже в начальный период своей деятельности руководство ВО проявляло активность в направлении установления связей с другими транспортными обществами. Насколько известно, первым из них был РОПиТ. Между ними было заключено соглашение об организации прямого сообщения между пристанями на Волге, портами на Каспийском море, торговыми пунктами в Закаспийском крае и в Средней Азии, с одной стороны, и портами на Черном море, которые посещали суда РОПиТа, — с другой. Это должно было ускорить доставку грузов в сочетании с проведением страховых операций, упростить оформление документов. Данное соглашение было заключено, как писали, «на неопределенное время», но, сколько лет оно действовало, сказать трудно⁴¹³. ВО входило в Потребительское нефтяное общество, созданное в 1908 г. Волжским синдикатом для снабжения речного флота нефтяным топливом с целью уменьшения потерь от роста цен на него. В 1912–1913 гг. ВО имело соглашения с предпри-

⁴⁰⁶ Там же. За 1899 г. С. 10.

⁴⁰⁷ Там же. За 1905 г. С. 10.

⁴⁰⁸ Там же. За 1913 г. С. 11.

⁴⁰⁹ Там же. За 1906 г. СПб., 1907. С. 9.

⁴¹⁰ Инструкции агентам «Восточного общества». СПб., 1896.

⁴¹¹ Инструкция «Восточного общества» по приему топлива. СПб., 1901.

⁴¹² Инструкция Волжскому и Каспийскому пароходствам «Восточного общества». СПб., 1911.

⁴¹³ Соглашение между РОПиТом и «Восточным обществом». Одесса, 1898. С. 5.

тиями нефтяного треста «Ойль» о продаже керосина по единым ценам. И все это в основном вместе в «КиМом». Вместе с этим обществом оно участвовало в приобретении пароходств: «Надежда», заплатив за это 1 355 тыс. руб., М. К. Кашиной — 715, Куринско-Каспийского — 1 181⁴¹⁴, тем самым участвуя в создании базы для организации с ним объединенного общества — «Камво».

В 1912 г. усилиями Русско-Азиатского банка, при участии еще нескольких других петербургских банков, был создан крупнейший в России нефтяной трест «Русская генеральная нефтяная корпорация». Он включил в свой состав и ВО, что было оформлено в виде договора между указанным и Петербургским международным коммерческим банком, с одной стороны, и ВО — с другой. Согласно ему, ВО отказывалось от самостоятельной и комиссионной торговли нефтепродуктами. Ему же банки передавали их транспортировку — 30 млн пуд. ежегодно в течение 10 навигаций. Уже непосредственно перед началом Первой мировой войны ВО приобрело Варшавское общество товарных складов, участвовало в покупке Петербургского международного общества погрузочных средств, став владельцем 57% акций⁴¹⁵.

Нельзя сказать, что ВО находилось в первых рядах технического прогресса в области судоходства. В основном оно следовало примеру передовых пароходных компаний и прежде всего «КиМа». Оно стремилось приобретать наиболее совершенные суда, в частности теплоходы (в начале XX в. было закуплено пять), заказывало их за границей, пользуясь услугами известных фирм. Так, в Англии некоторые были построены на заводах «Ревингиль и К^о» и «Сомьюд и К^о»⁴¹⁶.

К началу XX в. ВО стало весьма крупным акционерным обществом по сумме как основного капитала (7,5 млн руб.), так и оборотного (около 30 млн руб., хотя, по некоторым данным эта цифра представляется завышенной). Его флот являлся самым значительным на Каспийском море. Однако его финансовое положение было далеко не благополучным, что являлось следствием ряда причин. Так, сделав ставку на нефтеналивные суда, общество не имело в тот период надежных партнеров среди нефтепромышленных фирм. Поэтому пароходство ВО не могло успешно конкурировать с такими известными перевозчиками нефтяных грузов, как товарищество нефтяного

производства «Братья Нобель» и общество «Мазут». Соперником его было тогда и общество «КиМ», занимавшее на Каспийском море весьма прочные позиции. Кроме того, сложное положение ВО усугублялось тем, что у многих его руководителей не было необходимых навыков в организации деятельности столь крупного предприятия. Среди членов правления находились опытные в экономических вопросах В. П. Зуров и С. И. Гулишамбаров. Однако на руководящие посты в самом управленческом аппарате назначались лица, не знакомые со спецификой столь сложного по составу и обширного по сфере деятельности предприятия. Например, заведующие морским отделом, Бакинской и Астраханской конторами и многие другие сотрудники пришли из военно-морского флота, не имея опыта работы в коммерческом судоходстве. Были ошибки в оборудовании кают товаропассажирских судов, в результате чего каюты 1-го класса оказывались не заполненными пассажирами (правда, это в определенной мере касалось и начальной стадии деятельности «КиМа», но его опыт использован в данном случае не был). Предприятие становилось нерентабельным. Его задолженность по векселям и кредиту в 1901 г. превысила 10 млн руб. В связи с этим биржевая стоимость акций резко упала. На Петербургской бирже при номинальной их стоимости 200 руб. цена колебалась в 1897–1901 гг. от 185 до 50 руб. В 1902–1905 гг. акции ВО не котировались на бирже. С 1897 г. в течение 9 лет дивиденд вообще не выдавался. Сложившееся положение вызвало тревогу в правительственных и деловых кругах. С целью его выправления Государственный банк в 1899 г. выдал ссуду в 5 млн руб. под залог Русского торгово-промышленного и коммерческого банка, который взял на себя все эмиссионные операции по реализации выпущенных обществом облигаций. Именно тогда упомянутый выше А. И. Путилов был направлен Государственным банком в правление ВО, что в определенной мере способствовало улучшению дел в обществе. Несколько позднее в состав правления был включен П. Н. Летуновский, который уже имел опыт реорганизации и обновления флота общества «По Волге, 1843», находившегося в 1894–1898 гг. в таком же положении. Совместными усилиями Министерства финансов и петербургских коммерческих банков ВО было выведено из кризисного состояния. Постепенно оно становилось прибыльным. Свидетельством улучшавшегося экономического положения Восточного общества явилось повышение биржевой стоимости его облигаций и акций. Так, цена покупки 100-рублевой облигации 2-го и 3-го выпусков в 1904 г. составляла 78 руб., в 1907 г. — 65, а в 1910 г. — 90.

⁴¹⁴ Отчет правления «Восточного общества» за 1913 г. С. 2–12.

⁴¹⁵ Там же. За 1912 г. СПб., 1913. С. 5; *Эфенди-Заде Д. М.* Формирование монополистического капитала в торговом судоходстве на Каспийском море. С. 209.

⁴¹⁶ Отчет правления «Восточного общества» за 1906 г. СПб., 1907. С. 45.

Правда, в 1912 г. цена опустилась до 80 руб. Акция ВО номинальной стоимостью 125 руб. в 1907 г. оценивалась на бирже в 50 руб., а в 1912 г. — в 155⁴¹⁷.

Пример ВО показывает эффективность сочетания в одном обществе нескольких видов деятельности, в данном случае транспорта, торговли и страхования. Несмотря на значительные трудности, главным образом общеэкономического порядка, оно обеспечивало в основном безубыточную работу, осуществляя деятельность, имевшую существенное народнохозяйственное значение.

Глава 8

«КАМВО» И ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА ГЕССЕНА — ДЁМКИНА

Возникновение «Камво»

В начале XX в. обострилась конкурентная борьба между пароходными компаниями, увеличились экономические трудности в связи с ростом цен на нефтяное топливо. В 1906—1909 гг. все более возрастало число «возникавших синдикатов, вернее даже трестов, в речном транспорте, в котором раньше имелась масса конкурирующих обществ, постепенно захвативших все речные сообщения: смешанные общества “Самолет”, “Кавказ и Меркурий”, “Днепровское” и другие»⁴¹⁸. И. А. Шубин отмечал, что «в 1911—1914 гг. вследствие экономических трудностей многие пароходные предприятия закрылись, прошла волна многочисленных слияний. Для одних они прошли успешно, для других закончились новыми расхождениями»⁴¹⁹. Что касается «КиМа», то тенденция к поглощению других родственных предприятий прослеживается, как видно из предыдущего изложения,

⁴¹⁷ Эфенди-Заде Д. М. Формирование монополистического капитала в торговом судоходстве на Каспийском море. С. 178; Иностранная валюта, процентные бумаги и акции на С.-Петербургской бирже / Сост. А. Ф. Макаров. СПб., 1913. С. 20—23. Следует обратить внимание на то, что номинальная стоимость облигации ВО в данном источнике указана в 100 руб. А выше было отмечено, что выпускались 250-рублевые облигации. Не совсем понятно, в чем причина такого расхождения. Возможно, речь идет о разных их выпусках.

⁴¹⁸ Лященко П. И. История народного хозяйства СССР. М., 1956. С. 341.

⁴¹⁹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 682.

начиная с 1853 г., когда общество «Меркурий» поглотило «Русалку». Слияние его с обществом «Кавказ» в 1858 г. также похоже на поглощение, так как с экономической точки зрения они не были равны: общество «Меркурий» было уже устоявшейся фирмой, а общество «Кавказ» только что было создано. В последующий период «КиМ» заключал многочисленные соглашения с различными обществами. Трудно сказать, насколько они были равноправными. Вероятно, для некоторых из них они были вынужденными. Так, например, общество «Надежда», насколько известно, почти постоянно находилось в сложном положении. В 1908 г. оно было вынуждено отдать свои суда «КиМу» в аренду. А когда в 1911 г. закончился ее срок, они были куплены «КиМом» совместно с ВО. Аналогично этому начавшаяся в 1910 г. аренда судов общества «М. П. Зарубин» также завершилась в 1913 г. их покупкой. В 1911 г. «КиМ» и ВО совместно купили общество «Куринско-Каспийское пароходство», а в 1912 г. — пароходство М. К. Кашиной, «образовав для его эксплуатации новое предприятие с тем же названием, которое сохранило флот, продолжало обслуживать те же пароходные линии, что и раньше, даже арендовало пароходы у других обществ. Они совместно делали заказы на новые теплоходы с улучшенными условиями для пассажиров и для проживания команды при более дешевой эксплуатации, были впереди других в их использовании»⁴²⁰.

В работе «Военно-промышленные концерны...» Т. М. Китанина отмечала: «Сложная конъюнктура рынка, сложившаяся в годы Первой мировой войны, способствовала возникновению многочисленных объединений высшего типа, к числу которых относились военно-инфляционные концерны Стахеева — Второва, братьев Рябушинских, Ярошинского, Гессена—Дёмкина и др., созданные при активной поддержке крупных русских коммерческих банков». Китанина утверждала, что война способствовала усилению концерна Стахеева — Второва, «создала условия для сравнительно легкого непосредственного поглощения наиболее сильными концернами десятков мелких предприятий, доведенных до банкротства под влиянием всеобщего вздорожания сырья и рабочих рук»⁴²¹. При этом фирма «И. Стахеев и К^о» выполняла роль «головного» общества⁴²². В рассматриваемом

⁴²⁰ Там же. С. 686, 693.

⁴²¹ Китанина Т. М. Военно-промышленные концерны в России в годы Первой мировой войны (концерн Путилова — Стахеева — Батолина). Автореф. дисс. ... канд. истор. наук. Л., 1964. С. 8.

⁴²² Там же. С. 9.

случае такая роль, безусловно, принадлежала «КиМу». В этом же исследовании Китанина отмечала, что по инициативе Русско-Азиатского банка к Волжско-Бакинскому обществу, приобретенному И. Стахеевым, занимавшимся торговлей нефтью, перешел нефтяной отдел ВО (земельные участки, нефтяные резервуары, судоремонтные мастерские, железнодорожные пути и др.)⁴²³.

В напечатанном объявлении о предстоящем слиянии «КиМа» и ВО говорилось, что оно вызвано чрезмерным вздорожанием нефтяного топлива⁴²⁴. Правление «КиМа» получило разрешение градоначальника на проведение чрезвычайного собрания акционеров 5 сентября 1913 г. по вопросу слияния с ВО, о чем появились объявления в «Правительственном вестнике», «Новом времени», «Биржевых ведомостях»⁴²⁵. В докладе правления «КиМа» на этом собрании указывалось, что судоходства на Волге и на Каспийском море, работающие исключительно на нефтяном топливе, переживают в настоящее время кризис. Это топливо непомерно вздорожало. Средняя цена в Заводском районе Баку, составлявшая в 1901–1903 гг. 8,69 коп. за пуд, в январе 1912 г. достигла 38 коп., в середине 1913 г. — 50 коп. Переход на другие виды топлива невозможен, о чем правление не раз докладывало собранию. Несмотря на это, фрахты уменьшаются, причиной чего служит конкуренция волжских и камских пароходств. «Указанные обстоятельства принудили правление общества “Кавказ и Меркурий” к изысканию способов к обеспечению правильного существования общества»⁴²⁶.

Однако экономия на топливе не гарантировала выхода из создавшегося трудного положения. Необходимо было еще обеспечить сокращение расходов по набору грузов, по содержанию агентств, складов и пристаней. Это сокращение могло быть достигнуто лишь путем слияния однородных предприятий, которыми являлись «КиМ» и ВО. На собрании подчеркивалось, что ряд соглашений, которые уже действуют, по перевозке грузов в Среднюю Азию и в обратном направлении, совместная деятельность в Персии при посредстве Бюро персидских транспортов, перевозка некоторых массовых грузов по бассейну Волги, покупка за общий счет ряда пароходств являются, в сущности, началом полного слияния обоих обществ. При этом они,

⁴²³ Там же. С. 16.

⁴²⁴ Торгово-промышленная газета. 1913. № 201. С. 2.

⁴²⁵ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 297. Л. 1, 3, 28.

⁴²⁶ Отчет собрания акционеров общества «Кавказ и Меркурий» 5 сентября 1913. С. 1–5.

имея во многих пунктах параллельные дорогостоящие агентства и связанные с ними пристани, склады, а иногда и мастерские, могли бы значительно сократить свои расходы и за счет этого хотя бы частично покрыть перерасход по топливу. Кроме того, от слияния обществ можно ожидать: 1) уменьшения расходов за счет возможности сокращения некоторых недостаточно эффективных рейсов, улучшения использования судов по другим видам деятельности и 2) устранения поводов для конкуренции, которая имела место, несмотря на все указанные соглашения. Вместе с тем оба общества могли бы высвобождающиеся при этом оборотные средства направить на расширение своей работы за счет освоения новых для них районов, например Сибири. Для этого можно было бы использовать квалифицированных сотрудников из объединяемых агентств, которые прежде обслуживали разные общества.

При объединении обществ самым сложным был вопрос внутренней расценки баланса и его коммерческой ценности. Ему был посвящен целый ряд совещаний директоров обоих обществ с участием управляющих пароходствами, бухгалтеров и других сведущих лиц. В результате совещаний, при взаимных уступках, было достигнуто соглашение о ценности акций обоих обществ: четыре акции «КиМа» являются равноценными 10 акциям ВО. При этом стоимость 22 500 акций «КиМа» при номинальной цене акции 250 руб. была бы равна стоимости 61 500 акций ВО по 125 руб. Вместе с тем правление выработало представленный собранию проект устава объединенного общества, из которого можно видеть как форму слияния, так и другие существенные его элементы. Обществу предполагалось дать наименование «Кавказ, Меркурий и Восточное», сокращенно «Камво». Предлагалось результаты деятельности правлений обоих обществ за 1913 г. считать общими, даже если официальное слияние будет утверждено правительством лишь в 1914 г.⁴²⁷

На указанное собрание акционеров «КиМа», председателем которого был М. П. Боткин, прибыли акционеры — держатели 60% акций. Выступивший А. И. Путилов приветствовал предстоящее объединение обществ. Заслушанный доклад был почти единогласно одобрен, как и проект устава нового общества, который должен был быть представлен на утверждение правительства⁴²⁸.

⁴²⁷ Доклад правления общества «Кавказ и Меркурий» 5 сентября 1913 г. СПб., 1913. С. 1–7.

⁴²⁸ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 297. Л. 31–58, 106.

Аналогичное собрание акционеров состоялось и в ВО, где почти все присутствовавшие высказались за объединение.

Как отмечалось в 1913 г., «КиМ» и ВО, «окончательно закрепившие совместную организацию с введением в работу всех новых судов, подняли свое значение на Волге до небывалой высоты. Если принять во внимание, кроме их флота, еще и бывший кашинский флот, находившийся в их ведении, то объединенное общество должно быть признано самым крупным предприятием на Волге, основной капитал которого в последние годы существования частновладельческого флота достигал 25 млн руб.»⁴²⁹. В одной из газет писали о появившихся слухах по поводу создания на Волге «мощного синдиката» и пророчествовали, что «тогда вся Волга потечет в кассы синдиката»⁴³⁰.

Вопросы слияния обществ обсуждались и на собрании акционеров «КиМа» 29 мая 1914 г.⁴³¹ Тогда же в печати стало все чаще появляться название объединенного общества — «Камво». В его деятельности существенную роль играло главное управление. Оно должно было избирать из своей среды председателя, который осуществлял бы общее руководство делами, возглавлял заседания этого управления и вел переписку от своего имени. Оно получило большие права в вопросах назначения и увольнения ведущих служащих «КиМа» и ВО, распределения между ними в определенной пропорции как доходов, так и убытков. При этом каждое из этих обществ должно было распорядиться поступившим к нему чистым доходом совершенно самостоятельно, распределяя его в соответствии с утвержденным уставом.

Сообразно со своими функциями главное управление состояло из пяти основных отделов — транспортно-пароходного, страхового, международного экспедиторского (или международных транспортов), а также технического и претензионного.

Так, страховой отдел проводил операции по страхованию товаров от огня и потерь в пути по рекам, морям и озерам, железным, шоссейным и грунтовым дорогам, а также в местах хранения. Страховые операции проводились двоякого вида: по квитанциям и по полисам. Первый касался страхования грузов, принимаемых для перевозки «Камво», второй — грузов, перевозимых другими компаниями. Страхование проводилось в России, для чего имелись многочислен-

⁴²⁹ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 694, 695.

⁴³⁰ Биржевые ведомости. 1914. № 14034. С. 5.

⁴³¹ Торгово-промышленная газета. 1914. № 120. С. 3.

ные конторы, и за границей. Для обеспечения страховых операций общество выделяло отдельный капитал и составляло отдельный баланс. По размеру страховой суммы этот отдел занимал первое место не только среди других отделов «Камво», но и среди других страховых обществ России. В 1917 г. общий оборот «Камво» составил около 80 млн руб., премии по страховому делу тогда превысили 12 млн руб. Для сравнения укажем, что у страхового общества «Саламандра» — второго по величине подобного общества России — эти премии были лишь немногим более 6 млн руб.⁴³² В состав страхового отдела входили отделения: морское, речное, счетоводства, складочно-огневого страхования и дел об увечьях, морских и речных убытков, квитанционно-складочных убытков, общих квитанционных убытков, перестрахования морских рисков, квитанционного страхования, бухгалтерия, касса.

Международный отдел руководил экспедиторскими операциями, в частности выполнял таможенные обязанности при пропуске прибывающих и отправляемых за границу товаров отдельными конторами в России и за границей. Он существовал в составе ВО в сравнительно небольшом объеме многие годы и получил особое развитие в конце 1917 г. с приобретением «Камво» крупнейшей в России экспедиторской фирмы «П. Форостовский». Это направление деятельности имело свою агентуру в Англии, Франции, США, Китае и других странах, в приморских городах России. Кроме того, в ведении отдела были экспедиторские (товарно-складочные) операции (прием на хранение грузов вне связи с их перевозкой) и комиссионно-транспортные (доставка грузов по России и за границу с их хранением на складах и страхованием). Выполнял этот отдел и другие функции: изыскание наиболее выгодных путей перевозки грузов из одной страны в другую, фрахтование перевозочных средств, арбитраж при определении убытков от аварий и других причин. Этот отдел был контрагентом правительственного Главного управления по снабжению металлами. В период до Первой мировой войны основные операции по импорту производились в С.-Петербурге, а по экспорту — в Риге. В военные годы усиленно работали Архангельское и Владивостокское отделения. Так, в 1917 г. из Архангельска в другие города было отгружено свыше 1,8 млн пуд. груза, преимущественно металла. Отдел вышел на первое место в России среди подобных предприятий. Общее руководство им осуществлялось из столицы.

⁴³² РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 297. Л. 20, 21, 33.

Но каждое агентство в известных пределах работало самостоятельно, руководствуясь исключительно требованиями рынка. В С.-Петербурге этот отдел владел рядом складских помещений: в Бабурином переулке, на Масляном Буяне, на Гутуевском острове⁴³³. В состав международного отдела входили отделения: импортное, экспортное, архангельское, владивостокское, складочное, таможенное, счетное, железнодорожное, металлоснабжения, регистратуры, бухгалтерия, касса.

Свидетельством объединения «КиМа» и ВО является инструкция общества «Кавказ, Меркурий и Восточное» о порядке ведения отчетности в агентствах, подписанная заведующим пароходством А. Зайцевским⁴³⁴. Она обеспечивала достижение единообразия при учете производимых хозяйственных операций по приему на складах и на судах грузов, по их транспортировке и сдаче грузополучателям, а также по перевозке пассажиров, при подготовке и представлении соответствующей отчетности. В инструкции подчеркивалось, что все это ведется в единых для указанных обществ агентствах, но осуществляется раздельно по ним. Для этого на всех документах обязательно должно быть отмечено, к какому из обществ они относятся. Таким образом, эта инструкция свидетельствует об установлении между обществами экономических отношений скорее синдикатского характера, чем трестовского.

Проект устава «Камво» и «Временные правила»

В 1913 г. был подготовлен проект нового устава, объединяющего два общества — «КиМ» и ВО. Он состоял из пяти разделов: 1. Цель, обязанности и права общества; 2. Капитал общества, акции, облигации, права и обязанности их владельцев; 3. Управление делами общества; 4. Отчетность по делам общества, распределение прибыли и выдача дивиденда; 5. Разбор споров по делам общества, ответственность и прекращение его действия. Ниже приводится краткая характеристика его отличий в основном от устава «КиМа».

В разделе 1 этого устава было указано, что новое общество «Камво» будет продолжать действия «КиМа», к которому присоединилось ВО, под фирмой общества «Кавказ, Меркурий и Восточное». Этот доку-

⁴³³ Там же. Л. 16–18, 29.

⁴³⁴ Инструкция обществ «Кавказ и Меркурий» и «Восточное» о порядке ведения отчетности в агентствах. Нижний Новгород, 1914.

мент был создан на базе действовавших уставов указанных двух обществ и, по мысли его разработчиков, должен был вобрать в себя все лучшее и передовое, что в них имелось. Вместе с тем они пытались учесть в нем особенности столь значительного по общим масштабам и по разнообразию направлений деятельности объединенного общества. При этом была сделана попытка создать централизованные органы управления, сохранив определенную самостоятельность двух объединившихся предприятий.

В уставе «Камво» отмечалось, что к нему переходят все их активы и пассивы, включая движимое и недвижимое имущество, а также все обязательства. Кредиторы каждого общества, не изъявившие желания перевести их долги на новое общество, имеют право получить удовлетворение претензий в течение шести месяцев, даже при условии, если срок его еще не наступил. Было подчеркнуто, что все существующие конторы и агентства обоих обществ должны продолжать свои действия в качестве подчиненных «Камво». Указанные в его уставе права, как и многие другие положения, соединили в себе права «КиМа» и ВО, записанные в их уставах. Был исключен пункт, который в уставе «КиМа» предусматривал ответственность общества за противоправительственные действия руководителей контор и агентств. Были уточнены в соответствии с новыми условиями параграфы, касающиеся обязательств общества по отношению к правительству, его действий в военное время по перевозке войск. Вводились новые параграфы о предоставлении обществу права принимать на хранение товары и устраивать товарные склады в обеих столицах и в других городах России (раньше это менее подробно указывалось только в целях общества). В развернутом виде было сказано об условиях функционирования складов, о приеме на себя обществом поручений по комиссионной продаже различных товаров в России и за границей, об обязанности общества при их продаже «по возможности соблюдать выгоды товарохозяев»⁴³⁵.

В соответствии с данными раздела 2 основной капитал общества должен был составлять 15 млн руб., образованных за счет выпуска 120 тыс. акций при 125 руб. нарицательной стоимости. Он мог быть увеличен за счет выпуска новых акций по той же цене в соответствии с решением общего собрания акционеров и разрешением правительства. В разделе содержался пункт, согласно которому 94 200 акций «Камво» распределялись между владельцами акций «КиМа» и ВО по

⁴³⁵ Проект устава общества «Кавказ, Меркурий и Восточное». С. 20.

расчету, установленному решениями их собраний: за одну акцию «КиМа» в 250 руб. выдаются две акции нового общества по 125 руб., а за пять акций ВО с номинальным достоинством 125 руб. каждая выдаются две акции нового общества. Что касается остальных 25 800 акций, остающихся после удовлетворения потребности прежних акционеров «КиМа» и ВО, то они реализуются по цене 135 руб. между лицами, которые захотят их приобрести, стать акционерами нового общества. То есть фактически предполагалось, что эти акции поступают в свободную продажу⁴³⁶. Как и в прежних выпусках уставов, в новом было указано, что акциями могут владеть только русские подданные; что при приобретении новым обществом какого-нибудь пароходного, транспортного или товарно-складочного предприятия стоимость его по постановлению общего собрания акционеров может быть оплачена вновь выпускаемыми в установленном порядке акциями. При этом владельцы акций общества прежних выпусков не пользуются преимущественным правом приобретения той части вновь выпускаемых акций, которая необходима для оплаты стоимости приобретенного предприятия.

Согласно разделу 3 управление делами объединенного общества распределяется между правлением, советом и общим собранием акционеров. В его правление должны избираться на пять лет 10 директоров, которые фактически были членами правлений соединившихся обществ. В уставе снова подчеркивалось, что директорами могут быть только русские подданные. В него были включены примечания, имевшиеся в уставе ВО, которые ограничивали лиц иудейского исповедания в праве занимать эти должности, а также и некоторые другие в связи с наличием репрессивных законов о праве жительства. В директора могли избираться лица, имевшие не менее 100 акций нового общества, из состава которых выдвигали председателя правления, директора-распорядителя и их заместителей. Из состава правления ежегодно должны были выбывать два из них по жребию или по взаимному соглашению, а потом и по старшинству вступления в должность. На их место должны избираться два новых директора, причем выбывшие могут избираться вновь. Было предусмотрено, что правление собирается не менее двух раз в месяц.

Избирался совет из 12 человек, каждый из которых должен был иметь не менее 50 акций «Камво». Первое время он должен был состоять из членов совета «КиМа», ибо уставом ВО, как указано выше,

⁴³⁶ Там же. С. 23.

наличие этого органа управления не было предусмотрено. Обычные общие собрания акционеров должны были собираться ежегодно не позднее 1 июня. «Для правильного хода дел в общем собрании, акционеры избирают из своей среды председательствующего. Он может быть избран из числа членов совета или правления. До этого момента председательствует на собрании председатель правления или его заместитель»⁴³⁷. Постановления общих собраний согласно разделу 3 удостоверяются протоколами, которые подписывают: председатель собрания, присутствующие на нем члены правления и совета и, по крайней мере, три акционера, по преимуществу владеющих наибольшим числом акций. Чрезвычайные собрания акционеров должны устраиваться по требованию совета общества или группы акционеров, акции которых составляют не менее $\frac{1}{12}$ основного капитала. Каждый акционер имел право присутствовать на собрании, а для участия в голосовании получал один голос за каждые 25 акций. Однако он мог иметь по принадлежавшим ему акциям не более 100 голосов. По доверенностям, полученным от других держателей акций, а их могло быть не более двух, акционер, присутствующий на собрании, максимумом мог иметь 200 голосов. Получается, что с учетом 100 голосов по своим акциям один акционер максимумом мог обладать тремя сотнями голосов. По акциям, переданным от одного акционера другому, право голоса предоставлялось новому их владельцу лишь в том случае, если эта сделка была записана в книге правления общества, по крайней мере, за 7 дней до проведения собрания.

Для проверки отчета и баланса предусматривалось ежегодное избрание ревизионной комиссии из пяти акционеров, которые не должны были находиться на каких-либо должностях в обществе.

В разделе 4 отмечалось, что чистый доход общества образуется после покрытия из доходов всех эксплуатационных расходов, после уплаты по облигациям процентов и сумм за погашение, покрытия убытков по всем операциям. Из него исключается: а) 2% от балансовой стоимости судов и береговых сооружений для пополнения страхового капитала, необходимого для восполнения погибшего и исправления поврежденного имущества; б) для погашения затрат на имущество в процентах от первоначальной стоимости: 5% железных судов и машин, 2% каменных зданий, 14% деревянных построек. Остаток составляет чистую прибыль, которая распределяется так, как это было указано в уставе ВО. Это относится и к предельной

⁴³⁷ Там же. С. 43.

сумме отчислений в основной капитал. Подчеркивалось, что запасной капитал предназначается исключительно для уплаты процентов по облигациям и по их погашению в случае недостатка для этого доходов общества.

В уставе имелось примечание, в котором было сказано, что некоторые положения данного отдела «могут быть изменены постановлениями общих собраний акционеров, с утверждения министра торговли и промышленности»⁴³⁸. К ним относились: срок созыва обыкновенного общего собрания акционеров; порядок созыва чрезвычайного собрания; число акций, дающих акционерам право голоса на них; срок, по миновании которого предоставляется право голоса новым акциям; срок подачи в правление предложений акционеров, порядок подписи протоколов общего собрания.

Надо отметить, что отсутствуют какие-либо достоверные сведения о том, был утвержден правительственными органами этот проект устава или нет. Если до начала Первой мировой войны это не успели сделать, то скорее всего потом уже властям было не до него, особенно в условиях постоянной министерской чехарды. Как писал Д. М. Эфенди-Заде, объединение общества «Кавказ и Меркурий» с Восточным обществом «официально так и не оформилось. Только в январе 1917 г. были выработаны условия организации “Камво”»⁴³⁹. Как представляется, основная причина этого заключается в блокировании утверждения устава объединенного общества с двух сторон. Прежде всего, это правительство, не желавшее возникновения такого мощного предприятия монополистического типа. Но, главное, это конкуренты, среди которых были «Братья Нобели», «Мазут», вероятно, еще и другие акционерные общества.

В 1917 г. были опубликованы «Временные правила» деятельности двух обществ, образовавших «Камво», — «КиМа» и ВО. Подготовлен он был, по некоторым признакам, в конце 1916 г. Его появление можно объяснить тем, что к тому времени у их руководителей, видимо, уже не было надежд на то, что какой-либо государственный орган в ближайшее время сможет утвердить устав объединенного

общества. Конечно, их не покидала уверенность с том, что в более отдаленном будущем, после победоносного для России завершения Первой мировой войны, такой орган безусловно появится. А до этого должен действовать вот такой, если можно так выразиться, прообраз полноценного устава.

В начале «Временных правил» было сказано: «Для наилучшего и наиболее полного осуществления целей, представленных уставами обществ, устанавливаются нижеследующие временные правила совместной работы по перевозке пассажиров, грузов, равно по транспортированию и страхованию кладей (за исключением полисных страхований, производимых “ВО”), а также внутреннего распорядка и счетоводства названных обществ»⁴⁴⁰. Указано, что заведование делами «лежит на обязанности правлений обоих обществ, состав коих именуется Главным управлением», что все вопросы на его заседаниях решаются большинством голосов, причем директора, состоящие в обоих правлениях, располагают каждый двумя голосами. Заседания главного управления считаются состоявшимися при наличии шести голосов. Оно избирает ежегодно после общего собрания председателя для общего руководства делами и председательствования на его заседаниях. Тем же порядком избирается и заместитель председателя. При главном управлении создаются отделы с учетом направлений деятельности. Оно организует в Баку и Нижнем Новгороде местные управления пароходствами, управления среднеазиатскими и персидскими агентствами, а также многие конторы, агентства и отделения в других районах. Во главе местных управлений стоят управляющие, права и обязанности которых определяются особыми инструкциями. Главное управление определяет условия перевозок, тарифы, расписания движения судов. Деньги и ценности, поступающие в кассу главного управления, выдаются по ордерам, подписанным членом этого управления и главным бухгалтером. На текущих счетах главного управления может находиться не свыше 500 тыс. руб. Весь излишек незамедлительно переводится на текущие счета правления обществ: 59,5% для «КиМа» и 40,5% для ВО. Главный бухгалтер, начальники отделов, кассир, главный инженер, инспектор, ревизоры, агенты, бухгалтеры в местных конторах, капитаны, механики, контролеры, заведующие мастерскими назначаются и увольняются постановлением главного управления. Все имеющиеся

⁴³⁸ Там же. С. 45.

⁴³⁹ Эфенди-Заде Д. М. Формирование монополистического капитала в торговом судоходстве на Каспийском море. С. 209; Л. Е. Шепелёв отмечал, что Министерство торговли и промышленности в сентябре 1915 г. принимало меры к ускорению рассмотрения хотя бы уже поступивших уставов, которых накопилось более 270. И к концу этого года темпы их рассмотрения существенно возросли (Шепелёв Л. Е. Акционерные компании в России. С. 485).

⁴⁴⁰ Временные правила совместной работы обществ «Кавказ и Меркурий» и «Восточное». Пг., 1916. С. 1.

в нем деловые документы должны быть открыты для ревизионных комиссий обоих обществ. Не позже 1 декабря 1916 г. каждое общество должно составить список имущества, которое с 1 января 1917 г. поступает в ведение главного управления. Новые пароходы, теплоходы, баржи, эллинги, доки и прочее необходимое имущество заказываются этим управлением на совместные средства общества для «КиМа» и ВО в указанной выше пропорции. Главное управление производит расходы в пределах ежегодно составляемой сметы, в основе которой находятся сметы, утвержденные общими собраниями акционеров для каждого из объединившихся обществ. Не подлежат отнесению на счет «Камво»: расходы обществ по содержанию их советов и правлений, жалованье служащих в конторах правлений, расходы по их содержанию, отчисления по уставам на процентное вознаграждение директоров, вознаграждение членам ревизионных комиссий, отчисления в дивиденд, на погашение стоимости имущества, в запасной капитал, на образование особого фонда служащих, платы по долгам и займам.

Во «Временных правилах» указывалось, что годовой отчет должен обсуждаться на общих собраниях акционеров обществ не позднее апреля. Определенный в нем чистый доход главное управление распределяет между обществами в указанной выше пропорции. Из него каждое из обществ вносит в доход казны причитающийся по его уставу сбор. Правления обществ распоряжаются остальной частью дохода совершенно самостоятельно и распределяют его в соответствии с их уставами.

В обязанность главного управления входит завершение расчетов обоих обществ по операциям, которые были совершены до 1 января 1917 г. По истечении пятилетнего срока каждое общество принимает все свое имущество по инвентарной цене последнего года эксплуатации. В его обязанность также входит ликвидация расчетов по претензиям третьих лиц, возникшим в период этого пятилетия. Взаимные расчеты обществ должны быть закончены в течение двух месяцев по прошествии пяти лет.

Деятельность «Камво» в 1916–1917 гг.

Многолетняя совместная деятельность пароходных обществ «КиМ» и ВО, находившихся к этому времени под руководством практически одних и тех же лиц, привела к созданию «Камво», возглав-

ляемого главным управлением. И с этого времени необходимые для исторического исследования документы очень трудно разделить на относящиеся к «КиМу» как головной организации и к «Камво».

24 марта 1916 г. было проведено чрезвычайное собрание акционеров «КиМа», бывшего, как тогда считали, уже на законных правах ведущей организацией объединенного общества. Однако обсуждавшиеся на нем вопросы, как сегодня представляется, не были столь существенны, чтобы собранию придавать особое значение⁴⁴¹. Еще одно подобное собрание назначили на 29 сентября 1916 г. в помещении правления «Камво» (Английская набережная, 45), о чем было сообщено во многих петроградских изданиях: «Биржевые ведомости», «Ведомости градоначальства», «День», «Торгово-Промышленная газета», «Речь». Напечатали объявление также «Московские ведомости», «Биржа и русская промышленность» и «Военная промышленность и финансы»⁴⁴². На всех предложениях редакций о публикации объявлений имелись положительные резолюции Ю. И. Гессена, фактически исполнявшего обязанности исполнительного директора не то «КиМа, не то «Камво», а скорее всего их обоих. Однако на письме редакции «Банковской и торговой газеты» с аналогичной просьбой имеется его пометка противоположного рода: «Отклонить». Сегодня трудно сказать, почему он был так сердит на это издание. Во всех объявлениях указывалось, что на собрании предметом обсуждения будут два вопроса: 1) о выпуске новых акций; 2) о расширении района плавания судам общества — не только по внутренним водным путям, но и по внешним морям. В «Финансовой газете» была напечатана статья о предстоящем собрании⁴⁴³. В ней весьма подробно излагались основные положения доклада, который подписали члены совета — Л. М. Афросимов, Б. И. Гессен, Ю. И. Гессен (председатель), Б. Н. Казин, А. А. Кузьмин-Караваев, А. И. Мустафин, Н. Е. фон Нидермиллер, маркиз А. А. Паулуччи, Г. Л. Тираспольский, С. В. Унковский, председатель правления Д. И. Дёмкин, директора — В. П. Аршаулов, М. Н. Бенуа, Ю. И. Гессен (заместитель председателя), К. П. Лазарев, А. Д. Марголин⁴⁴⁴. Указывалось, что Ю. И. Гессен будет участвовать в собрании также и как представитель Петроградского международного коммерческого банка⁴⁴⁵.

⁴⁴¹ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 517. Л. 1–3.

⁴⁴² Там же. Д. 519. Л. 10–22, 48, 90.

⁴⁴³ Там же. Л. 19, 20.

⁴⁴⁴ Там же. Л. 89.

⁴⁴⁵ Там же. Л. 24.

Доклад для указанного собрания 25 сентября 1916 г. утвердил Ю. И. Гессен, видимо, как заместитель председателя правления и председатель совета. В нем указывалось, что мировая война в корне изменила политические союзы народов, что неизбежно вызовет и новую группировку в экономических связях. «Несомненно, что Германия, бывшая в течение долгих лет почти единственным посредником во всех международных коммерческих операциях России, должна утратить свое первенство в этом отношении. И нашему отечеству, чтобы избавиться от экономического влияния Германии, следует, прежде всего, настойчиво и неуклонно стремиться перейти к непосредственным коммерческим связям со своими боевыми союзниками». Для этого необходимо «вызвать к жизни русский коммерческий флот, что будет содействовать развитию внешней торговли». Выражалась надежда, что правительство «не откажет в поощрении всякого начинания в этом направлении». В докладе приводились данные за 1912 г. о торговом флоте в расчете на 1 000 душ населения в регистровых нетто-тоннах: Норвегия — 452, Великобритания (без колоний) — 240, США — 28, Австро-Венгрия — 23, Россия — 2,9. Отмечалось, что Россия по этому показателю находится позади даже тех стран, которые имеют весьма слабый флот. В абсолютных цифрах тоннажа она стояла после таких небольших государств, как Норвегия, Швеция, Голландия. За годы войны, несмотря на большие потери, общий мировой тоннаж возрос, только иначе распределился между странами, при особо большом росте в США и Японии. Во всех странах стремятся к увеличению строительства новых судов. Это относится даже к Германии, охваченной войной со всех сторон. Данные о перспективах развития ее флота были приведены на основе полученного из Центрального военно-промышленного комитета на имя М. Н. Бенуа перевода статьи «Будущее Германии на море» из «*Berlinische Tidende*»⁴⁴⁶. В докладе также было сказано, что «КиМ» является одним из основных паромов на водных путях Каспийского моря, бассейна р. Волги и Мариинской системы и это побуждает общество стремиться к расширению своих операций с перенесением их на внешние моря. В этих условиях сочетание перевозочных операций по внутренним рекам и морям с такими же операциями на внешних морях дало бы большой экономический эффект, повысило бы мировой престиж России. Подчеркивалась необходимость ликвидации посредничества немецких экспедиторских фирм, за-

⁴⁴⁶ Там же. Л. 94.

труднявших деятельность русского флота, который в перспективе должен развиваться. В связи с этим обосновывалась целесообразность передачи обществу права совершать экспедиторские операции, в том числе «очистку» перевозимых грузов от таможенных пошлин. Исходя из интересов клиентов, пользующихся услугами общества, высказывалось пожелание, чтобы они «не имели надобности прибегать к посредничеству третьих лиц для совершения таможенных или акцизных обрядностей. И таковые могут быть поручены обществу»⁴⁴⁷.

Для осуществления указанных целей было сочтено необходимым увеличить акционерный капитал «КиМа», который, как считалось, недостаточен в сравнении с разросшимся объемом операций: в 1915 г. по сравнению с 1895 г. баланс возрос с 11 до 45 млн руб.; существенно увеличилась и балансовая стоимость имущества: с 7,3 до 16,1 млн руб. Акционерный капитал предполагалось увеличить вдвое посредством выпуска 22 500 новых акций по 250 руб. каждая⁴⁴⁸. Однако последовавшие политические события, конечно, не позволили все это осуществить.

При подготовке указанного чрезвычайного собрания 22 сентября 1916 г. был составлен список акционеров «КиМа», о котором уже говорилось в гл. 3. Отметим лишь, что в нем указаны ряд банков и, прежде всего, Петроградский международный коммерческий, ряд представителей семей Бенуа и Боткиных, граф А. А. Мордвинов, герцог Г. Н. Лейхтенбергский, граф К. И. Остен-Сакен, А. И. Путилов, князя Путятины, П. М. Рябушинский и др.⁴⁴⁹ На собрание акционеров «КиМа» 25 сентября 1916 г. от банков должны были прибыть: доверенный Московского учетного (Петроградское отделение) Ф. В. Крашенинников, вице-директор Русско-Азиатского А. И. Фридберг, инспектор Волжско-Камского коммерческого В. И. Шурыгин и др. Всего на этом собрании присутствовало 33 чел., представлявших 12 992 акции, т. е. 58% их общего количества, или 311 голосов. При этом, например, Гессены с учетом «порученных» представляли 4 727 акций — 21% их общего количества, или 36% от представленных на собрании⁴⁵⁰. На одном из документов имеется пометка, что протокол собрания от 29 сентября 1916 г. был направлен в Петроградскую

⁴⁴⁷ Там же. Л. 30.

⁴⁴⁸ Там же. Л. 1, 20, 23, 31–43.

⁴⁴⁹ Там же. Л. 40.

⁴⁵⁰ Там же. Л. 65–69.

контору Московского купеческого банка, возможно, для выдачи акционерам положенного дивиденда⁴⁵¹.

Необходимо подчеркнуть, что деятельность «Камво» осуществлялась в основном на базе руководящих органов общества «КиМ». Развернуть ее на основе новых, совместных с ВО, органов управления руководство «Камво» уже не успело.

Последним печатным свидетельством создания объединенного общества и расширения его пароходной деятельности является совместно изданное «КиМом» и ВО расписание движения принадлежащих им пассажирских судов по Волге, Каме и Каспийскому морю с указанием цен на билеты и на услуги пассажирам, согласованное с железной дорогой и с условиями проезда по ней. Там же были указаны расписание движения судов обществ «Самолет» и «По Волге, 1843» с аналогичными ценами, условия перевозки пассажиров и грузов обществом «Ф. и Г. братья Каменские и Н. Мешков» на линии Нижний Новгород — Пермь, условия использования товаропассажирских судов на р. Шексне и судов Череповецкого товаропассажирского пароходства на реках Ока и Москва для товаропассажирского пароходства «Наследники А. В. Качкова»⁴⁵².

Финансово-промышленная группа Гессена — Дёмкина

И. Ф. Гиндин отмечал, что в России создание монополистических объединений первое время проходило в основном в горизонтальном плане — преимущественно по отдельным отраслям промышленности, транспорта, торговли. Следующим шагом, уже в вертикальном направлении, явилось сращивание финансового и промышленного капитала с созданием сильных финансово-капиталистических групп лицами, вышедшими из промышленности. Таковыми он считал два объединения: группу Ярошинского — сахарные предприятия и группу Гессена — Дёмкина (имея в виду Б. И. и Ю. И., братьев Гессенов) — предприятия водного транспорта. Он считал, что каждая из них охватывает только одну отрасль в отличие от концернов Второва и Стахеева, включающих предприятия самых различных отраслей. Между тем группа Гессена — Дёмкина также не являлась одноотрас-

⁴⁵¹ Там же. Л. 93.

⁴⁵² Расписание движения судов: «Кавказ и Меркурий» и «Восточное общество». Пг., 1917 г.

левой, так как включала, кроме пароходства, страхование и экспедиторскую сферу, которая, хотя и была близка к транспорту, все же входила в судостроительную отрасль (см. схему 2). Говоря о методах предпринимательства, И. Ф. Гиндин писал, что М. П. Рябушинский следовал «московской манере», считая целесообразным двигаться путем постепенного расширения своего концерна, «не прибегая широко к методам монополизации, что объясняет его малый успех в годы войны». Его отставание особенно ярко проявилось в сравнении с результатами, которые были достигнуты за счет монополизации крупнейшими капиталистами и дельцами Петрограда (упомянутыми Ярошинским и группой Гессена — Дёмкина, а также Жуковым) химической и мыловаренной отраслей⁴⁵³.

Г. В. Цыперович писал о создании ряда пароходных синдикатов на Волге, отмечая, что в течение нескольких месяцев 1916 г. процесс их слияния (вместе с рядом еще не вошедших в них предприятий) достиг того предела, за которым начиналось «трестирование», сопровождаемое потерей хозяйственной самостоятельности. Это сочеталось с отмеченным в начале 1917 г. «бурным повышением стоимости акций пароходных обществ, котировавшихся на Петроградской бирже, что объясняется скупкой их в одни руки с целью создания объединяющего все отдельные общества пароходного треста». Этот автор подчеркивал, что созданная «в значительной степени с целью обороны от действий монополизированных производителей топлива» пароходная монополия, в свою очередь, проводила монополистическую политику по отношению к собственным клиентам. В 1916 г. это выражалось в повышении фрахтов на хлебные грузы на 20% и на остальные — на 30%. Хотя, как нам представляется, Цыперович чрезмерно политизировал этот рост, который на самом деле во многом происходил за счет инфляции. Он отмечал, что повышение фрахтов, сопровождавшее образование водно-транспортных синдикатов, «привело к усилению синдикаторских тенденций в тех отраслях промышленности и торговли, которые пользовались водными путями для передвижения своих грузов, в конечном счете, к распространению этой тенденции по всей России концентрическими кругами»⁴⁵⁴.

⁴⁵³ Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России. М., 1997. С. 113, 304, 305.

⁴⁵⁴ Цыперович Г. В. Синдикаты и тресты в России. С. 68, 69, 120, 121, 149, 188, 189, 444, 445.

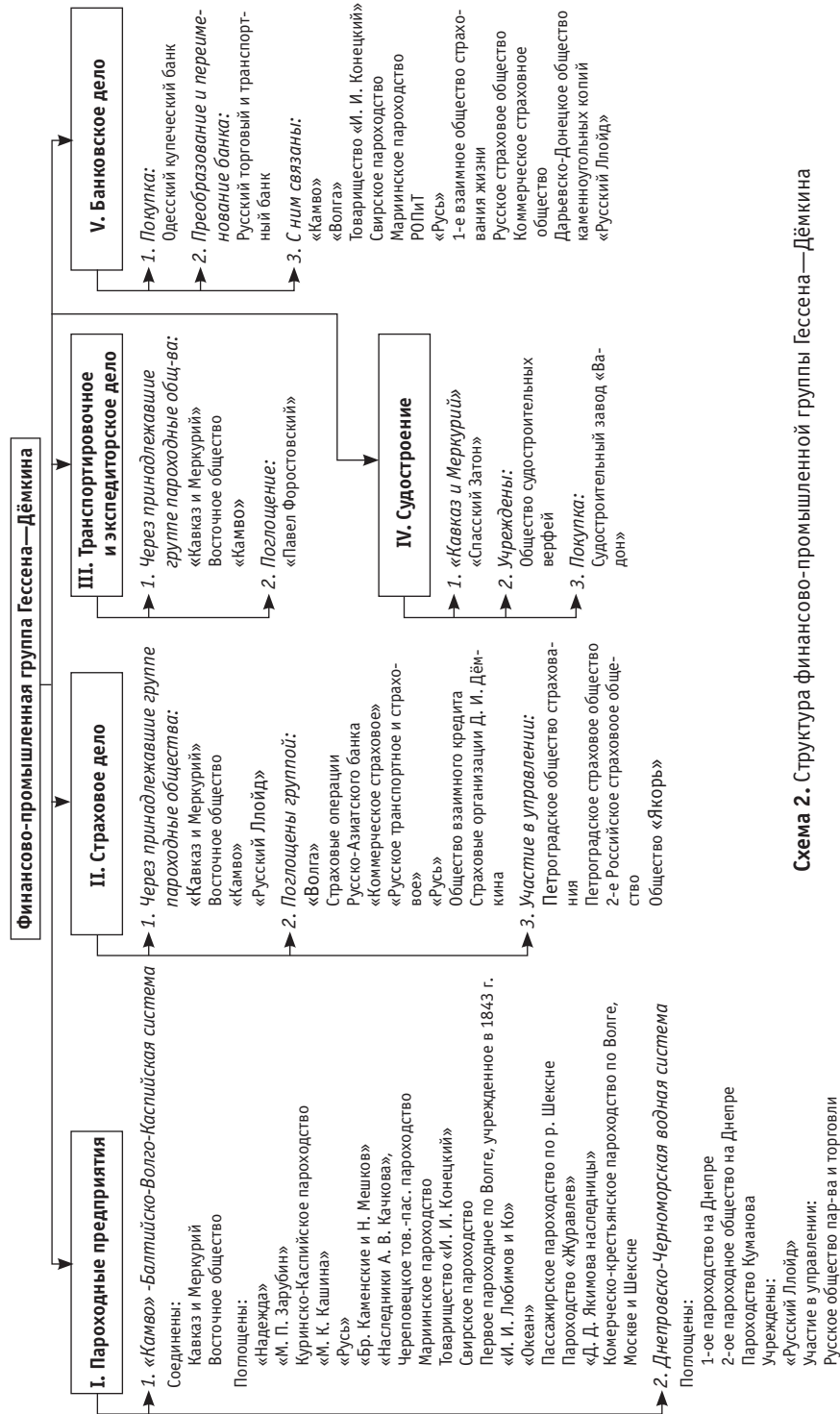


Схема 2. Структура финансово-промышленной группы Гессена — Дёмкина

Если суммировать все имеющиеся сведения, то указанная финансово-промышленная группа Гессена — Дёмкина сумела вовлечь в свою сферу многие общества при различной степени прочности связей.

1. Пароходные предприятия. В Балтийско-Волго-Каспийской водной системе это прежде всего пароходства «КиМ» и ВО с поглощенными ими обществами: «Надежда», «М. П. Зарубин», «Куриинско-Каспийское пароходство», М. К. Кашиной и др. После объединения были поглощены: «Русь», «Ф. и Г. братья Каменские и Н. Мешков», «Наследники А. В. Качкова», Череповецкое товаропассажи́рское пароходство. В сфере их деловых интересов при разном уровне слияния находились общества: «Самолет», «По Волге, 1843», товарищества «И. И. Конецкий», «И. И. Любимов и Ко», «Океан», «Пассажи́рское по р. Шексне» (видимо, это другое название Компании цепного пароходства, которым раньше владели Гинцбургии), «Пароходство Журавлева», товарищество на паях «Сви́рское пароходство». С присоединением трех последних, а также учрежденного дочернего предприятия — «Мариинское пароходство» группа получила возможность осуществлять сообщение по всей Мариинской водной системе (Волго-Балтийскому водному пути), фактически от Петрограда до Персии. В отношении Мариинского пароходства добавим, что оно было образовано в начале 1917 г. при решающем участии «Камво» и тогда уже включало в себя ряд других: товарищество «И. И. Конецкий», директорами которого в 1917 г. стали деятели «Камво» М. Н. Бенуа, Ю. И. Гессен и А. Д. Марголин, Сви́рское пароходство и др. Возможно, в Мариинское пароходство вошло указанное выше общество «Пароходство Журавлева».

Группа Гессена — Дёмкина проявляла активность и в Днепро́вско-Черноморской водной системе. К ней перешли Первое пароходство по Днестру и Второе пароходство по Днестру, действовавшие выше и ниже имевшихся порогов. Видимо, с этим переходом было связано сообщение о том, что «Общество пароходства по Днестру» (созданное на основе «Первого») покупает в целом «Второе»⁴⁵⁵. Директором правления там был А. Д. Марголин, о чем уже было сказано. Группа приобрела Пароходство Куманова на Черном море, а для проведения на нем различного рода страховых и судоходных операций учредило общество «Русский Ллойд» с капиталом 5 млн руб. В 1917 г. состоялось собрание акционеров общества РОПиТ (Русское общество пароходства и торговли), занимавшегося в основном деятельностью на

⁴⁵⁵ Биржа за неделю. 1916. № 35. С. 4.

Черном море. Был рассмотрен отчет за предыдущий год, определен дивиденд в 12%. В директора избраны Д. С. Марголин, Б. И. Гессен и Ю. Н. Глебов, кандидатами Н. И. Скрыдлов, К. А. Алексеев и А. И. Гессен⁴⁵⁶ (брат Б. И. и Ю. И. Гессенов). Уже упоминалось, что В. П. Аршаулов — один из директоров «КиМа» — был членом совета РОПиТа. Все указанное является лишь одним из примеров того, как руководители группы Гессена — Дёмкина и общества «Камво» участвовали в управлении другими компаниями, которые на первый взгляд не были тесно связаны с ними.

Трудно точно оценить степень монополизации этой группой судоходства в Балтийско-Волго-Каспийской и Днепровско-Черноморской водных системах. Но можно предполагать, что она приближалась к 75% без учета морских перевозок по Черному и Балтийскому морям.

2. Страхование. Группа Гессена — Дёмкина стремилась занять ведущее положение в этой сфере. Осуществляя значительный объем страховых операций через «КиМ» и ВО, она фактически владела собственно страховыми обществами: «Волга», «Коммерческое страховое», «Русское транспортное и страховое», «Русь», «Общество взаимного кредита». Намечалось полное присоединение к «Камво» общества «Волга», в котором в конце 1916 г. директором являлся Б. И. Гессен, председателем правления — Д. И. Демкин вместе с возглавляемой последним группой страховых организаций (правда, полных сведений о ней пока не обнаружено). Влияние деятелей «Камво» распространялось и на другие страховые компании.

В отношении общества «Волга» в печати сообщалось, что в 1913 г. его правление по инициативе Б. И. Гессена было переведено из Москвы (там осталось отделение) в Петербург и находилось на Невском проспекте, 46⁴⁵⁷. Сам Б. И. Гессен в продолжение ряда лет не мог быть председателем правления этого общества по национальным ограничениям. В конце 1914 г. состоялось чрезвычайное собрание акционеров, был избран новый состав правления: Д. И. Дёмкин, Б. И. Гессен, Д. И. Лианозов, И. С. Гольдберг. Писали, что после этого последует преобразование общества, расширение его деятельности⁴⁵⁸. Председателем правления общества Б. И. Гессен был избран в конце 1915 г., в 1917 г. переизбран⁴⁵⁹. Под его руководством это общество значи-

⁴⁵⁶ Биржевые новости. 1917. № 1271. С. 3.

⁴⁵⁷ Биржевой день. 1913. № 2. С. 4.

⁴⁵⁸ Биржевые новости. 1914. № 5/6. С. 7.

⁴⁵⁹ Биржевые ведомости. 1916. № 15455. С. 5; Торгово-промышленная газета. 1917. № 70. С. 4.

тельно увеличило размеры своей деятельности. Считалось, что оно тогда решало задачу вытеснения Германии с рынка страховых услуг (особенно это относилось к страхованию импорта, которое осуществлялось главным образом немецкими страхователями), и это направление деятельности поддерживалось правительством⁴⁶⁰. Кстати, антигерманскую карту разыгрывали и некоторые другие страховые общества, как, например, «Российское транспортное и страховое» во главе с И. П. Манусом⁴⁶¹.

Об успешной работе страхового общества «Волга» под руководством Б. И. Гессена не раз сообщалось в печати⁴⁶². В 1915 г. в газете «Биржа за неделю» писали, что на собрании акционеров управляющий делами и член правления Б. И. Гессен был растроган высказанной в его адрес похвалой, так как «положил немало труда и энергии для улучшения работы». О его успехах решили сделать запись в протоколе собрания. Тогда он попросил отметить и своих помощников, «немало сделавших для обеспечения общего успеха»⁴⁶³. В другой газете отмечалось, что общество «Волга» перебирается в собственный дом. «Метаморфоза эта не могла не обратить внимания на себя. При этом выяснилась в тысячу первый раз талантливость руководителя общества Б. И. Гессена. Дивиденд достиг 20%. Все это за счет страхования морских грузов, чем другие общества бояться заниматься. Русско-Азиатский банк почти все свои страхования передал этому обществу. В него поступают доходы страхового общества «Русь», в совет которого Б. И. Гессен был избран в 1915 г.»⁴⁶⁴. Вместе с тем появилась статья, направленная против Б. И. Гессена, явно инспирированная его противниками, которых он в конце концов удалил из руководства общества «Волга»⁴⁶⁵.

В апреле 1914 г. Б. И. Гессен выступил на собрании акционеров Петербургского общества страхования. На нем он, по сравнению с другими акционерами, представил наибольшее число акций — 1 679⁴⁶⁶.

⁴⁶⁰ Доклад правления страхового общества «Волга» акционерам 20 марта 1916 г. Пг., 1916 г. С. 3–4; Отчет правления страхового общества «Волга» за 1915 г. Пг., 1916. С. 5.

⁴⁶¹ Гессен В. Ю. Предприниматель и финансист И. П. Манус — в развитии производительных сил России и в публицистической деятельности // История предпринимательства в России. Вып. 2. С. 279.

⁴⁶² Банки и биржа. 1915. № 10. С. 1.

⁴⁶³ Биржа за неделю. 1915. № 17. С. 10.

⁴⁶⁴ Банки и биржа. 1915. № 17. С. 6; Биржа за неделю. 1915. № 40. С. 5.

⁴⁶⁵ Биржа за неделю. 1915. № 50. С. 7, 8.

⁴⁶⁶ С.-Петербургский биржевой день. 1914. № 110. С. 3; Биржевые ведомости. 1914. № 14095. С. 5; Банки и биржа. 1914. № 16. С. 12.

Следующее собрание данного общества в том же году проходило весьма бурно. На нем Б. И. Гессен и Б. И. Розенштейн доложили годовой отчет. Затем Б. И. Гессен, представляя меньшинство акционеров, выступал по ряду вопросов⁴⁶⁷. Видимо, он весьма резко обрушился на председателя правления общества Жуковского, занимавшего этот пост 15 лет. Б. И. Гессена поддержали Г. Д. Лесин и многие другие акционеры. Но перевеса они не достигли, большинство акционеров отказало им в созыве чрезвычайного собрания, на котором можно было обновить состав правления. Тогда, как писала газета, «мудрый гений Б. И. Гессена нашел выход в борьбе за председательское место: он повел эту борьбу под флагом освобождения правления от немецкого засилия». К этой борьбе он привлек Министерство внутренних дел, которое с началом Первой мировой войны поддерживало подобные начинания. Однако большая часть акций общества оставалась в руках действовавших членов правления, а потому шансы Б. И. Гессена на успех в тот момент были невелики⁴⁶⁸. В 1915 г. на собрании этого общества акционеры, обладавшие суммарно 1000 голосами, представляемые Б. И. Гессеном, снова добивались созыва чрезвычайного собрания с целью переизбрания состава правления. В информации об этом указывалось: «Б. И. Гессену было важно, как крупному акционеру, войти в правление с возможностью активной работы в нем. Опыт и знание дела Б. И. Гессена уже подтвердились в его девятимесячной деятельности в запущенном до сих пор обществе “Волга”, где он проявил чудеса в смысле своей работоспособности»⁴⁶⁹. Тогда по количеству акций он занимал в Петербургском обществе страхования второе место⁴⁷⁰. Чем закончилась его борьба за председательское место в правлении, остается неизвестным.

В 1915 г. сообщалось о том, что «главари банковско-страховой комбинации Д. Л. Рубинштейн, как директор Русско-Французского коммерческого банка, и Б. И. Гессен, как управляющий общества “Волга”, совместно с четырьмя банками (Русско-Французским, Русско-Азиатским, Петроградским торговым, Петроградским частным коммерческим) задумали занять доминирующее положение на страховом рынке. Они скупают акции общества “Волга”, Второго российского страхового общества, Русского страхового общества, Петроградского общества страхования, общества “Якорь”. Приобрели общество

⁴⁶⁷ С.-Петербургский биржевой день. 1914. № 120. С. 3.

⁴⁶⁸ Банки и биржа. 1914. № 40. С. 4.

⁴⁶⁹ Банки и биржа. 1915. № 10. С. 1; Биржевые ведомости. 1915. № 14728. С. 8.

⁴⁷⁰ Биржа за неделю. 1915. № 12. С. 11.

“Русь”. Дела разворачиваются. К делу примкнул и А. И. Путилов — председатель правления Русско-Азиатского банка»⁴⁷¹.

Что касается Ю. И. Гессена, то на собрании акционеров Петроградского общества страхования в начале 1914 г. он представил 1 000 акций и был с ними на втором месте после Б. И. Гессена⁴⁷². На собрании 15 марта 1915 г. он также представил 1 000 акций и был по их числу на шестом месте⁴⁷³. На собрании в конце года с ними же был на втором месте⁴⁷⁴. В 1915 г. на собрании акционеров Второго российского страхового общества был избран в члены ревизионной комиссии⁴⁷⁵. В 1915 г. был управляющим делами общества «Волга»⁴⁷⁶. В 1916 г. избран в члены Наблюдательного комитета при его правлении, видимо, при невозможности его включения в состав правления по национальным ограничениям⁴⁷⁷. Однако в том же году все же был избран в директора правления⁴⁷⁸.

3. Транспортировочное и экспедиторское дело. К нему относились соответствующие отделы «КиМа» и ВО, может быть, и некоторых других пароходств. Но наибольшее значение имела приобретенная группой через «КиМ» крупнейшая в России экспедиторская фирма «П. Форостовский».

4. Судостроение. Выше было указано, что из судоремонтных предприятий «КиМа» строительством новых судов занимался только завод «Спасский Затон». Однако в 1910-х гг. ему доверяли постройку уже лишь малых судов, поэтому новые крупные суда в основном закупались. Руководители финансово-промышленной группы Гессена — Дёмкина и «Камво» намечали создать собственный мощный судостроительный завод с учетом обеспечения плавания по внешним морям. В 1917 г. было учреждено Общество судостроительных верфей для сооружения завода в районе Херсона⁴⁷⁹. В начале 1917 г. состоялось учредительное собрание его акционеров. В директора правления

⁴⁷¹ Всероссийский вестник торговли, промышленности и техники. 1915. № 10. С. 4; Биржа за неделю. 1915. № 41. С. 8; Там же. 1916. № 35. С. 6.

⁴⁷² Банки и биржа. 1914. № 16. С. 12.

⁴⁷³ Биржевые ведомости. 1914. № 14095. С. 5; Биржа за неделю. 1915. № 12. С. 11.

⁴⁷⁴ Там же. 1915. № 14728. С. 8.

⁴⁷⁵ Банки и биржа. 1915. № 13. С. 8.

⁴⁷⁶ Биржевые ведомости. 1915. № 14802. С. 6.

⁴⁷⁷ Там же. 1916. № 15455. С. 5.

⁴⁷⁸ Биржа за неделю. 1916. № 12. С. 9.

⁴⁷⁹ *Можин В. П.* Монополии в судоходстве России и их борьба за господство. С. 101.

избрали В. П. Аршаулова, Б. И. Гессена, Ю. И. Гессена, Д. И. Дёмкина, М. С. Марголина, Е. Г. Ройзмана, Ф. В. Стахеева и И. В. Титова, кандидатом — М. С. Гальперина⁴⁸⁰. Газета «Биржевые новости» писала, что Б. И. Гессен — один из популярнейших людей в финансово-биржевом мире. Он с группой финансистов участвовал в покупке общества «Судостроительный завод “Вадон”», который намечено расширить с участием английского судостроительного завода⁴⁸¹. Осталось только не совсем понятно, речь идет о новом предприятии или об указанном выше.

5. Предприятия других отраслей. Об их присутствии в сфере действия группы Гессена — Дёмкина полных сведений нет. Можно лишь упомянуть Пермское лесопромышленное общество (директор правления — А. Д. Марголин), Петроградское строительное общество и товарищество «Чудовские цементные заводы» (директор правлений — Д. И. Дёмкин).

6. Банковское дело. Как писал И. А. Шубин, крупное строительство судов и пристаней на речном флоте, предпринятое в условиях общей депрессии после 1905 г., не могло не отразиться на финансовом положении пароходных обществ. Многие были вынуждены искать поддержки у банков, к которым в конце концов перешла значительная часть их акций. Шубин считал, что к середине периода 1911–1917 гг. банки уже стали фактическими хозяевами пароходных обществ⁴⁸². Важнейшие из них в течение многих лет патронировались банками, среди которых основными были: Петербургский международный коммерческий, Русско-Азиатский, Русский торгово-промышленный, Петербургский частный коммерческий, Волжско-Камский коммерческий, Азовско-Донской, Петербургский учетный и ссудный. В печати отмечалось, что Б. И. Гессен был наиболее тесно связан с Русско-Азиатским банком.

В середине 1916 г. группа Гессена — Дёмкина решила подвести под свою деятельность независимую финансовую базу. При этом был избран такой оригинальный ход: она обратилась к провинциальным банкам с предложением заняться исключительно финансированием этой группы. Б. И. Гессену принадлежала инициатива приобретения Одесского купеческого банка⁴⁸³. Когда его удалось купить, его капитал составлял 3 млн руб., но под руководством Б. И. Гессена и других

лиц вскоре увеличился до 12 млн руб. Группа добивалась разрешения на перевод этого банка в Петроград, внесения изменений в его устав, но встретила упорное сопротивление Министерства финансов. Только после Февральской революции оно было преодолено, этот банк был реорганизован в Русский торговый и транспортный с пребыванием правления в столице. Купить Одесский купеческий банк до этого пытался Д. Л. Рубинштейн, но ему отказали. Приняли предложение Б. И. Гессена, как, считалось, более надежного финансового деятеля, руководителя крупных процветающих предприятий, который не мог не учесть все выгоды от того, чтобы иметь под рукой собственное солидное кредитное учреждение. Заручившись поддержкой английских капиталистов, он скупил большую часть акций этого банка. Председателем его правления намечался Д. И. Дёмкин, который, как тогда писали, «расстается с Русско-Французским банком»⁴⁸⁴. В газетах сообщалось, что после перевода этого банка в Петроград произойдет его реорганизация, будут выпущены новые акции, открыты отделения в российских городах (Нижем Новгороде, Царицыне, Баку, Томске, Самарканде, городское отделение в Петрограде), в Лондоне и Париже⁴⁸⁵. Именно с помощью этого банка группа Гессена — Дёмкина, например, установила контроль над Первым и Вторым пароходными обществами на Днепре. Вокруг него стали группироваться транспортные и страховые общества: «КиМ», ВО, «Волга», Русское общество пароходства и торговли, «Русь», Первое взаимное общество страхования жизни, Русское страховое общество, Коммерческое страховое общество, Дарьевско-Донецкое общество каменноугольных копий, «И. И. Конецкий», Свирское пароходное и др. Этим банком было учреждено общество «Мариинское пароходство», которому последние два пароходства должны были передать свои суда. С ним было тесно связано и вновь созданное общество «Русский Ллойд». Были выпущены «демократические» акции по 25 руб., которые могли купить служащие банка и входящих в его сферу обществ⁴⁸⁶. Отмечалось, что при содействии этого банка будут решены вопросы вывоза донецкого угля в Италию⁴⁸⁷. Основные капиталы перечисленных обществ составляли свыше 54 млн руб., а их балансовые суммы за 1916 г. достигали 151 млн руб. На собрании

⁴⁸⁰ Биржевые ведомости. 1917. № 16336. С. 4.

⁴⁸¹ Биржевые новости. 1917. № 1271. С. 3.

⁴⁸² Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 695.

⁴⁸³ Биржа за неделю. 1917. № 1. С. 8.

⁴⁸⁴ Там же. 1916. № 35. С. 6.

⁴⁸⁵ Там же. № 36. С. 110.

⁴⁸⁶ Биржевые ведомости. 1917. № 16336. С. 6; Там же. № 16374. С. 5; Там же. № 16390. С. 4.

⁴⁸⁷ Там же. № 16451. С. 5.

акционеров этого банка в Петрограде 15 октября 1917 г. наибольшее количество акций представили: Б. И. Гессен — 11 820, Д. И. Дёмкин — 9 064, Ю. И. Гессен — 740, М. И. Боголепов — 290, П. А. Берлин и Э. А. Вульф — по 240⁴⁸⁸.

«Трудно сказать, — писал И. Ф. Гиндин, — что могло бы выйти из такой комбинации. Может быть, вклады посторонней публики со временем ушли бы из банка. И тогда он превратился бы в общество финансирования. А может быть, его руководителям удалось бы использовать всю мощь банковского аппарата для своих финансовых комбинаций. Иными словами, мы видим перед собой рождение крупной финансовой организации, стоящей вне влияния банков». Он отмечал, что действия группы насквозь пропитаны духом «чисто американских» финансовых действий. Сделавшись, например, хозяевами Восточного общества, «руководители группы в первый же год пожелали выдать 27% дивидендов, вместо 10%, которые полагала старая часть правления. После этого не приученные еще к таким экспериментам прежние директора вышли из него»⁴⁸⁹. Заметим, что это расходится с тем, что было выше сказано об экономных методах хозяйствования американских пароходных фирм. Хотя, может быть, эти методы к тому времени изменились, или в тот период было принято о них говорить только в критическом плане.

Следует подчеркнуть, что если «КиМ» был головным предприятием при создании «Камво», то само «Камво», вне сомнения, было головным при создании группы Гессена—Дёмкина, во всяком случае, ее пароходной части. В страховой части группы головным, конечно, было общество «Волга». Но, похоже, что главенствующее положение этих обществ постепенно утрачивалось. Можно предположить, что в дальнейшем оно на наиболее высоком уровне должно было перейти к созданному Русскому торговому и транспортному банку.

Разгром «Камво» большевиками

17 января 1918 г. Совнарком на основе предложенной В. И. Лениным резолюции обсудил вопрос о положении с флотом. 23 января 1918 г. был утвержден декрет «О национализации флота», который подписал В. И. Ленин, а 26 января 1918 г. он был опубликован, вошел в действие и по телеграфу. Согласно декрету весь флот перешел

в собственность государства. После этого местным властям было предписано взять его под свою охрану, во все пароходные общества были назначены комиссары, ответственные за следование всем получаемым указаниям. В них также были образованы Деловые коллегии (или Деловые советы), формировавшиеся выборным путем на собраниях рабочих и служащих пароходств и состоявшие из представителей администрации и профсоюзов. В их распоряжение перешли денежные средства пароходных обществ. При этом все прежние директора и акционеры от управления ими были отстранены. Многие попавшие в состав коллегий специалисты препятствовали проведению в жизнь партийных указаний, и их постепенно изгоняли⁴⁹⁰. Одной из форм борьбы владельцев пароходств с национализацией флота была выдача служащим их правлений заработной платы за несколько месяцев вперед. Это позволяло не допустить, в какой-то степени, захвата большевиками денег из кассы, а главное, обеспечить существование служащих на время бойкота ими указаний новых властей, которые, как считалось, долго не продержатся. В связи с этим комиссар национализированных пароходных предприятий в Москве А. Лукашев 1 (14) февраля 1918 г. сообщил правительству, что директор правления объединенных обществ «КиМ» и ВО в Петрограде Ю. И. Гессен — «убежденный реакционер», «опустошает кассу общества, которая является народным достоянием. Так, он дает распоряжение выдать двойной оклад служащим сверх обусловленного месячного жалования». А владелец пароходства Стахеев даже пытался организовать сожжение своих судов, зимовавших в затоне. Но был схвачен и расстрелян⁴⁹¹.

В «Камво» комиссаром был назначен один из сотрудников главного управления — Ремилишвили. Бывший участник управления «КиМа», он, видимо, потом как-то пытался сохранить хотя бы часть «Камво», но вынужден был выполнять указания властей. Он, например, сообщил им, что текущие счета общества в кредитных учреждениях были «своевременно» перенесены в Народный банк⁴⁹². 30 января была образована Деловая коллегия из 9 человек для управления национализацией «Камво», которая для этого образовала примерно те же основные отделы, что были в главном управлении. На Волге национализацией флота, в том числе и принадлежавшего «Камво»,

⁴⁹⁰ Советский речной транспорт. 1917—1941 / Ред. М. Н. Чеботарев. М., 1987. С. 15.

⁴⁹¹ Там же. С. 28. Правда, не совсем ясно, о каком Стахееве идет речь.

⁴⁹² РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 580. Л. 148.

⁴⁸⁸ Там же. № 16497. С. 5.

⁴⁸⁹ Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России. С. 113, 304, 305.

руководила правительственная комиссия, которую возглавляли С. М. Киров и В. В. Куйбышев. Во всем этом активное участие принимали местные партийные организации. Они руководствовались указанным декретом и изданной несколько позднее инструкцией о его проведении в жизнь. При этом общее руководство национализацией флота и управлением его деятельности осуществлял Отдел водных сообщений при Высшем совете народного хозяйства (ВСНХ). В марте 1918 г. его сменило Главное управление водных сообщений ВСНХ. 18 мая 1918 г. В. И. Ленин подписал постановление Совета народного хозяйства (СНХ) о структуре управления водным транспортом⁴⁹³, на основе которого был издан декрет от 23 мая 1918 г., направленный на преобразование в Главное управление водного транспорта (Главвод). Последнее возглавлялось Верховной коллегией из пяти человек, председатель которой утверждался Президиумом ВСНХ. В 1919 г. этим председателем был Я. Э. Рутзук⁴⁹⁴. Он был расстрелян в 1937 г., и, видимо, по этой причине о деятельности данного органа в печати сведений весьма мало. Считалось, что Волжское управление водного транспорта с момента его образования по октябрь 1918 г. находилось в руках буржуазных специалистов, кадетов, которые тормозили проведение национализации, скрывали истинные данные о положении флота. Однако к концу этого года все нежелательные элементы были изгнаны, их места заняли члены партии и большевистски настроенные лица⁴⁹⁵.

Следует подчеркнуть, что с изданием декрета о национализации флота имевшийся в каждом пароходстве административно-хозяйственный аппарат, осуществлявший управление всеми сторонами деятельности в данной сфере, был полностью разрушен. Нового заменяющего его аппарата, способного осуществлять управление на высоком уровне, создано не было. Вследствие этого была потеряна связь местных транспортных и производственных подразделений с центром, который нормировал их работу, обеспечивал стройную систему всего транспортного дела. Областные органы, не чувствуя руководящего начала, стали присваивать себе всю полноту прав,

⁴⁹³ К 50-летию национализации флота. М., 1968. С. 5.

⁴⁹⁴ На голубых дорогах. М., 1965. С. 120; Материалы научно-практической конференции, посвященной 50-летию Волжского пароходства. Нижний Новгород, 1994. С. 10.

⁴⁹⁵ Абрамов А. И. Волжский речной транспорт в 1917–1920-х гг. // Социалистические преобразования в СССР. С. 194–211; Информация // Бурлак. Нижний Новгород, 1918. № 6; Речной транспорт СССР. 1917–1957. № 11. С. 13.

решать все судоходные вопросы по своему усмотрению. С самого начала не был организован правильный учет принимаемого флота. Поэтому определить его количественный состав, исправность и ценность в первое время не было никакой возможности⁴⁹⁶.

Но еще раньше всех этих событий, 4 января 1918 г., состоялось заседание совета «КиМа» — первое в этом году и последнее в его истории, — на котором заслушали доклад директора Ю. И. Гессена о положении дел общества, принятый к сведению. Текст его не сохранился, но, наверное, в нем выражалась надежда на скорое падение большевистского режима. Также было доложено, что заместитель председателя совета А. И. Мустафин сложил с себя это звание, по поводу чего было выражено сожаление. На его место избрали Ф. В. Стахеева. Как показали дальнейшие события, совершенно неактуальным оказался третий рассмотренный тогда вопрос: о порядке распределения части прибыли, направляемой в качестве вознаграждения членам совета, ибо, как указано выше, все счета общества власти вскоре взяли под свой контроль. А пока вспомнили, что в 1916 г. его председатель С. В. Унковский предложил делить ее между ними поровну, что и было подтверждено. Краткий протокол этого заседания подписали упомянутые выше при описании деятельности правления В. П. Аршаулов, М. Н. Бенуа и Ю. И. Гессен, при описании деятельности совета — Л. М. Афросимов, И. И. Дмитрюков, Ю. Н. Глебов, В. А. Горячковский, А. А. Кузьмин-Караваев, А. И. Мустафин, маркиз А. А. Паулуччи, Ф. В. Стахеев, Г. Л. Тираспольский, С. В. Унковский⁴⁹⁷.

Вопрос о судьбе обществ, деятельность которых была шире, чем только судоходное направление, получил свое разрешение в инструкции ВСНХ РСФСР от 18 мая 1918 г., дополнявшей указанный выше декрет. В пункте 3 было сказано, что если другие виды деятельности этих обществ являются самостоятельными от «судоходного промысла», то соответствующее имущество, «обслуживающее несудоходные отрасли, не переходит в собственность Республики», т. е. не национализируется.

Пароходная часть «Камво» была передана в ведение Главвода, который фактически претендовал на это общество в целом. Свидетельством этого является жалоба, направленная 5 сентября 1918 г. в Президиум ВСНХ, которая была подписана Главным комиссаром

⁴⁹⁶ Михайлов И. Д. Эволюция русского транспорта. 1913–1925. М., 1925. С. 199.

⁴⁹⁷ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 772. Л. 1.

по делам страхования и борьбы с огнем М. Т. Елизаровым⁴⁹⁸. В ней указывалось, что в занимаемое правлением «Камво» в Петрограде здание явился представитель Главвода П. И. Суков с вооруженными матросами. «Игнорируя находящихся в помещении членов правления и исполкома, он заявил комиссару правления Ремилишвили, что главное управление «Камво» устраняется от всяких дел». Он сделал распоряжение об упаковке и отправке мебели «Камво», наложил секвестр на все деньги, предложил их без его позволения не расходовать. «Между тем, — указывалось в жалобе, — это общество, кроме пароходного, еще и страховое (страхует чужие грузы и суда, имея на это особые капиталы и ведя особую отчетность), комиссионно-транспортное (имеет огромную сеть агентств, транспортирует грузы по всем направлениям), экспедиторское (занимается переотправкой товаров за границу и их получением оттуда, очисткой их от пошлины, имеет самостоятельные конторы), товарно-складочное (производит складские операции, имея для этого отдельные капиталы)». После ссылки на указанный выше декрет и инструкцию к нему М. Т. Елизаров предложил сохранить все эти виды деятельности в распоряжении главного управления «Камво», отменить распоряжение Главвода о закрытии счетов этого общества, об упаковке и вывозе мебели, а также о переводе служащих в другие учреждения. В представленном «Заключении» (судя по тексту, явно составленном в главном управлении «Камво») М. Т. Елизаров указывал, что входящий в него страховой отдел является по существу самостоятельным предприятием, которое ничем не отличается от других себе подобных. Страховое дело «Камво» является «частью всего русского страхового дела» и потому должно быть национализировано и передано Комиссариату страхования. В отношении комиссионно-транспортной, экспедиторской и товарно-складочной частей подчеркивалось их большое значение, обосновывалась целесообразность передачи их Комиссариату торговли и промышленности.

Главным управлением «Камво» была получена телеграмма за подписью М. Т. Елизарова от 18 сентября 1918 г. В ней указывалось, что в Петроградской конторе Народного банка находится счет этого общества. Оно было национализировано, и счет поступил под контроль Главвода. Но так как общество выполняло и другие операции (страхования, экспедиторские), не подчиненные надзору Главвода, то необходимо выделить страховой актив и пассив из общего балан-

⁴⁹⁸ Лоза О. Комиссар страхования // Русский полис. М., 2000. № 2. С. 76–79.

са. Для этого будет создана специальная комиссия. В Петроградскую контору Народного банка 20 сентября 1918 г. поступила телеграмма за его подписью в основном аналогичного содержания. В конце ее имелось требование: не выдавать Главводу средств с этого счета «без нашего согласия».

Члены главного управления «Камво» представляли, что Комиссариату по делам страхования и борьбы с огнем может быть передана в лучшем случае страховая часть этого общества. Поэтому руководители главного управления сами 14 сентября 1918 г. обратилось в Комиссариат торговли и промышленности с предложением принять экспедиторскую часть общества. Писали, что представители Главвода отстранили правление «Камво» от управления не только национализированным флотом, но и остальными сферами деятельности. В результате все предприятия, связанные с ними, «раскинутые по всей России и за границей, остались без управления, поставлены в условия, когда они не могут продолжать свою работу». Убеждали, что активы и пассивы этих направлений деятельности могут быть выделены из общего баланса, для чего необходимо образовать комиссию из представителей заинтересованных комиссариатов⁴⁹⁹. Следует отметить, что, несмотря на невозможность деятельности главного управления «Камво» в Петрограде, его отдельные агентства еще продолжали функционировать. Они присылали отчеты в основном от совместных контор «КиМа» и ВО. Так, 21 января 1919 г. они были отправлены из Саратова, из Баку. Посылались отчеты и в управление речного пароходства в Нижнем Новгороде. Петроградское агентство пароходного общества «Русь» сообщало, что согласно распоряжению Главвода оно ликвидируется и его дела передаются в бывшую главную контору пароходства «КиМ»⁵⁰⁰.

По постановлению Президиума ВСНХ от 28 сентября 1918 г. была создана Ликвидационная комиссия (Ликвидком) Главвода для выяснения вопросов, связанных с прекращением операций пароходных обществ. В Петрограде постановлением Верховной коллегии Главвода от 10 октября 1918 г. учреждалось Ликвидационное бюро, подчиненное непосредственно указанной комиссии. Для организации его работы из Москвы прибыл старший инспектор Главвода Н. С. Пантюхов. В него были откомандированы от «Камво» И. М. Лысковский, Ф. Я. Пауте и В. Е. Вирон. Комиссары и заведующие предприятиями,

⁴⁹⁹ РГИА. Ф. 101. Оп. 1. Д. 1168. Л. 6–9, 44, 45, 55, 56.

⁵⁰⁰ Там же. Д. 580. Л. 2, 10, 99.

в том числе и «Камво», были обязаны сдать в Ликвидационное бюро отчеты за 1917 г. и балансы по состоянию на 26 января 1918 г., все имеющиеся у них дела, ценности, денежные документы. Начав свою работу в Петрограде 16 октября 1918 г., это бюро провело пять заседаний, последнее — 22 октября.

Главное управление «Камво» 12 октября 1918 г. представило в учрежденную решением ВСНХ Межведомственную комиссию «Записку», которая была подписана Ю. И. Гессеном, В. П. Аршауловым и М. И. Боголеповым. В ней отмечалось, что круг деятельности «Камво» был очерчен уставами входивших в него двух основных обществ. Однако отдельные виды его деятельности не находились между собой в органической связи, а сочетались механически, как объединенные одним управлением. «В огромной массе случаев “Камво” принимает товары на транспортировку по сухопутным дорогам без всякого участия своего пароходства, т. е. является настоящим комиссионером». Поэтому эти руководители главного управления считали целесообразным выделить из него пароходство, поскольку другие виды деятельности не национализированы. Вместе с тем они писали, что национализация, против которой оно прямо не осмеливались выступать, «устраняет движущий рычаг хозяйственной жизни — частный интерес и конкуренцию, создавая государственный аппарат». Утверждали, что национализация не может быть частичной, так как в этом случае государство было бы вынуждено само встать на позиции частного предприятия. Полагали, что те преимущества, которые «Камво» имело от соединения разных отраслей своей деятельности и которые заключались в том, что убыток в одной из них восполнялся развитием деятельности в другой, вряд ли будет интересен для государства. Поэтому считали, что, «пока такие сферы деятельности, как страхование, комиссионно-транспортное и экспедиторское дело, не национализированы, их надо оставить в сфере деятельности “Камво” до решения этого вопроса в будущем в общегосударственном масштабе. Это позволит сохранить агентства — ячейки на местах, предотвратит их бесхозное состояние». Руководители «Камво» предупреждали власти, что ликвидация таких ячеек нанесет ущерб государству. Если же эти сферы деятельности механически перейдут вместе с пароходством в Главвод, то они погибнут, будучи там ненужным придатком. И в конце «Заявления» было сказано: «Главное управление, настаивая на точном соблюдении декрета Совнаркома, может заверить, что оно поведет и впредь свою транспортную, страховую, экспедиторско-комиссионную организацию с

должным старанием и таким успехом, который до сих пор неизменно сопровождал работу общества. И если будут в дальнейшем национализированы и эти виды хозяйственной деятельности, то государство получит в свои руки исправный и полным ходом работающий аппарат».

Указанное «Заявление» послужило основой для выступлений руководителей «Камво» на последнем заседании Ликвидационного бюро. Заведующий отделом международных транспортов Ф. М. Пюсс (помощником которого был В. К. Таген, а всего в отделе было 52 сотрудника) говорил об этой сфере деятельности как о сложном, но гибком международном аппарате. Считал, что в нем национализировать нечего, а должно быть «оставлено место частной инициативе». Заведующий комиссионно-транспортным отделом И. А. Русаков особо подчеркивал, что это направление не имеет своих транспортных средств, а принимает грузы для перевозки чужим транспортом. Заведующий страховым отделом правления Ф. С. Финкелькраут (видимо, раньше им заведовал Л. Я. Шрайбер и в нем было 22 сотрудника) подчеркивал, что развитие страхования в «Камво» было осуществлено не за счет каких-то капиталов, а исключительно за счет инициативы сотрудников, «вследствие правильной постановки дела». Это направление надо сохранить в рамках Комиссариата страхования, а не Главвода: для последнего оно является чуждым элементом, в нем оно заинтересовано только с точки зрения использования текущих счетов. И только тогда это направление деятельности может пойти на пользу новой власти. Все указанное подтверждал и М. И. Боголепов, выступавший за председателя правления. Он обосновывал необходимость сохранения для этого аппарата «Камво», хотя и в сокращенном виде, а также агентуры на местах, подчиненных Комиссариату страхования. Видимо, на этом заседании присутствовали от «Камво» также главный бухгалтер В. Е. Вирон, заведующие отделами: контроля — В. Мюллер, претензионным — А. Тюшевский, техническим — А. Мальченко, юридическим — И. А. Гинзбург, юрисконсульт — Л. Соболев, секретарь правления компании Н. Перл. Кстати, почти все они писали в Главвод о важности «Камво» для России, о необходимости сохранить его управленческую структуру, о значении его для международных связей. Подчеркивали, что это общество «представляет из себя самое крупное, самое сложное пароходное, комиссионно-транспортное, страховое, экспедиторское и товароскладочное дело в России». На указанном заседании были подготовлены предложения о передаче в распоряжение трех комис-

сариатов трех отделов «Камво»: Комиссариата торговли и промышленности — международного, по делам страхования и борьбы с огнем — страхового, путей сообщения (Главвода) — транспортно-пароходного. Особенно был заинтересован Комиссариат торговли и промышленности в приобретении хорошо налаженного международного отдела «Камво» с его обширной агентурой в России и за границей. Активно действовал и Комиссариат по делам страхования, который без согласования с кем-либо вновь запретил снимать без его разрешения средства с текущих счетов этого общества⁵⁰¹.

На основании постановления ВСНХ от 2 ноября 1918 г. все еще существовавшие центральные органы национализированных пароходных обществ упразднены с 15 декабря 1918 г. Их служащие подлежали немедленному увольнению, кроме сотрудничавших в Ликвидационном бюро и в местных органах Главвода, с выплатой жалованья за две недели. Из Ликвидкома Главвода 14 ноября 1918 г. в Петроград было направлено распоряжение, касавшееся всех комиссаров судоходных предприятий. В нем содержалось напоминание о том, что, согласно постановлению ВСНХ, в месячный срок должно быть закончено составление ликвидационной отчетности бывших их управлений⁵⁰².

На заседании Межведомственной комиссии 6 ноября 1918 г. сообщили о поступившем от Петроградского комиссариата труда требовании немедленно освободить занимаемые главным управлением «Камво» дома 42 и 44 по Английской набережной в связи с декретом СНК Северной коммуны от 3 ноября об их использовании под учреждения социального обеспечения. Между тем представитель Главвода 22 ноября 1918 г. подписал постановление о национализации всех трех направлений деятельности «Камво» и передаче их в полном объеме в его ведение без разделения по другим комиссариатам. В протоколе заседания Президиума ВСНХ от 10 декабря 1918 г. указывалось: «Передать дело ликвидации бывшего акционерного общества “Камво” в Главвод». Относительно указанного запрещения Комиссариата по делам страхования на получение средств «Камво» без его разрешения Главводу поручалось выяснить этот вопрос и разрешить его. Верховная коллегия Главвода 17 января 1919 г. признала недопустимыми выделение страховой части «Камво» и ликвидацию ее через уполномоченного Комиссариата страхования. Она

⁵⁰¹ Там же. Д. 1168. Л. 5, 16–19, 38–41.

⁵⁰² Там же. Д. 580. Л. 123.

просила члена Президиума ВСНХ В. Я. Чубаря снять это запрещение, разрешить Главводу полностью распоряжаться счетами «Камво», требовала передать в революционный трибунал дело о злоупотреблениях комиссара «Камво» Ремилишвили, который противился полному подчинению Главводу и поддерживал руководство общества⁵⁰³.

Какие-либо последующие сведения о главном управлении «Камво» отсутствуют. Надо полагать, это общество полностью перешло в подчинение Главвода и все сопутствующие пароходству отрасли прекратили свое существование. Между тем перспективы общества в условиях прежней России могли бы быть весьма благоприятными, чему должны были способствовать намечавшиеся правительством мероприятия. К их числу надо отнести создание в 1909 г. Межведомственной комиссии для составления плана работ по улучшению и развитию водных путей России под руководством профессора Петербургского университета В. Е. Тимонова⁵⁰⁴. Кроме того, в 1914 г. представители Министерства путей сообщения заявили о том, что в разработке находится вопрос об улучшении Мариинской водной системы с помощью создания шлюзов на р. Шексне и расширения Мариинского канала⁵⁰⁵.

Флот «Камво» понес большие потери, когда использовался большевиками во время Гражданской войны 1918–1919 гг. Сормовский завод был мобилизован ими для выполнения работ по вооружению кораблей с целью создания Волжской военной флотилии⁵⁰⁶. «Многие суда были превращены в бронированные военные корабли, вооруженные пулеметами и пушками». На Каме колчаковцами во время их отступления под натиском Красной армии был сожжен в числе многих судов и барж принадлежавший «Камво» пароход «Георгий»⁵⁰⁷. Из 16 доков Поволжья весной 1818 г. четыре были выведены из строя, в том числе док в Астрахани, принадлежавший «Камво», который затонул⁵⁰⁸. 12 мая 1920 г. на речном транспорте было введено военное положение. Тогда считались призванными на военную службу все граждане в возрасте до 55 лет включительно, когда-либо служившие

⁵⁰³ Там же. Д. 580. Л. 131; Там же. Д. 1168. Л. 4, 5, 12, 13.

⁵⁰⁴ Речной транспорт СССР. С. 11.

⁵⁰⁵ Труды 16-го съезда русских деятелей по водным путям. СПб., 1914. С. 9; Бернштейн-Коган С. В. Внутренний водный транспорт. М., 1927. С. 84; Речное судоходство в России / Ред. М. Н. Чеботарев. М., 1985. С. 258.

⁵⁰⁶ Нижегородская организация РКП(б) в 1918–1920 гг. Горький, 1957. С. 57.

⁵⁰⁷ Шубин И. А. Волга и волжское судоходство. С. 847, 852.

⁵⁰⁸ Там же. С. 849.

на водных путях, в центральных и местных учреждениях бывшего Министерства путей сообщения, Министерства торговли и промышленности, Управления водных путей, в частных и кооперативных предприятиях речного транспорта⁵⁰⁹. Может быть, тогда власти были вынуждены вспомнить об изгнанных служащих «Камво» и их снова принимали на работу? Пострадал флот в связи с отсутствием надлежащего ремонта в последующие годы.

Восстановление флота происходило медленными темпами. С целью ускорения этого процесса возникли предложения о создании концессии на Волжском пароходстве с участием английских компаний. В этом принял активное участие находившийся за рубежом один из создателей «Камво» Ю. И. Гессен. Было получено предварительное согласие со стороны некоторых руководящих деятелей в Москве (в 1930-х гг. поголовно расстрелянных). Но партийные организации воспротивились этому, что, конечно, не ускорило дело восстановления, а тем более развития, флота. Один из авторов писал, что все это «коммунистическая партия проводила в ожесточенной борьбе с враждебными силами, с троцкистско-бухаринскими и другими оппортунистами и капитулянтами. Враги Советской власти доказывали, что республике не удастся своими силами справиться с восстановлением разрушенного войной хозяйства и особенно транспорта. Некоторые специалисты, отражая стремление буржуазии к реставрации капитализма, утверждали, что восстановление транспорта невозможно без большого притока иностранного капитала. И в связи с этим надо сдать в концессию иностранникам крупнейшие железнодорожные и водные магистрали страны. Коммунистическая партия отклонила все эти “доводы”, мобилизовала работников промышленности и транспорта на восстановление народного хозяйства на основе использования внутренних сил и средств»⁵¹⁰.

После перехода страны к новой экономической политике в 1921 г. на флоте вновь начали возникать частные пароходства, видимо небольшие. В них вполне могли использоваться взятые у государства в аренду бывшие суда и баржи «Камво», участвовать в этих пароходствах могли и бывшие его служащие. Но в дальнейшем центральные власти отказались от этого, частное владение на речном флоте, как

⁵⁰⁹ Крушин В. А. КПСС в борьбе за развитие и реконструкцию социалистического речного транспорта в 1918–1941 гг. // Вопросы судождения на внутренних водных путях. М., 1962. Вып. 43. С. 12.

⁵¹⁰ Там же. С. 20.

и в других отраслях народного хозяйства, стало осуждаться, ответственность за его существование ставили в вину местным органам, которые якобы поддерживали его вопреки указаниям сверху. Надо полагать, что если местные власти действительно поддерживали частный флот, то, наверное, за его более эффективную работу в сравнении с флотом, находившимся под государственным управлением. «В 1927 г. отмечалось, что в работе водного транспорта имеется ряд недостатков, крупнейшим из которых является извращение на местах, в частности на Волге, правительственных указаний в отношении частного флота. Так, неправильный курс правления Волжского государственного речного пароходства (ВГПР) привел к увеличению частного флота с 1927 г. и по количеству единиц, и по удельному весу перевозимых грузов». Была усилена борьба «по преодолению еще сохранившихся позиций капитализма, по полному идейно-политическому разгрому разных буржуазных оппортунистических взглядов и действий, враждебных ленинизму, интересам подъема Советской страны, материального и культурного уровня трудящихся масс». «В 1929 г. Нижегородский крайком ВКП(б) принял ряд мер по пресечению подрывной деятельности правых оппортунистов в работе правления ВГПР и признал необходимым национализировать флот частного, ставший орудием наживы и эксплуатации»⁵¹¹. Совет труда и обороны выработал план по обновлению флота, осудил неправильную и вредную линию правления ВГПР по отношению к частнику и разработал ряд мероприятий, способствующих полному охвату транспортных перевозок государственным флотом к 1931 г. СНК СССР постановлением от 13 апреля 1930 г. предусмотрел национализацию частновладельческих речных судов, снабженных двигателем свыше 15 л. с. и грузоподъемностью свыше 35 т. Цитируемый автор писал: «Решительное наступление на капиталистические элементы и разгром оппортунистов на речном транспорте благоприятно отразилось на дальнейшем повышении уровня деятельности партийных организаций»⁵¹². Наверное, партийным организациям наступление было на пользу, но речной флот от этого явно проиграл. Во всяком случае, план 1-й пятилетки по грузообороту он выполнил только на 84,8%, а уровень 1913 г. практически никогда не был достигнут⁵¹³.

⁵¹¹ Там же. С. 34.

⁵¹² Там же. С. 35, 37.

⁵¹³ В 1921 г. в отчетности управления Волжского бассейна суда в основном указывались под новыми названиями: «Красный офицер», «Коммунист» и др. Но еще иногда упоминали и старые, даже с указанием бывшего владельца: буксир «Сара-

Заметим, что остатки флота, принадлежавшего когда-то «Камво», понесли потери во время обороны Сталинграда в годы Великой Отечественной войны. Но отдельные суда еще использовались в начале 1990-х гг. В настоящее время также функционируют, хотя, конечно, в перестроенном виде, многие пристани и заводы, обслуживавшие в свое время нужды «Камво».

* * *

После ликвидации «Камво» рухнула система, созданная с таким трудом его руководителями, служащими отделов правлений и многочисленными представителями на местах, которая обеспечивала проведение всего комплекса мероприятий по перевозке речным транспортом и страхованию грузов.

В годы советской власти много писалось о значении создания водного пути от Персии (потом Ирана) до Англии, причем сама эта идея преподносилась как нечто новое. Утверждалось, что только в условиях социализма возможно ее осуществление. О прошлых усилиях «Камво» по ее реализации, конечно, не вспоминали. Так, например, Т. С. Хачатуров, утверждал, что только в послереволюционное время был реконструирован Волго-Балтийский водный путь. И это «позволило создать единую систему глубоководных речных путей европейской части СССР, использовать ее для транспорта массовых грузов»⁵¹⁴. Между тем на Волге до 1948 г. существовало три отдельных пароходства, соответствовавших трем частям реки: верхней, средней и нижней. В начале 50-х гг. на их основе создали два пароходства — пассажирское и грузовое, которым было подчинено судоходство по Волге в целом. В 1955 г. эти пароходства объединили, но в их подчинении, подчеркнем, находилось только судоходство по Волге. Отдельно функционировали пароходства на Каспийском море,

пуль» — бывшего Пароходства Широкова, пароход «Старатель» — бывшего Пароходства Янкова, док — бывшего Товарищества нефтяного производства «Братья Нобель». Писали: «Технический надзор и руководство производством судоремонта осуществлены персоналом, средний уровень коева по стажу и образованию был весьма не высок. Старых опытных работников бывших частных фирм осталось очень мало. Да и те в значительной мере расплылись, притока новых сил нет». Составители отчета сетовали на то, что забота профсоюза о членах судовых команд привела к тому, что они на судах селились семьями, занимали лучшие каюты, а для пассажиров не оставалось мест (Отчет Управления водным транспортом Волжского бассейна за 1921 г. Нижний Новгород, 1922. С. 118–120).

⁵¹⁴ Хачатуров Т. С. Тенденции развития народного хозяйства СССР в отдаленной перспективе. М., 1973. С. 13.

на Мариинской водной системе⁵¹⁵. Правда, строились суда типа река-море, сооружались гидротехнические объекты — все это можно считать элементами указанного водного пути. И все же единой организацией, объединившей водный путь от Персии до Англии, не существовало.

Пример «Камво» показывает необоснованность утверждений о несостоятельности частных пароходств в условиях рыночной экономики по причине отсутствия плановости в их деятельности, пагубного воздействия конкурентной борьбы между ними, которая якобы препятствовала техническому прогрессу. Между тем «Камво» имело гибкую систему планирования и управления, оперативно учитывающую изменения рыночной конъюнктуры. Его руководство находило выход из возникавших кризисных ситуаций, соблюдало свои обязательства по отношению к правительству и партнерам. И это гарантировало получение от них поддержки в случае необходимости.

⁵¹⁵ Неволин В. В. Основы управления речным транспортом. С. 52.

Очерк четвертый

ТЕЙЛОРИЗМ И НАУЧНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ПЕЧАТИ начала XX в.

Сложившаяся в нашей литературе трактовка истории распространения в России идей научного управления грешит серьезными пробелами и односторонностью. При чтении страниц, посвященных становлению управленческой науки на отечественной почве, складывается впечатление, будто целенаправленное изучение вопросов рационализации трудового и производственного процессов началось у нас лишь в 1920-е гг. По сути, предполагается, что в досоветский период проблемы управления подлежали академическому рассмотрению исключительно в аспекте решения задач государственной политики¹. Если мы и наталкиваемся (в одной из лучших работ по данной тематике) на упоминание о том, что идеи менеджмента все же находили отклик в научной среде дореволюционной России, то вынуждены констатировать достаточно поверхностную, а отчасти и искаженную трактовку этого вопроса². Не свободна, на наш взгляд, от недостатков и небольшая статья И. А. Голосенко, опубликованная

¹ История менеджмента: Уч. пособие / Под ред. Д. В. Валового. М., 1997; *Маршев В. И.* История управленческой мысли: Учебник. М., 2005.

² *Корицкий Э. Б., Ниццеева Г. В., Шетов В. Х.* Научный менеджмент: российская история. СПб., 1999. С. 7–8. Странным выглядит и заявление А. К. Гастева (1882–1941), классика советской НОТ, сделанное в работе «Наши задачи» 1921 г.: «Еще на заре открытого рабочего движения в нашей профессиональной среде обнаружился интерес к организации производства. Он, правда, не выносился на обсуждение в собраниях, но литературное отражение его можно найти хотя бы в статьях Металлиста в 1908–1909 годах в Петрограде... Лишь в газетах появилась пара статей с обычным отношением к научной системе, где принималась ее организационно-научная сторона и отвергался хронометраж и все методы непосредственного воздействия на живого работника» (*Гастев А. К.* Как надо работать. М., 1966. С. 19). Говорить о «паре статей» при обильном количестве публикаций в научно-популярных и профессиональных изданиях весьма странно.

в 1991 г., где история теории управления дореволюционного периода трактуется с позиций социологии труда³.

Авторы данного очерка провели работу по поиску, отбору и первичному анализу отечественных публикаций, содержащих оценки американских систем управления и организации труда, получивших распространение в исследуемый период. Главное внимание было сосредоточено на изучении малоизвестной ныне литературы, освещавшей труды крупнейших управленцев той эпохи: Ф. Тейлора, Ф. Джилбрета, Г. Л. Гантта, Ф. А. Паркгорста, Г. Мюнстерберга и др. Из отечественной периодической печати, содержащей статьи по отмеченной тематике, исследовались журналы «Фабрично-заводское дело», «Коммерческий деятель», «Записки императорского Русского технического общества», «Коммерческая школа и жизнь», «Бюллетени Политехнического общества», а также «Вестник Общества технологов». Были выявлены факты, позволяющие по-новому взглянуть на характер генезиса управленческой мысли в России.

Прежде всего хотелось бы обратить внимание на то, что серьезный анализ тейлоризма и сопутствовавших ему теоретических направлений в области менеджмента начался в отечественной литературе уже во втором десятилетии минувшего столетия, практически сразу же после выхода в свет знаменитых «Принципов научного управления» (1911 г.). О том, насколько широко и комплексно исследовались в России новые системы организации производственного процесса, говорит список книг серии «Административно-техническая библиотека» (1913 г.), анонсированный в 1916 г. издательством инженера Леонтия Арнольдовича Левенстерна (18??–1922) (безусловного лидера в области публикации подобных произведений): Тейлор Ф. Искусство резать металлы (1909); Тейлор Ф. Административно-техническая организация промышленных предприятий (1912); Тейлор Ф. Усовершенствование систем сдельной оплаты (1914); Джилбрет [Гильберт] Ф. Изучение движений как способ повысить производительность при всякой работе (1913); Джилбрет [Гильберт] Ф. Кладка кирпича с повышенной втрое производительностью; Гантт Г. Л. Современные системы заработной платы и подбор рабочих в связи с доходностью предприятия (1913); Паркгорст Ф. А. Практические приемы реорганизации промышленных предприятий (1914); Паркгорст Ф. А. От директора-распорядителя и до рассыльного. Опыт

³ *Голосенко И. А.* Идеи Ф. Тейлора в дореволюционной России // СОЦИС. 1991. № 10. С. 64–72.

письменной инструкции для служащих промышленных предприятий (1916). Кроме этого, в плане издательства были книги Зеуберта «Из практики применения системы Тейлора в Америке», В. Кента «Дифференциальная диагностика болезней промышленного предприятия», К. Е. Кнеппеля «Практические приемы повышения производительности мастерских», Жиллетта и Дана «Учет издержек производства и административно-техническая организация предприятия», Г. Б. Таупфорда «Руководство для заведующих отделом продажи» и др.

В названной серии издавались и работы отечественных авторов. Так, сам Л. А. Левенстерн опубликовал свою книгу «Научные основы заводоуправления. Схема научной организации завода», состоящую из двух частей и первоначально опубликованную на страницах «Горного журнала» (1913. Кн. 9). В ней излагались основные идеи Ф. Тейлора и приводились принципы научной организации предприятия. Характеризуя научную организацию труда, Левенстерн отмечал: «Научная система вовсе не опирается на какие-нибудь новые принципы; она представляет собою лишь последовательное проведение прежних, уже давно известных принципов при новом целесообразном взаимоотношении их, обеспечивающем высокую производительность труда и машин. Научная система организации состоит на 75% из анализа и на 25% из здравого смысла»⁴. В 1918 г. Л. А. Левенстерн продолжил выпуск книг в серии «Административно-техническая библиотека», в которой опубликовал свои работы «Возрождение промышленности» (1918) и «Оплата труда» (1919). В годы Гражданской войны Л. А. Левенстерн также активно сотрудничал в ВСНХ⁵.

В 1914 г. вышла книга инженера — специалиста по теории резания металла А. В. Панкина «Научная организация труда» (1914), опубликованная первоначально в журнале «Электричество», а затем в указанной выше серии. В ней детально излагались взгляды Ф. Тейлора и очерчивалась сфера применения его теоретических построений. Имя доктора технических наук профессора Александра Васильевича Панкина (1876 — после 1960 г.) связано с работами по технологии обработки металлов резанием, например: «Резание металлов на станках» (1929), «Основные вопросы наивыгоднейшего резания металлов» (1948), «Обработка металлов резанием» (1961). Между тем в начале

⁴ Левенстерн Л. И. Научные основы заводоуправления. II. Схема научной организации завода. СПб., 1913. С. 19.

⁵ Кечкеев Кр. Предисловие ко второму русскому изданию // Джильбрет Ф. Изучение движений. 2-е изд. М., 1924. С. 7.

века он, изучая принципы передачи электрической и механической работы на предприятиях, активно изучал и пропагандировал идеи Ф. Тейлора⁶.

«Административно-техническая библиотека» оказала большое влияние на современников и пользовалась значительным авторитетом. Так, академик И. И. Янжул 14 ноября 1913 г. писал в своем отзыве главному редактору серии: «Имею честь сообщить, что выбор Ваш известных мне американских книг Тейлора, Джилбрета и прочих, — посвященных вопросу об интенсивности труда, — для перевода и издания делает Вам большую честь и вызывает полную мою симпатию... Вопрос “об интенсивности” во всех его видах является вопросом всего грядущего будущего и включает в себе, по моему мнению, зерно для разрешения если не всех, то *большой части* настоящих экономических задач и затруднений XX столетия»⁷.

А. В. Панкин и Л. А. Левенстерн отстаивали идеи тейлоризма с рвением подлинных прозелитов. Очевидный технократизм и подчеркнутый практицизм новой теории, за которые ее упрекали даже в Соединенных Штатах, не только не пугал этих авторов, но и служил в их глазах верным признаком идеологической незашоренности последователей нового направления в организационной науке, естественным следствием их принадлежности к авангарду научного поиска. Рассуждая о факторах распространения тейлоризма, А. В. Панкин писал: «Чрезвычайно поучителен генезис этих идей. Организационная деятельность в большинстве случаев относилась в область искусства, интуиции, личного умения или долговременного опыта. Современные учения об организации переносят ее в область объективной науки. Такова, в сущности, эволюция большинства отраслей человеческого знания... Все его (Тейлора. — *Авт.*) мысли об организации исходили из непосредственного опыта и наблюдения заводской жизни и, пройдя через его здравый смысл, технические знания и честный ум, превращались в широкие общие идеи, крепко связанные в органически целостное учение, захватившее в настоящее время все технические

⁶ Отметим, что А. В. Панкин, видимо, был одним из первых пропагандистов системы Тейлора в России. Об этом свидетельствуют его статьи: «Организация промышленных предприятий и системы заработной платы» (Записки Императорского Русского технического общества. 1909. № 2. С. 71–77), «Организация технической работы и технического надзора в мастерской по Тейлору» (Там же. 1909. № 3. С. 106–114).

⁷ См. анонсы книги Ф. А. Паркгорста «От директора-распорядителя и до расклятого: Опыт инструкций для служащих промышленных предприятий». Пг., 1916.

умы»⁸. Характерно, что если американские тейлористы любили рекламировать прежде всего практические выгоды от использования их рецептуры, то их российские единомышленники предпочитали делать акцент на методологической выверенности нового направления. Например, в разделе «От редакции», помещенном в первом издании книги Тейлора «Усовершенствованная система сдельной платы», содержится следующий примечательный пассаж: «В заключение мы склонны еще раз подчеркнуть, что не так важно, какая именно из систем, наиболее скоро и наиболее справедливо вознаграждающих рабочего за повышенную производительность, принята на заводе, — важно лишь, чтобы в основе принятой системы лежало правильное научно-критическое определение всех норм производства работы, чтобы эти нормы назначались на основе совершенно объективных, строго научных исследований и заводоуправление сумело устранить все излишние задержки и нарушения нормального хода производства»⁹.

В своей работе «Научные основы заводоуправления», которую можно рассматривать как своего рода катехизис предвоенного российского тейлоризма, Л. А. Левенстерн выделил два основных принципа научной организации. Первый — «научная система организации основывается действительно на научных данных»¹⁰. «Второй принцип научной организации работ заключается в научном подборе, на основании выработанных научным путем законов, машин, материала и людей»¹¹.

В чем же выражается означенная супернаучность нового метода? Левенстерн указывает, что инженер-организатор должен осуществить непредвзятое изучение трудового процесса на своем предприятии, отталкиваясь не от традиций и рутины, а от опыта передовых производств. «При этом, — продолжает автор, — он производит критический анализ всех деталей производства, делает опыты с предполагаемыми нововведениями и выясняет дело до такой степени ясности, чтобы можно было формулировать непреложные законы»¹². По мнению Левенстерна, очень много может дать тщательное наблюдение

⁸ Панкин А. В. Научная организация труда (отдельный оттиск из журнала «Электричество»). Пг., 1914. С. 1.

⁹ Тейлор Ф. В. Усовершенствованная система сдельной платы / Пер. под ред. и с предисл. А. В. Панкина и Л. А. Левенстерна. СПб., 1914. С. XVII.

¹⁰ Левенстерн Л. А. Научные основы заводоуправления. СПб., 1913. С. 4.

¹¹ Там же. С. 5.

¹² Там же.

за поведением рабочих в трудовом процессе, позволяющее выявить, для какой именно профессии каждый из них наиболее приспособлен. В результате возникает возможность более целесообразного распределения ролей, основанного на принципе «подбора “инструмента по работе”, а не наоборот»¹³.

Очевидно, что к подобным формулировкам мог прийти только автор, рассматривающий производственный труд не как творческий многофункциональный процесс, а как некое гомогенное целое, легко расчленимое на составные части, которые могут быть сочетаемы более или менее рациональным образом. И действительно, несколько ниже читаем: «Наиболее важная сторона этого дела (научной организации. — *Авт.*), изучение элементов времени и движений, имеет целью свести работу к наименьшему числу элементарных движений и выяснить необходимое для них время. На основании этих исследований назначаются “нормы” времени для каждой работы»¹⁴.

Наиболее широкое практическое использование идеи тейлоризма получили в России в механических мастерских и на машиностроительных предприятиях. Путиловский завод, например, а также ряд крупных предприятий схожего профиля, в большом количестве закупили новую литературу по соответствующей тематике. Это делалось централизованно, за счет администрации. Рационализация трудового процесса имеет в металлообработке колоссальное значение. Профессор Н. Н. Саввин указывал в 1913 г., что в металлических производствах чугунные и стальные заготовки, проходя путь до создания «деликатных машинных изделий», нередко удорожаются в 20–30 раз, что «обусловлено главным образом высокой стоимостью затраченного труда, расходами топлива и большими расходами капитала на организацию этого труда»¹⁵.

Средняя доля заработной платы в себестоимости изделий металлообрабатывающей промышленности была очень высока — 25%, а в некоторых производствах, требовавших широкого использования рабочей силы высокой квалификации (судостроение, изготовление артиллерийских орудий, ремонтные и железнодорожные мастерские),

¹³ Там же. С. 4–5.

¹⁴ Там же. С. 6.

¹⁵ К вопросу о потреблении металла и металлических изделий в России: Речь, произнесенная профессором Н. Н. Саввиным на открытии II Всероссийского съезда деятелей по горному делу, металлургии и машиностроению 17 апреля 1913 года в Санкт-Петербурге. СПб., 1913. С. 1–2.

доходила до 40%¹⁶. Важным фактором повышенного внимания руководителей этой отрасли к проблемам организации труда являлся и наблюдавшийся в ней высокий уровень травматизма. По свидетельству журнала «Фабрично-заводское дело», в 1911 г., например, при обработке металлов произошло 29085 несчастных случаев, что составляло 43% всех увечий в различных отраслях отечественной промышленности¹⁷.

Непосредственно перед войной значительный толчок развитию дискуссии о целесообразности использования «новомодных» систем рационализации и оплаты труда дал доклад инженера П. П. Риццини XXX Совещательному съезду инженеров службы подвижного состава и тяги. В докладе анализировалась целесообразность замены традиционной сдельной системы оплаты, применявшейся в механических мастерских этой службы, новыми американскими системами Гельси и Роуэна. Ввиду того что на содержание подвижного состава и тяги казенных железных дорог отпускалась двадцатая часть годового бюджета государственного казначейства, речь шла о достаточно значимом вопросе экономической политики. Но тема о путях рационализации труда оказалась настолько злободневной, что дискуссия быстро вышла из первоначальных рамок и в обсуждение вопроса о сущности и перспективах тейлоризма в России активно включились такие известные и многотиражные органы, как журналы «Утро России», «Русская мысль», «Биржевые ведомости», газеты «Русские ведомости», «Луч», «Правда».

В профессиональной печати наиболее многочисленные и широкие отклики на публикации в этих изданиях появились в ежемесячнике «Фабрично-заводское дело», представлявшем себя как журнал, «посвященный вопросам о научных основах заводоуправления, административно-технической организации промышленных предприятий, о методах повышения производительности труда, популяризации новейших открытий и изобретений во всех областях техники и разработки теоретических и практических задач в связи с калькуляцией фабрикатов и коммерческой организацией фабрик и заводов»¹⁸. Оценки новых систем организации и оплаты труда, которые мы находим на страницах этого журнала, можно характеризовать как взвешенную и достаточно настороженную критику. Практически все

¹⁶ Там же. С. 3.

¹⁷ Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С. 6.

¹⁸ Выходил в 1913–1914 гг. в Петербурге (в 1913 г. вышли 2 номера, в 1914 г. — 4). Редактор-издатель журнала — А. С. Харитонов.

авторы¹⁹, отдавая дань заслугам Ф. Тейлора в деле усовершенствования работы механических станков и улучшения качеств резцов, признавая неординарность и экономическую эффективность некоторых его административных приемов, высказывают вместе с тем большие сомнения в том, что разработанные им правила и алгоритмы рационализации трудового процесса имеют универсальную значимость и отмечены печатью действительной научной объективности. Подобное же отношение вызывали работы и других американских авторитетов в области «научного менеджмента».

В статьях указывается, в частности, что системы Тейлора, Роуэна и др. доказали свою продуктивность лишь на заводах, «занимающихся массовым изготовлением новых однородных изделий», что доводы авторов касаются главным образом станковой работы или же совершенно примитивных операций, а новации в области оплаты труда, сопровождающие распространение новых форм организации, лишь «извращают старую урочную систему в пользу капиталиста»²⁰.

Отмечается высокая дороговизна предлагаемой «рационализации». Так, мы читаем: «Тейлор при исследовании обработки металлов на станках должен был произвести свыше 50 тысяч опытов, стоивших около четырехсот тысяч рублей. Отсюда очевидно, какие огромные средства потребны, чтобы поставить изучение движения в том масштабе, который рекомендуют Тейлор, Джильбрет и их последователи»²¹. В других работах обращается внимание на то, что приводимые апологетами новых форм менеджмента цифры роста производительности некорректны. «Какой же “научный анализ” применил Жильбрет при изучении работы каменщика?», — спрашивается в одной из статей. И перечисляется: отобрал лучших каменщиков, назначил многочисленных помощников по сортировке и подноске кирпичей, увеличил штат администрации настолько, чтобы она могла учесть результаты работы каждого каменщика. «И все же, — пишет автор, ссылаясь на проделанный им опыт по внедрению американской схемы, — я утверждаю, что положить в течение часа 350 кирпичей

¹⁹ Отметим, что особенностью журнала была манера публикации статей под псевдонимами, представлявшими собой простые аббревиатуры. Это досадное для современного исследователя обстоятельство делает зачастую невозможной идентификацию авторства той или иной публикации. Не спасает положения даже классический словарь И. Ф. Масанова.

²⁰ «В. О. Т.» Современные способы оплаты труда рабочих в механических производствах // Фабрично-заводское дело. 1914. № 4. С. 7, 9.

²¹ Труд будущего // Фабрично-заводское дело. 1914. № 2. С. 16.

[вместо 120] невозможно»²². В той же работе ставится под сомнение научность вывода Тейлора о том, что к тяжелой физической работе, в частности к переноске чугунных чушек, способны только самые тупые работники.

Подобные высказывания мы встречаем и на страницах других изданий. Так, профессор Петербургского политехнического института Михаил Владимирович Бернацкий (1876–1943) отмечал в своей статье, опубликованной в журнале «Коммерческая школа и жизнь»: «Наиболее важная с принципиальной стороны работа Тейлора — “Научные основы организации промышленных предприятий” — широкообъемно объясняет, что “результатом введения научной организации будет экономия энергии, времени, материала, денег и труда”. Серьезное дело не нуждается в подобных, чисто американских, способах рекламирования. Сам Тейлор, переводчики и издатели его труда неоднократно подчеркивают *научный* характер системы: страницы книг до такой степени пестрят этим определением, что в душу читателя невольно закрадывается сомнение в искренности автора»²³.

Подробно изложив взгляды Тейлора, Бернацкий отмечал, что с частнохозяйственной точки зрения для предпринимателя увеличение интенсивности труда рабочих при сохранении прежнего уровня оплаты или несколько повышенного «представляется усилением *производительности*, ибо уменьшаются издержки производства и увеличиваются его результаты». Но с точки зрения всего народного хозяйства принцип «достижение максимума эффекта затратой минимальных усилий», не может рассматриваться как момент прогресса, поскольку хозяйственная деятельность не есть цель, а всего лишь средство. «Действительный хозяйственный процесс на протяжении всей человеческой истории выражался всегда в увеличении *производительности* труда, т. е. в уменьшении затраты рабочей энергии на изготовление продукта. Соответственно этому, должен выигрывать и потребитель, ибо стоимость товара несомненно падает»²⁴, — заключал Бернацкий. Приветствовать систему Тейлора, по его мнению, нужно только в плане ликвидации рутинного, малопроизводительного способа ведения дела. Но, согласно Бернацкому, эта система таит в себе ряд опасностей для человека: «Если отвлечься от перспектив усиленного заработка или других возможных выгод, следует при-

²² «В. О. Т.» Современные способы... С. 13.

²³ Бернацкий М. В. Научная организация труда // Коммерческая школа и жизнь. 1913. № 3. С. 2.

²⁴ Там же. С. 8.

знать, что процесс работы при “новой организации” становится очень тяжелым по основаниям *психологического* характера. Тейлор стремится окончательно уничтожить и ту, сравнительно очень малую дозу самостоятельности, индивидуального творчества, которая еще сохраняется за рабочим в современном производственном процессе, а следовательно, увеличивает моральную тяготу хозяйственного труда»²⁵. В результате «система Тейлора» превращается в обоюдоострое оружие, напоминающее сильнодействующие лекарства, которые, спасая организм от какой-то болезни, в то же время причиняют ему существенный вред. «Уместно ли применение столь сильного средства, как система Тейлора, на почве свободной конкуренции, в борьбе личных интересов?» — задавался вопросом автор и отвечал: «...на этот вопрос... каждый объективно мыслящий даст отрицательный ответ»²⁶.

Говоря о внедрении системы Тейлора в производство, Бернацкий подчеркивал, что «ближайший повод к применению “системы” был дан не соображениями объективного характера, а борьбой за прибыль: *повышенная заработная плата последних годов, энергичная деятельность профессиональных рабочих союзов, развитие рабочего законодательства* — побуждала предпринимателей искать способов понижения издержек производства». И пока рынок был переполнен дешевыми рабочими руками, «малоспособными к противодействию», предприниматели не находили нужным «ценить» рабочего, присматриваться к его индивидуальным свойствам и производить отбор. «Оценка» человека, как машины, вышла на первый край тогда, когда расходы на него оказались очень значительными. «“Система” показала предпринимателям тем более приемлемой, что она вырывала рабочих из созданных им коллективов, подавала надежду на замену столь неприятного для капиталистов коллективного договора прежним индивидуальным», — заключал Бернацкий²⁷. «Если бы Тейлор серьезно призадумался над причинами “преднамеренной вялости” современных рабочих, замкнутых в профессиональные организации, то он не ограничился бы выражением простого неудовольствия и не искал бы объяснения в “ложных идеях”: перед ним предстала бы жизнь, с борьбой сталкивающихся интересов, выдвинулись бы те важные проблемы, которые пытается разрешить рациональная со-

²⁵ Там же. С. 11.

²⁶ Там же. С. 12.

²⁷ Там же. С. 13.

циальная политика. Тейлор должен был бы признать, что в деле поднятия уровня жизни рабочих хулимы им профессиональные союзы являются одним из самых могучих орудий»²⁸. Тейлору, по мнению Бернацкого, нужно было бы поставить вопрос о гарантиях участия трудящегося в повышенной производительности. Но он это отказывается делать. И понятно почему: при прочих равных система Тейлора даст всю выгоду предпринимателям, немного — потребителям, а всей своей тяжестью обрушится на рабочий класс.

Но вернемся к практическому аспекту распространения тейлоризма в России. 29 марта 1912 г. в правлении Общества технологов под председательством Н. Н. Саввина²⁹ состоялся доклад И. А. Семенова (1887–1929?)³⁰, лектора Санкт-Петербургского политехнического института по кафедре заводской организации и владельца петербургского завода по производству гильзонабивочных машин, «Общая характеристика организации хозяйства на машиностроительном заводе И. А. Семенова в Санкт-Петербурге». 30 марта И. А. Семенов выступил с докладом «Отдел распределения работ». На этом же заседании был заслушан доклад И. М. Холмогорова «Устройство завода Герберта». Первый доклад Семенова был опубликован на страницах «Записок императорского Русского технического общества»³¹. В предисловии к публикации отмечалось, что в то время как в Америке и Германии проблема рациональной организации промышленных предприятий не только получила блестящее практическое разрешение, но и «завладела теоретическим мышлением», у нас в России интерес к ней еще «покуда только пробуждается». В то время как на Западе переход к новым системам организации диктуется требованиями технического прогресса, в России этот переход «носит характер “затеи”, дилетантского стремления к новшеству», но скоро и в России наступит полоса технического развития, когда «современная система организации заводов станет такой же необходимой составной частью предприятия, как... машины»³².

²⁸ Там же.

²⁹ О Николае Николаевиче Саввине см.: *Чепарухин В. В.* Эмигрантские воспоминания Н. Н. Саввина // *Зарубежная Россия. 1917–1939.* СПб., 2003. Вып. 2. С. 230–234.

³⁰ После октябрьского переворота 1917 г. Семенов ушел пешком в Финляндию, а затем перебрался в Чехословакию, обосновавшись на заводе «Шкода».

³¹ 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.

³² Там же. С. 282.

Для внедрения новой системы нужно сильное давление извне, и когда оно есть, то переход к новым системам становится массовым.

В своем докладе И. А. Семенов охарактеризовал имеющиеся за границей системы оплаты труда (Тоуена, Гельси, Эмерсона, Гантта, Тейлора) и показал, что требуется для их введения, прежде всего — реорганизация заводоуправления. Им было отмечено рациональное начало системы Тейлора и предложена своя схема управления, подразумевающая распределение функций между коммерческим, подготовительным, распределительным, конструкторским отделами, а также отделом времени и рабочей платы и советом. Причем каждому отделу были вменены четкие обязанности. Семеновым были разработаны специальные таблицы, в которые заносилась информация о длительности различных технологических операций и технических характеристиках станков и оборудования. Затем вся информация сводилась в единую таблицу, что позволяло распределительному отделу следить за тем, чтобы все цеха были нагружены работой равномерно, сколько работы будет лежать на каждом цехе и сколько потребуется для него людей и станков³³.

После доклада Семенова о внедрении тейлористских установок началось его обсуждение. Так, инженер Пиолунковский выступил с возражением против утверждения, что система Тейлора является потогонной, поскольку назначает время для каждой операции, которое «научно необходимо, для того чтобы рабочий мог работать с максимальной производительностью без ущерба для своего здоровья»³⁴. Г. Ефимов сообщил, что в 1907 г. на Александровском заводе один из техников попытался урегулировать распределение работ по мастерским: «Техник этот, никогда не слыхавший даже имени Тейлора, пошел по тому же самому пути. Он разбил работы по ремонту паровозов на отдельные операции и с часами в руках наблюдал их продолжительность. Затем, пользуясь полученными данными, он составил графики для определения продолжительности выполнения работ и их последовательного порядка»³⁵.

В прессе появились сообщения об этих выступлениях. Так, журнал «Коммерческий деятель» писал: «Казалось бы, что эти сообщения вызовут самый горячий интерес среди петербургских фабрикантов и заводчиков. Да и как это могло быть иначе? Ведь вопрос надлежащей организации — вопрос жизни предприятия. Еще больший ин-

³³ Там же. С. 293.

³⁴ Там же.

³⁵ Там же. С. 295.

терес обещали эти сообщения, благодаря тому, что организационные вопросы должны были бы быть иллюстрированы в *практическом* применении их на двух лучших в этом отношении, поставленных в России, заводах, заводах, кажется единственных у нас, на которых они *научным образом* разрабатывались и применялись. Нужна была бы большая доза презрительного пренебрежения к способности нашего заводчика *понять собственные интересы* в своем собственном производстве, для того чтобы проявить скептицизм к успеху данных сообщений³⁶. Между тем промышленники проигнорировали собрание, проявив равнодушие. В связи с этим автор заметки отмечал, что за границей система Тейлора вызвала целую революцию в постановке производства и «самые ярые противники ее в целом и частности все-таки вынуждены пользоваться ее методами». По его мнению, российские промышленники консервативны и не ищут новых методов, а «как и встарь, только *протягивают ручки* с припевом “подайте бедному на хлеб”, а если иногда и придет *шаловная мысль* идти в уровень с веком и создать что-нибудь *революционное*, то, поверьте, от этой революции, кроме *улыбки*, ничего не получается»³⁷.

В 1913 г. в либеральной газете «Русские ведомости» была помещена статья Сергея Николаевича Прокоповича (1871—1955) «Система Тейлора», написанная по следам только что вышедших на русском языке (1912 г.) двух работ Ф. Тейлора — «Научные основы организации промышленных предприятий» и «Административно-техническая организация промышленных предприятий», а также работы Ф. Джилбрета «Изучение движений» (1913 г.) и предназначенная для широкого круга читателей. В самом начале статьи С. Прокопович указывает на то, что «около этой системы накопился уже целый клубок недоразумений». Автор сразу отмечает позиции, с которых он собирается рассматривать систему Тейлора: «как и всякое другое ценное техническое изобретение, система Тейлора будет прежде всего использована заводчиками и фабрикантами в своих классовых целях и явится в их руках мощным средством борьбы с рабочими союзами»³⁸. Из этого автор делал вывод, согласно которому рабочие союзы и социалисты должны видеть в системе Тейлора средство усиления «капиталистической эксплуатации труда рабочих». Между тем отмечалось, что система Тейлора представляет собой «признанный тех-

³⁶ Хабаров Н. У мануфактуристов и технологов // Коммерческий деятель. 1912. № 4. С. 15.

³⁷ Там же. С. 14.

³⁸ Прокопович С. Система Тейлора // Русские ведомости. 1913. 25 апр. № 95. С. 3.

нический прогресс»: «за социальной шуйцей системы мы не должны забывать ее техническую десницу». По мысли автора, если бы эта система была бы изобретена «при гармоническом строе общества, свободном от классовых противоречий, она имела бы совсем иное общественное значение». Эта система является таким же прогрессом, как и замена ручного труда машинным. Далее Прокопович детально разбирает основные идеи системы Ф. Тейлора, подчеркивая, что она требует полного заполнения трудом всего рабочего времени, причем трудом напряженным, быстрым и высокого качества. В результате внедрения предлагаемой системы в некоторых производствах произойдет сокращение рабочего дня, как, например, у браковщиц велосипедных шариков, но и после такого сокращения система будет предъявлять к рабочему и его силам очень большие требования по сравнению с обычной практикой.

Еще один аспект, затрагиваемый Прокоповичем, — рост производительности труда рабочих и увеличение прибыли предпринимателей. «Несомненно — отмечал он, — система Тейлора, повысив производительность труда, увеличит прибыль предприятий, но повысит ли она заработок рабочих? Принесет ли ее введение что-нибудь рабочим?» Отвечая на этот вопрос, Прокопович поставил и ряд других, например: каковы будут социальные последствия системы Тейлора? что могут в связи с этим делать профессиональные союзы? По глубокому убеждению автора, Тейлор «совершенно лишен качеств социального реформатора»; хотя он и протестует против пользования его системой как «бичом для принуждения рабочих к более интенсивной работе», но его собственный план применения системы совершенно неприемлем для рабочих: «Они не могут согласиться и на выбрасывание с фабрик всех непервоклассных рабочих, и на одностороннюю фиксацию заработной платы фабричных конторщиками, и на математическое высасывание всех сил рабочего фабричной работой». В результате, отмечает автор, профессиональные союзы рабочих враждебно приняли систему Тейлора, а сам он «занял враждебную позицию по отношению к рабочим организациям». Прокоповичу явно не симпатична позиция Тейлора в этом вопросе: «Если Тейлор говорит о гармонизации интересов рабочих и предпринимателей, то и это понятие он толкует чисто капиталистически: предприниматели распоряжаются, рабочие повинуются и исполняют их приказания». Из этого делается главный вывод: распространение системы Тейлора «неизбежно связано с деморализацией и дезорганизацией части рабочего класса».

Говоря о тактике рабочих союзов по отношению к новой системе, Прокопович отмечал, что эти союзы не могут бороться против введения новой организации труда «по тем же мотивам, по которым они никогда не борются против введения машин: в их задачи не входит борьба против технического прогресса, — напротив, они ждут от развития производительных сил общества улучшения положения рабочих». Между тем, по мнению Прокоповича, рабочие организации должны бороться против «капиталистической эксплуатации этой системы, против пользования ею для подавления коллективной самодетельности рабочих, их деморализации и разрушения профессиональных союзов»(!). Обратим внимание на пафос статьи Прокоповича: удивляет откровенная антикапиталистическая позиция автора, которая свободно демонстрировалась в открытой, подцензурной периодической печати тех лет.

Показывая преимущество системы Тейлора исключительно в плане технического прогресса и роста производительности труда, Прокопович тем не менее постоянно отмечал, что рабочим союзам придется выдержать упорную борьбу, чтобы помешать предпринимателям использовать эту систему в целях борьбы против организации рабочих — «борьбы за то, чтобы рабочие, работающие по этой системе, оставались в союзах, чтобы они имели право голоса при определении высоты получаемой ими заработной платы... чтобы эта новая организация работы не выжимала без остатка всю рабочую силу...». Относительно использования системы Тейлора в «отсталых», по терминологии автора, странах (куда он относил и тогдашнюю Россию), где нет надлежащего технического обучения рабочих, на повестку дня выходят вопросы обучения и «народного просвещения». Если шаги в этом направлении не будут сделаны, то последствия будут непредсказуемыми, это можно будет назвать «экономическим самоубийством».

В другом либеральном издании — журнале «Русское богатство» в том же 1913 г. была напечатана статья другого экономиста — Николая Николаевича Гиммера, больше известного под псевдонимом «Н. Суханов» (1882—1940)³⁹. Статья Гиммера, написанная живым и сочным языком в чрезвычайно уважаемом в демократических кругах издании, по нашему мнению, стала своего рода гимном антитейлористских настроений начала XIX в.

Представляя читателям журнала «систему Тейлора», Н. Н. Гиммер описал ее становление следующим образом. Американский инженер

Ф. Тейлор в 70-х годах XIX в. поступил на один из машиностроительных заводов в качестве рабочего по металлу. Но технические способности вместе с другими качествами обеспечили ему блестящую карьеру. «К несчастью, вскоре после его поступления, проворовался приказчик», писал Гиммер, и Тейлор был назначен на его место, а через несколько месяцев какое-то «счастье» возвело его на пост старшего в токарном цехе. Первоначально рабочие выражали удовольствие по поводу нового назначения: в начальство попал их товарищ, — но Тейлор заявил им, что он на стороне администрации. «С этого началась война, которая с течением времени становилась ожесточеннее», — резюмировал Гиммер. Дело в том, что у Тейлора появилась *idée fixe*, серьезно охватившая его, сделать все возможное, чтобы получить от станков полную производительность, чтобы повысить до максимально возможной степени производительность труда. На первых порах он «воевал» против «умышленной вялости», придавая ей большое значение, а затем, когда производительность станков сильно возросла и «рабочие усиленно стали поговаривать о необходимости отправить Тейлора к праотцам», он приступил к изучению рабочих в процессе труда.

Выхлопотав специальные ассигнования, он изучил и проконтролировал движения рабочих в разных операциях. Тем самым были выявлены лишние движения рабочих, сильно утомляющие их, а также произведены физиологические исследования различных типов рабочих для пригодности к выполнению разных типов работ. Далее Гиммер приступил к оценке системы Тейлора. По его мнению, Тейлор «искусный, одаренный инициативой техник и твердокаменный управляющий заводом... очень слабый мыслитель и мало осведомленный общественный мыслитель». Такая характеристика связана с тем, что в книге очень много экскурсов в область политической экономики и социологии, большинство которых направлено на доказательство гармонии интересов капиталистов и рабочих при использовании этой системы. «Все эти мотивы нам уже давно знакомы... К тому же надо заметить, что пишет наш автор крайне неумело, безо всякого плана, с огромной массой совершенно лишних и ненужных — если не “движений”, то — слов, фраз, целых страниц. Работа совсем не по системе Тейлора»⁴⁰, — ехидно замечал автор.

Гиммер предлагал оценивать идеи Тейлора с двух точек зрения — технической и социальной. Если рассматривать эти идеи с первой

³⁹ Гиммер Ник. О «системе Тейлора» // Русское богатство. 1913. № 11.

⁴⁰ Там же. С. 136.

точки зрения, то, по его мнению, «система Тейлора в принципе есть, несомненно, огромное приобретение», поскольку «изучение процесса и приемов труда и рационализация последнего на основе добытых наблюдений есть очевидное и бесспорное благо, поскольку это есть фактор повышения производительности труда»⁴¹. Причем оценивать социальный момент здесь очень тяжело: «Мы не знаем, насколько повышение производительности труда в примерах Тейлора было обусловлено действительным научным усовершенствованием приемов и насколько оно создается большим поглощением энергии рабочего в единицу рабочего времени, т. е. повышенной эксплуатацией рабочего». Тем не менее научная разработка приемов труда, вместе со специальным подбором индивидуальных рабочих для определенных видов работ, является «огромным фактором» повышения производительности труда на единицу рабочего времени. Любопытно отметить, что Гиммер говорит о применении системы Тейлора как к современному, так и к «будущему» строю. Под этим строем он понимал строй, при котором «организация производства будет преследовать производительность труда, а не капитала, машина проникнет в длинный ряд отраслей, ныне ей недоступных»⁴². По мнению автора, Тейлор запоздал со своей системой лет на 150. Тогда она могла бы произвести переворот в приемах труда с теми же результатами, какие в то время вызвал переворот в средствах производства.

Совсем по-другому обстоит дело, если рассматривать систему Тейлора с социальной точки зрения. «В капиталистическом производстве, где применяется система Тейлора, субъектами производства являются, во-первых, ее организаторы, а во-вторых, технические работники, непосредственные производители. Это представители двух противоположных классов, капиталисты и пролетарии». Поэтому оценивать систему нужно с анализа того, как отразится ее применение на интересах общественных классов. Так как для капиталистов-предпринимателей интерес заключается только в росте доходности их предприятий и в большей прибыли на капитал, то система Тейлора, повышая производительность, снижает издержки производства предпринимателя и тем самым, при данной рыночной конъюнктуре, повышает доходность предприятия. В силу сказанного система научной организации труда играет для предпринимателя ту же роль, что и введение машин вместо ручного труда. И то и другое удешев-

⁴¹ Там же.

⁴² Там же. С. 138.

ляет производство, оставляя в руках «излишек между прежней ценой производства и неизменной (по нашему предположению) рыночной ценой». Экономическая разница для капиталиста между машиной и системой Тейлора заключается в том, что «введение машины может быть для него выгодно в зависимости от сравнительной цены машины и цены вытесняемой ею рабочей силы», а «система же Тейлора принесет ему выгоды безусловно — при данной рыночной конъюнктуре»⁴³.

С точки зрения интересов рабочего класса вопрос влияния новой системы должен, по мнению Гиммера, рассматриваться комплексно, поскольку, во-первых, «рабочий, подобно капиталисту, есть человеческая личность с физическими и духовными потребностями, для удовлетворения которых нужны материальные средства», во-вторых, «современный промышленный рабочий есть пролетарий; он является слабейшей и угнетенной стороной в современном строе; он не имеет иных средств для удовлетворения своих насущных потребностей, кроме продажи своей рабочей силы», в-третьих, «рабочий есть непосредственный участник производственного процесса, прилагающий к капиталу свой живой труд», в-четвертых, «он участник рабочего движения, направленного к завоеванию лучшего будущего»⁴⁴. Подробно проанализировав все вышеуказанные моменты, Гиммер сделал следующее заключение о системе Тейлора: «В общем, значение ее для пролетариата... более чем скромно. При ограниченном круге своего применения, при крайне медленном своем распространении — она не должна вызывать у рабочих никаких надежд и не требует от них никакой особой реакции. Она не сулит массового подъема экономического уровня и не грозит сколько-нибудь острой безработицей. Не больше, как продолжает дело машины, она в смысле интенсификации и автоматизации труда; в капиталистических условиях это нежелательно, но это соответствует общему “историческому ходу вещей” и требует борьбы только за сокращение рабочего дня. Единственный пункт новой системы, серьезно угрожающий здоровью рабочего и требующий немедленной подготовки к непосредственному организованному отпору, это, по нашему мнению, поурочные оплаты... В остальном рабочий класс, думается, не должен придавать значения ни обещаниям врагов, ни предостережениям и беспокойству друзей»⁴⁵.

⁴³ Там же. С. 140.

⁴⁴ Там же. С. 142.

⁴⁵ Там же. С. 153.

26 сентября 1914 г. в Обществе им. А. И. Чупрова для разработки общественных наук был прочитан доклад Николая Алексеевича Каблукова (1849–1919) «Общеэкономическое и социальное значение системы Тейлора», который увидел свет в виде статьи в журнале «Современник»⁴⁶. Представляются интересными мысли Каблукова об исторической роли системы Тейлора: «Известно, как... полное упущение из виду значения в производстве личности человека отразилось на последнем при введении в жизнь машин и повело к ухудшению положения рабочих, замене труда взрослых мужчин трудом женщин и детей, к удлинению рабочего дня, к установлению ночной работы и т. д.»⁴⁷. Но, отмечает далее автор, развитие техники и усовершенствование машин привело к необходимости более тщательного и умелого обращения с ними, а также потребовало от рабочего более умелого обращения с машинами, следовательно «личности рабочего» стало придаваться больше значения: «нужен был, с одной стороны, рабочий, способный к более интенсивному труду, могущий проявить более напряженное внимание при ходе машины и при уходе за машиной», с другой стороны, это напряженное внимание и большие затраты сил, по мнению Каблукова, могли «получиться в том только случае, если эта более интенсивная затрата сил... покрывалась более усиленным питанием... более благоприятными условиями, в которые становился рабочий»⁴⁸.

Каблуков считал, что сама сущность системы Тейлора направлена на условия производительности труда, поскольку они зависят не от «внешних сил природы», а заключаются в самом человеке. Следовательно, необходимо внимательное и скрупулезное изучение условий производительности труда. «В системе Тейлора, — замечает Каблуков, — личность, как таковая, получает большое значение. *Не человека приспособливают к делу, а, наоборот, выбирают для данного человека подходящее дело.* Это представляет в постановке дела на фабриках *совершенно новое начало...*»⁴⁹ Каблуков анализировал также идеи Тейлора, связанные с отказом от организации управления «по военному образцу». В результате «все предполагается как *общее* дело администрации завода и рабочих, и эта общность вытекает не из чего иного, как только из технико-экономических оснований производ-

⁴⁶ Каблуков Н. А. Общеэкономическое и социальное значение системы Тейлора // Современник. 1915. № 3.

⁴⁷ Там же. С. 92.

⁴⁸ Там же.

⁴⁹ Там же. С. 98.

ства, из повышения производительности, можно сказать и доходности предприятия, но основанной не на выжимании из рабочего большого количества его трудовых сил, а на *более правильном использовании этих сил, соответственно устройству человеческого организма и способностям и свойствам отдельного лица*»⁵⁰.

В результате рабочий перестает быть «винтиком машины» и «рабочей массой», а становится активным «деятелем в производстве». «Так ли, однако, это? — ставил вопрос автор. — Нет ли тут еще большего стеснения личности рабочего по сравнению с тем, что происходит теперь?» В настоящее время рабочий имеет свободу приспосабливаться к тому, как «ловчее работать, сам решает, когда устал». При системе Тейлора все измерено, взвешено, исчислено — «разве это не есть полное превращение рабочего в какой-то неодушевленный механизм, который сам не решает даже, к чему он более склонен и способен»⁵¹. Такие выводы из системы Тейлора делают многие. Но так ли это на самом деле? По мнению Каблукова, это совсем не так. Его аргументация была следующей. Поскольку будут выработаны общие научные основания, опираясь на которые, рабочие совместно с управляющими фабрикой будут определять, кому исполнять какую работу и как распределить ее в течение рабочего дня, то ни о каком «бездушном механизме» говорить не приходится. «И если эти общие основания будут выработаны, опираясь не на произвольные мнения того или другого, а в силу изучения свойств, особенностей и условий человеческого организма вообще, данного рода труда и индивидуальных свойств каждого отдельного рабочего, то они станут *нормальными*, так сказать естественными, сами собой подразумевающимися»⁵², — заключал Каблуков. Неследование выработанным правилам, будет происходить только по болезни или по принуждению. Таким образом, система Тейлора должна применяться не только на фабриках и заводах, но и везде, где «каждое трудовое приложение человеческих сил в интересах наиболее производительного применения их должно опираться на научные основания»⁵³. К таким сферам Каблуков относил и сельское хозяйство, и ремесленное производство, и кустарный промысел.

«Система Тейлора, — указывал Каблуков, — ведет... к возможности при затрате значительно меньшего времени и сил на производ-

⁵⁰ Там же.

⁵¹ Там же. С. 99.

⁵² Там же.

⁵³ Там же. С. 101.

ство материальных предметов достигнуть более полного удовлетворения потребности в них. А это опять представляет громадный культурный выигрыш в том отношении, что человек, уделяя время физическому труду, соответственно требованиям здорового образа жизни, вместе с тем будет иметь много больше времени, чем имеет теперь на развитие своих душевных и умственных сил, на приобретение большего количества знаний, на удовлетворение своих умственных стремлений, потребностей вкуса и здоровых наслаждений»⁵⁴. Такая логика рассуждения приводила автора к идиллической картине последствий внедрения тейлоризма в производстве под флагом воспитания гармоничной личности. Только при совместном изучении внешней природы и труда может быть, по мнению Каблукова, достигнута наивысшая эффективность — экономический переход из царства необходимости в царство свободы, т. е. использование производительных сил не так, как «повелевают людям какие-то неведомые им законы, а соответственно человеческому знанию этих законов и использованию их сообразно целям, желаниям, задачам, которые человечество само себе ставит»⁵⁵.

Провозгласив одной из главных целей рост производительности труда, Каблуков рассуждал относительно использования системы Тейлора в России. Поскольку в России производительность труда достаточно низкая, условия труда неблагоприятные, необходимо стремиться «более чем где-либо и притом теперь более чем когда-либо применять такую систему», которая неизбежно ведет к повышению производительности труда и активного участия в этом самих рабочих. Следовательно, в этой системе должны быть заинтересованы сами рабочие. Отметим, что Каблуков не приводил фактов внедрения тейлористских методов управления, его рассуждения были построены исключительно на умозрительной проекции этих методов.

Доклад Н. А. Каблукова в Обществе им. А. И. Чупрова вызвал серьезную дискуссию. Большинство выступавших экономистов и практиков высказались против перенесения системы Тейлора на российскую почву, хотя среди выступавших были и одобрительные голоса.

Так, В. Ф. Тотомианц, признанный авторитет в области кооперации, отметил, что, с точки зрения предпринимателей, система Тейлора имеет много преимуществ, а с точки зрения рабочих, она тоже может

⁵⁴ Там же. С. 102.

⁵⁵ Там же. С. 103.

иметь некоторые преимущества (повышение заработной платы, сокращение рабочего дня), хотя «несомненно имеет и отрицательные стороны, в особенности — сокращение числа занятых рабочих»⁵⁶. Отсюда — отрицательное отношение к ней рабочих организаций. Но система Тейлора, по мнению Тотомианца, не имеет столь большого значения, как это полагает Каблуков: решение рабочего вопроса лежит в сфере использования идеи кооперативизма.

Другой выступавший, П. П. Маслов, отмечал, что Каблуков совсем не остановился на отрицательных последствиях системы Тейлора. В Америке система вводится не потому, что этим преследуется общий прогресс, а потому, что предприниматель, ввиду высокой заработной платы, стремится всесторонне использовать рабочего. Эта система ведет к оставлению на предприятиях лучших работников и отбрасыванию худших. Все это сказывается на размере потребления. Система могла бы иметь положительное значение только в том случае, если бы при сокращении рабочего времени не происходили увольнения. Снижение числа стачек с введением системы Тейлора Маслов объяснял появлением привилегированного слоя рабочих, которые агитируют против стачек. В России же, благодаря «слабому накоплению капитала», наблюдается громадный резерв рабочей силы. В результате введения идей научной организации труда этот резерв будет только расти.

Н. Н. Шапошников оценил доклад Каблукова как односторонний, а отношение к системе Тейлора — как «чересчур оптимистическое». Система Тейлора дает предпринимателю могучее оружие против рабочего и «в конце концов не может не отразиться на физическом состоянии последнего». Причем введение этой системы особенно опасно там, где, как в России, нет прочных и сильных рабочих организаций.

В выступлении председателя собрания В. Я. Железнова подчеркивалось, что «повышение производительности идет при системе Тейлора значительно быстрее, чем повышение заработка рабочих», и это является негативным явлением. «Тейлор, — отмечал Железнов, — дилетант в физиологии и основательной проверки своих методов с этой точки зрения не производил. Специалисты-физиологи считаются с отрицательными сторонами системы и... полагают необходимым ее всесторонне изучить»⁵⁷.

⁵⁶ Журнал общего собрания Общества им. А. И. Чупрова // Юридический вестник. 1915. Кн. 9. С. 270.

⁵⁷ Там же. С. 272.

Полностью поддержал развиваемые Каблуковым идеи Рувим Вениаминович Поляков⁵⁸, преподаватель Московского технического училища, который сказал: «Оппонент, только что вернувшийся из Америки и ниже сообщающий свои личные наблюдения, прежде всего благодарит докладчика за его — первое в России — положительное отношение к системе». Далее Поляков отметил, что система Тейлора нашла гораздо большее воплощение, чем думают многие. К 1913 г. число рабочих, трудящихся по этой системе, превышало 100 тыс. человек! Это с учетом того, что на многих предприятиях применение системы держится в глубокой тайне. Тейлоризм проникает в США в самые разнообразные отрасли промышленности; в некоторых высших школах, например в Гарвардском университете, читается специальный курс по этой системе. Поляков особо подчеркнул, что первое выступление рабочих в связи с введением системы Тейлора в США относится к 1910 г.; хотя в 1911–1913 гг. производительность труда и заработная плата повысились, число несчастных случаев на производстве сократилось. В результате на многих предприятиях рабочие сами стали требовать внедрения этой системы.

Поляков предлагал использовать систему Тейлора и в России. По его мнению, это будет «правильно и вполне справедливо», поскольку сократит рабочий день не только для фабричных рабочих, но и для кустарей.

Статьи в защиту тейлоризма появлялись и на страницах периодических изданий (но в основном технической направленности). Тот же Р. В. Поляков на заседании инженерно-механического отдела Политехнического общества 9 марта 1913 г. делал доклад о системе Тейлора и перспективах ее внедрения в России. Доклад этот был опубликован в виде обширной статьи в журнале «Бюллетени Политехнического общества»⁵⁹.

Поляков вел переписку с Тейлором, задавал ему вопросы относительно успешности внедрения научной системы организации труда и писал: «На мою просьбу сообщить список предприятий, где они [методы научной организации труда] применяются, он [Тейлор] ответил: “К сожалению, я такой список привести не могу, потому что все поч-

⁵⁸ Сам Р. В. Поляков подготовил и передал для публикации в журнале «American Machinist» работу «Практические таблицы Тейлора скоростей резания, глубины и подачи в графическом представлении» (Поляков Р. Настоящее положение вопроса о применении системы Тейлора // Бюллетени Политехнического общества. 1914. № 7. С. 358).

⁵⁹ Там же.

ти предприятия, работающие по нашей системе, настаивают на том, чтобы держать этот факт в большем или меньшем секрете”»⁶⁰.

Поляков отмечал, что те предприятия, которые раньше других воспользуются плодами тейлоризма, создадут себе преимущественное положение на международном и внутреннем рынке, причем это одинаково справедливо как для США, так и для России. По отношению к последней, указывал Поляков, можно слышать доводы, что «именно для нее дело обстоит как раз наоборот вследствие будто бы отличающегося от заграницы характера и общего более низкого уровня ее рабочих». Эти доводы он считал малоубедительными по двум причинам: во-первых, никак нельзя согласиться с распространением такой характеристики на всех русских рабочих (рабочие Центрального и Петербургского районов вряд ли отличаются от своих западноевропейских собратьев), а во-вторых, «даже если бы дело обстояло именно таким образом, что русский рабочий меньше развит, чем рабочий Западной Европы, то... если у русского рабочего меньше традиций, меньше технической рутины и общего технического развития вообще, то тем легче воспитать его в определенном направлении системы»⁶¹. Противодействия же системе Тейлора, по мнению Полякова, следует ожидать со стороны руководителей предприятий.

Приведенные высказывания сторонников тейлоризма достаточно оригинальны и показательны в плане рассмотрения перспектив внедрения методов научной организации труда на промышленных предприятиях дореволюционной России. Поэтому мы и остановились на них так подробно в этой части работы. Но напомним, что большинство отечественных публикаций о системе Тейлора отличались подчеркнута критическим тоном высказываний и общий их вывод в отношении анализируемого феномена может быть сформулирован следующим образом: масштабные административные перетасовки рабочего персонала, радикальное расширение административно-контрольных функций, проведение исследований, сопровождающих внедрение выверенных стандартов, реорганизация инфраструктуры рабочих мест, связанная с внедрением дополнительных вспомогательных операций и другими мероприятиями, — все это достижимо лишь на крупных преуспевающих предприятиях, ориентированных на устойчивый массовый спрос. Научный же вклад американских новаторов не следует преувеличивать.

⁶⁰ Там же. С. 347.

⁶¹ Там же. С. 357.

Именной указатель

- Абединов К. Б. 443, 447, 467
 Абединов М. К. 490, 491
 Абрамов А. И. 646
 Агутин К. К. 445, 447, 467, 496, 497
 Адам К. О. 158
 Айканов Б. А. 438, 440, 467
 Акилова В. И. 467
 Акилов В. И. 438
 Акимов В. И. 440, 467
 Акимов П. А. 578
 Александер В. А. 276
 Александр II 422, 544
 Александр III 582
 Алексеев В. 151
 Алексеев К. А. 638
 Алексеев П. А. 46
 Алексей, царевич 577
 Алексушин Г. В. 423, 546
 Алонкин И. М. 48
 Алферов А. А. 467
 Алферов Ф. А. 443, 467
 Алферовский В. А. 48
 Алчиан А. 26
 Альберт М. О. 99
 Альванг А. 52
 Альмединген А. Н. 140
 Амбиндер Л. 381
 Ананов И. С. 435, 438, 439, 462
 Ананьич Б. В. 6, 39, 559
 Андерсен К. Э. 360
 Андреев А. В. 447, 467, 496, 497
 Андреев М. Ф. 440, 443, 467
 Андреев Н. Н. 499
 Андреевы (семья) 454
 Аненников Н. С. 510
- Анисимов И. А. 168
 Антонов А. И. 438, 440, 467
 Антонова А. И. 440
 Антропов Р. Р. 74, 106, 116
 Антропов С. Р. 115
 Анцифоров Н. Н. 478, 493
 Апрелева Н. П. 438, 467
 Арсеньев П. Е. 139, 144, 145
 Архаров П. И. 467
 Аршаулов В. П. 447, 454, 467, 504–506, 578, 631, 638, 642, 647, 650
 Аспромонт Т. де 438, 439, 441, 443, 444, 462
 Аузан А. А. 26
 Афанасьев Ю. Н. 8
 Афендик Н. В. 228
 Афросимов Л. М. 438, 440, 443, 445, 447, 467, 490–492, 631, 647
 Афросимов П. М. 438, 467
 Афросимова М. Ф. 438, 467
 Ахундов Б. Ю. 255, 259, 272
 Бабединов К. 467
 Багаев С. Е. 217, 249, 334
 Бажанов И. Г. 72
 Бажанов Ф. Г. 72
 Бажанова Е. В. 72
 Базилевская Н. В. 440, 467
 Байковский М. Н. 156
 Бакакин А. Ф. 305, 384
 Бакст Н. И. 441, 443, 467
 Банг Р. А. 467
 Баракова Е. Е. 450, 467
 Баранова В. М. 168
 Баранова М. К. 435, 462
 Барановский П. В. 141, 410
- Баранский А. 588
 Баркгаузен Э. А. 435, 462
 Барк П. Л. 61, 266, 320, 335
 Барсова Е. П. 440, 467
 Барт А. 290
 Бартель Е. И. 438, 462, 489
 Бартель Л. И. 438, 439, 462
 Бартошевич Г. А. 516
 Барышников М. Н. 10, 21, 61, 71, 75, 83, 96, 99, 112–114, 120, 124, 128, 137, 140, 141, 148, 151, 152, 234, 251, 283, 284
 Барятинская Н. А. 441, 467
 Батолин В. П. 217
 Батолин П. Д. 217
 Батолин П. П. 167, 195, 196, 198, 199, 201, 214, 215, 217, 218, 227, 231–234, 239–242, 248, 249, 256, 261, 263, 265, 267, 268, 270, 272, 274, 278, 286, 288, 290, 291, 295, 296, 300, 301, 303, 313, 318, 325, 333, 337, 350–354, 356, 358, 359, 361, 375, 377, 379, 380, 382, 395, 410, 411
 Баторевич И. Ф. 348
 Бачманов А. А. 168
 Башкиров А. А. 495
 Бек-Гергард В. Н. 440, 467
 Бекель П. 154
 Беккер Г. 43, 321
 Беклемишев П. А. 318
 Бекман Ф. Ф. 101, 168
 Белинг Е. Г. 588, 590
 Белов А. Н. 510, 567
 Белов В. И. 283
 Белозеров В. А. 496
 Белозерский Т. В. 255, 256, 272
 Белостин Н. И. 201
 Беляев А. П. 163
 Беляев П. Н. 99
 Беляев С. Г. 201, 281, 340
 Беляев Я. П. 99
 Бениславская А. Р. 443, 447, 449, 467
 Бениславский А. О. 438, 440, 467
 Бенуа А. М. 447, 450, 467, 495
- Бенуа А. Н. 443, 468
 Бенуа А. Р. 467
 Бенуа К. М. 447, 450, 468
 Бенуа М. И. 502
 Бенуа М. Н. 441, 443, 447, 450, 468, 489, 490, 502–506, 508, 561, 631, 632, 637, 647
 Бенуа О. К. 441, 443, 444, 446, 449, 462
 Бенуа (семья) 449, 454, 633
 Берг В. 468
 Берд И. О. 436
 Берлин П. А. 644
 Бернацкий М. В. 666–668
 Бернштейн-Коган С. В. 653
 Берсон О. С. 440, 468
 Берте А. А. 438, 440, 468
 Биншток А. И. 596
 Бирилев А. А. 443, 450, 468, 490
 Бирс И. И. 163, 165, 192
 Битепаж Фр. 158
 Благов Ю. Е. 20
 Блау А. А. 109
 Блессиг Д. 152
 Блике А. И. 436, 468
 Блюм А. А. 307
 Блюмберг Г. 107
 Боберман А. Н. 168
 Бобков К. И. 296, 297
 Бобович И. М. 209
 Бобриков Н. И. 438, 468
 Бобров В. В. 595, 596
 Бовыкин В. И. 25, 26, 104, 157, 352
 Богданов И. В. 168
 Богданович В. В. 510, 511
 Богданович Н. В. 440, 468
 Боголепов М. И. 222, 304, 517, 644, 650, 651
 Богомолов И. Ф. 343, 344
 Богуславский А. П. 438, 440, 468
 Бойе А. И. 438, 439, 441, 443, 462, 489, 490
 Бойе Е. Я. 443, 444, 462, 468
 Бойер К. К., фон 360
 Болдок Ф. В. 166, 167

- Болдырев Н. В. 72
 Боллингер Н. Э. 168
 Борисов И. Н. 325
 Боровая И. Л. 415
 Боталин П. П. 410
 Боткин А. П. 504
 Боткин М. П. 440, 441, 443, 444, 446, 449, 462, 468, 484, 486, 487, 490, 504–506, 561, 621
 Боткина Е. Н. 446, 449, 462
 Боткины (семья) 442, 449, 454, 633
 Боханов А. Н. 104, 107, 141, 312
 Брандт А. И. 168
 Брандт Ю. А. 168
 Браун В. 141
 Бредова Е. Н. 438, 468
 Брейер 129
 Брей Л. 107, 112
 Брей М. Д. 163, 165–167
 Бродский А. М. 435, 462, 493, 499
 Бродянский М. Г. 338, 339, 344–346
 Бруевич В. Ф. 450, 468
 Брусницын А. Н. 99
 Брусницын Н. Н. 99
 Брюллов Е. П. 442
 Брюллов Л. П. 442
 Брянский П. М. 567
 Брянцев М. В. 69
 Будинский Н. Д. 495
 Буйвид К. 168
 Буйневич М. 318
 Булатов А. И. 451, 462
 Булгаков А. П. 468
 Бунге А. А. 339, 341
 Бур Б. Л. де 67, 153, 155, 156
 Бур В. де 153
 Буренин В. П. 61–63
 Бурнашев В. А. 435, 437, 440, 462, 468
 Буров К. А. 168
 Бурцев П. Е. 450, 468
 Бурцевы, братья 451, 462
 Бурышкин П. А. 57, 58, 67
 Бутри М. Л. 291, 350, 355
 Бызов Б. В. 168
 Быков К. Н. 588–592
 Вавельберг И. Г. 52
 Вадьяевы 281, 282, 285, 288, 292
 Валеев Н. 381
 Валицкий К. И. 447, 450, 468
 Валовой Д. В. 658
 Вальберг И. И. 443, 447, 450, 468
 Ванаг Н. Н. 292
 Вандербильт 186
 Вандшейд Г. Ф. 232
 Ванецов Г. П. 449, 450, 462
 Варенов С. 153
 Васильев А. А. 438, 462
 Васильев И. Д. 451, 462
 Вахтер К. 87
 Вебер 129, 158
 Веблен Т. 15, 16, 17
 Веге Г. И. 99
 Вейербуш К. 95
 Вейкова С. Н. 419, 498
 Вейнберг-Штридлер С. С. 168
 Вельяминов К. Н. 436, 438, 468
 Вельяшов И. В. 438, 468
 Венедиктов А. В. 175, 368
 Верблюнер Б. Д. 440, 468
 Вернандер А. Р. 589, 590
 Вернер Ф. 107
 Верстрат М. Э. 249, 332, 350, 352, 594
 Вестман В. И. 437
 Видемайер Н. А. 435, 438, 462
 Виндельбанд В. В. 358
 Винкман Г. Г. 444, 462
 Виноградов Н. А. 230, 238
 Вирон В. Е. 649, 651
 Витт Э. 153
 Витте Г. К. 149, 151, 223
 Витте С. Ю. 201, 221, 223, 226, 231, 507, 559
 Вишняков-Вишневецкий К. К. 113, 137, 141
 Вишняков П. 151
 Владимиров А. В. 440, 468
 Воеводский П. В. 493
 Войнов Н. Е. 438, 440, 468
 Волконский В. В. 435, 462
 Волконский С. Н. 446, 462
 Волконский С. С. 441, 444, 449, 455, 462
 Волобуев П. В. 175, 187, 221, 243–245, 248, 301, 317, 361
 Волоченинова С. М. 438, 440, 468
 Вольф И. М. 325
 Вольфсон А. 153
 Вольщан Е. П. 443, 450, 468
 Вонлярлярский В. М. 72
 Воронин В. И. 99
 Воронин И. А. 99
 Воронцов-Дашков И. И. 124, 125
 Воссидло Г. Б. 127–136
 Воссидло Г. Г. 133
 Востротин С. В. 223
 Второв А. Ф. 371
 Второв Н. А. 185, 297, 298, 305, 369, 370, 371, 374, 382, 619, 634
 Вульф-Ронненбург Э. 435, 462
 Вульф Э. А. 644
 Вунибалд И. Б. 141
 Вуршель Е. 341
 Вышнеградский А. И. 228, 240, 261–267, 272, 352, 359
 Вяткин М. П. 276, 279, 338, 341
 Гаврилов А. К. 140, 516
 Гагемейстер Ю. А. 435, 462, 494
 Гаген В. К. 651
 Галлаун Г. Э. 443, 450, 468, 491, 492
 Галузо П. Г. 174, 275
 Галь В. Ю. 168
 Гальперин М. С. 642
 Ганзель К. В. 514
 Гантт Г. Л. 659, 669
 Гастев А. К. 658
 Гебель А. Ф. 438, 440, 468
 Гедике Г. 153
 Гей Б. В. 61, 62
 Гейден П. А. 443, 468
 Гейзе Г. Л. 74, 84, 91, 98, 99, 139, 142, 145, 169
 Гейзе Л. 75, 158
 Гейзе Л. Л. 169
 Гейзе Ю. Л. 169
 Гейкинг Ю. Б. 443, 454, 469
 Гейлер Е. И. 56
 Гельси 664, 669
 Георгиевский П. И. 443, 469
 Герардов Н. Н. 169
 Гервер В. В. 156
 Гергардт Г. К. 321
 Геринг А. А. 443, 469, 490, 491
 Гермес В. Н. 438, 462
 Гернгрос А. Р. 435, 462, 478, 493, 494
 Герценберг Л. А. 451, 462
 Герье В. И. 61
 Гессен А. И. 638
 Гессен Б. И. 140, 185, 186, 369, 372, 455, 492, 591, 593, 631, 638–644
 Гессен В. М. 455
 Гессен В. Ю. 11, 492, 639
 Гессен И. В. 584
 Гессен М. М. 455
 Гессен Ю. Исаак. 234, 455, 478, 492, 506, 578, 591, 593, 631, 632, 637, 638, 641, 642, 644, 645, 647, 650, 654
 Гессен Ю. Исид. 492
 Гессен Я. М. 455
 Гессены (семья) 454, 492, 619, 633
 Гетцер Г. Г. 91, 101
 Гефтер М. Я. 255, 329
 Гец А. П. 440–444, 463, 469
 Гец Е. 438, 440, 469
 Гец П. П. 436, 469
 Гильзе ван дер Пальс Г. Г. 87, 88, 91, 102, 169
 Гильзе ван дер Пальс Л. Ю. 87
 Гильзе ван дер Пальс М. Г. 102, 169
 Гильзе ван дер Пальс Н. Г. 102, 169
 Гиммер Н. Н. 672–675
 Гиндин И. Ф. 17, 93, 96, 104, 167, 175, 185–187, 197, 221, 297, 301, 305, 317, 350, 351, 353, 355, 357, 358, 361, 369, 370, 379, 384, 634, 635, 644
 Гинзбург И. А. 595, 597, 651
 Гирс М. Н. 275, 276

- Гладков И. А. 179
 Глазберг Н. Б. 228, 234, 561, 591, 592, 594
 Глазиус И. Е. 126
 Глазунов И. И. 48
 Глебов Н. Н. 155
 Глебов Ю. Н. 492, 638, 647
 Гливиц И. Б. 321, 368
 Глинский Б. Б. 62
 Глуховской А. И. 438, 439, 443, 444, 463, 484, 490, 491
 Глушков В. Н. 169
 Годзинский Ф. Ф. 169
 Гоз И. Э. 169
 Голиков А. Г. 29, 311
 Голицын В. 153
 Голицын Ф. С. 445, 469
 Головин И. Н. 496
 Голосенко И. А. 658, 659
 Гольдберг И. С. 638
 Гольдшмидт Ф. 129
 Гольтгоер А. Ф. 435, 463
 Гольтгоер К. Ф. 435, 463
 Гольтгоер М. Ф. 435, 463, 494
 Гольтгоер Н. Ф. 435, 463
 Гонценбах А. 588
 Гонциевич Е. И. 154
 Гончаров Ю. М. 68
 Горбатов А. К. 441
 Горбатов К. К. 441
 Горбатов М. К. 441
 Горбатов Н. К. 441
 Горбатов П. А. 438, 440, 469
 Горбатов С. М. 441
 Горбатовы 469
 Горб И. О. 169
 Горданов Л. А. 489, 490, 501
 Горданов Л. Д. 439, 463
 Гордон Н. А. 285, 287, 350, 355, 451, 463, 594
 Горчаков А. М. 435, 436, 455, 463
 Горчаков К. А. 441, 443, 444, 446, 449, 450, 455, 463
 Горчаков М. А. 438, 439, 463
 Горчакова Н. П. 446, 449, 455, 463
 Горянинов А. А. 438, 469
 Горячковский В. А. 492, 647
 Гофман Е. Ф. 169
 Грамматиков А. И. 63
 Гранкин Н. П. 169
 Грачев А. В. 588, 590
 Гревениц А. А. 111
 Гредескул Н. А. 311
 Григорьев Г. Г. 154, 155
 Гримм Э. Д. 311
 Гринберг Р. С. 26
 Гро-Гверян А. А. 597
 Громме 111, 112
 Громме В. 111
 Громме Г. 112
 Громме Георг 112
 Громме Густав 112
 Громме Л. В. 117
 Громме Т. 111, 112
 Громме Т. К. 111
 Гротен К. А. 117
 Грубе А. И. 55, 91, 169
 Грузинов А. С. 9
 Грум-Гржимайло М. Я. 253
 Губбард (Хаббард) Д. 156–158
 Губбард Дж. Э. 159, 161
 Губбард И. Ф. 162, 165, 166
 Губбард И. Э. 165–167
 Губбард У. Э. 157, 158, 161, 167
 Губбарды 159–163, 165, 167, 168
 Губбард Э. И. 159, 162, 165, 167
 Губонин П. И. 51
 Губчиц Г. И. 469
 Гукасов А. П. 155, 156
 Гукасов П. О. 156, 272
 Гулишамбаров С. И. 589–592, 617
 Гулькевич Н. В. 435, 438, 463, 494
 Гунаропуло В. В. 155
 Гурушина Н. Н. 157
 Гусарский Ю. Ю. 261, 318, 321, 325, 328, 368
 Гутбир А. Л. 169
 Гучков А. И. 61–63
 Голих 56
 Давид В. И. 231, 352
 Давыдов А. А. 272, 287
 Давыдов В. Ф. 332, 350, 451, 463
 Давыдов Е. Ф. 360
 Даль В. И. 65, 208, 402
 Дан 660
 Дангауэр А. К. 411
 Дейстер Я. И. 118
 Делянов Г. Х. 153
 Демидов А. П. 276, 292
 Демидов П. А. 169
 Дёмкин Д. И. 63, 185, 186, 369, 372, 454, 506, 591, 593, 631, 638, 642–644
 Деммени И. А. 447, 469
 Демсец Х. 23
 Дене 129
 Денисов С. Д. 145
 Денисьев С. Ф. 285
 Дервиз, фон, В. П. 602
 Дервиз, фон, П. Г. 582
 Дервиз, фон, П. П. 602, 603
 Дервизы (семья) 560, 602
 Дернов Г. И. 125
 Дернов И. И. 123–125
 Дернов И. М. 123, 124
 Дернов М. И. 122–124, 126
 Дернов Н. И. 124, 125
 Дернова А. В. 123
 Дернова В. М. 123
 Дернова Е. А. 123
 Дернова Е. И. 123
 Дернова Е. М. 123
 Дернова М. М. 123
 Дерновы 122, 123, 125
 Джекобс В. В. 231
 Джеллибранд Э. Э. 163, 165, 166
 Джилбрет Ф. (Гильберт Ф.) 659, 661
 Джонсон И. П. 72
 Дизель Р. 578
 Дирсен Х. 75, 158
 Дмитриев-Мамонов В. А. 52, 83
 Дмитриев А. Д. 143, 490, 491, 511
 Дмитриев А. Л. 11, 12
 Дмитриуков И. И. 447, 469, 491, 647
 Димерштейн Е. А. 58
 Добротвор Н. М. 236, 237
 Довнорович Я. Ф. 438, 439, 463
 Доливо-Добровольский Н. И. 246
 Доможиров С. П. 511
 Доннер К. Г. 130
 Доппельмейер 253
 Дорошенко А. Н. 205, 227, 230
 Драчевский М. Я. 442
 Дрейер А. К. 341
 Дрейер О. Г. 132
 Дриженко А. 232
 Дружина-Артемович И. И. 450, 469
 Дурдин И. 107, 109
 Дурова Н. А. 381
 Дуррант Э. И. 161–163, 165, 166
 Дякин В. С. 6
 Евдокимов И. Ю. 440, 469
 Евреинов А. И. 438, 469, 493
 Евреинов А. П. 435, 436, 438, 463, 469, 478, 493, 494
 Евреинов Д. П. 436
 Европеус А. И. 436, 438, 469, 498, 500
 Езиоранский Л. К. 115, 122, 153, 164, 165, 166
 Екатерина II 34
 Елизаров М. Т. 648
 Елисеев А. Г. 139, 140, 152, 441, 443, 444, 446, 449, 451, 454, 463
 Елисеев Г. Г. 139, 140, 142, 144, 145, 441, 443, 445, 447, 451, 469
 Елисеев Г. П. 139
 Елисеева М. А. 139
 Елисеевы 139, 140, 142, 145
 Ермолаев М. С. 469
 Есаулов А. 588
 Есьмянский 324
 Ефимов Г. 669
 Жандр А. В. 440, 469
 Жандр А. П. 423, 424, 435, 438, 439, 463, 483, 492, 498–503, 508, 520, 538, 555, 570, 573

- Жандр В. А. 499
 Жандр В. П. 440, 469
 Жандр Е. А. 440, 469
 Железнов В. Я. 679
 Желков М. С. 451, 463
 Жеребцов Н. А. 416
 Жилинский В. Л. 436, 469
 Жиллетт 660
 Жомини А. Г. 438, 440, 469
 Жохов П. К. 510, 566
 Жуков А. А. 99, 285, 286, 635
 Жуков А. И. 43, 44
 Жуков А. М. 186, 287, 291
 Жуков Г. А. 99, 285, 286
 Жуков Л. М. 186
 Жуковский И. В. 48
 Жуковы 185, 186, 288
 Заблоцкий-Десятовский А. П. 48
 Завойко В. С. 267, 270
 Зайцевский А. 568, 624
 Залшупин М. С. 153, 300, 336, 337
 Заорская В. В. 276
 Захаров Н. З. 441, 463
 Зевеке А. А. 511
 Зеебах М. Л. 435, 463
 Зейдман А. И. 169
 Зеленский М. И. 469
 Зеуберт 660
 Зив В. С. 517
 Зилоти А. И. 91
 Зингер И. 469
 Зотов А. 180
 Зубарев А. Ф. 438, 440, 441, 463, 469, 489–491
 Зубарев Ф. И. 443, 447, 463, 469
 Зубков М. И. 451, 463
 Зуров В. П. 581, 589, 590, 617
 Ивановайнен И. С. 509, 566
 Иванов А. З. 315
 Иванов В. М. 341
 Иванов И. Д. 566
 Иванов М. 62
 Иванов М. С. 567
 Иванов П. И. 597
 Иванов П. П. 438, 469
 Ивановский В. Я. 148
 Игнатъев И. П. 438, 469
 Игнатъев П. Н. 435, 463
 Иессен А. А. 513, 575
 Иессен А. Л. 441, 470
 Иессен К. Л. 441, 470
 Иессен К. П. 441, 447, 470
 Иессен Л. П. 499
 Иессен М. К. 441, 470
 Иессен М. Ф. 169
 Извольский А. П. 244
 Измиров Н. И. 440, 470
 Инчбалд С. Ч. 262
 Иоффе А. Е. 244
 Искуль А. К. 436, 470
 Исмаил-Заде Д. И. 125
 Каблуков Н. А. 676–680
 Кавос Е. Ц. 438, 463, 497
 Кавос К. А. 423, 435, 438, 440, 463, 470, 497, 498, 500, 501, 508
 Кавос М. Ц. 438, 463
 Кавос Н. П. 436, 470
 Кавос С. Ц. 438, 463
 Кавос Ц. А. 436, 470, 497
 Казаков Д. А. 451
 Казалет П. Н. 113
 Казем-Бек Н. 212
 Казин Б. Н. 450, 470, 491, 492, 631
 Казнаков Н. Г. 435, 464
 Кайзер В. В. 411
 Калиновский Б. Ц. 436, 470
 Калининский Б. 315
 Калишевский Н. В. 566
 Калмыков С. В. 414, 424, 546, 584, 585
 Калугин И. П. 102, 169
 Каменка Б. А. 352
 Каминка А. И. 478
 Капелюшников Р. И. 86
 Капперт М. 129
 Караулова Е. Н. 439, 464
 Карвовский-Дашкевич В. К. 435, 464
 Карпов Н. А. 169
 Карр Д. Р. 55
 Катков Д. З. 217
 Катькало В. С. 22
 Каценеленбаум З. С. 181
 Кекуатов К. И. 445, 447, 470, 490, 491
 Келер П. Ф. 169
 Кемпе Б. А. 84
 Кемпе Ф. Б. 169
 Кемпе Э. К. 169
 Кент В. 660
 Кентман П. В. 169
 Керенский А. Ф. 180
 Керн Ф. Ф. 436, 470
 Керстен А. С. 447, 470
 Кетниц Ю. М. 91, 169
 Кечкеев Кр. 660
 Киапп К. М. 567
 Киренский Ф. З. 567
 Киров С. М. 646
 Кирштен А. А. 89
 Кирштен А. Г. 102, 169
 Кирштен А. Э. 89
 Кирштен Б. Э. 89
 Кирштен Г. 88, 89, 93
 Кирштен Г. А. 154
 Кирштен Г. Г. 52, 84, 88
 Кирштен И. Э. 89
 Кирштен К. 88
 Кирштен К. Э. 89, 91, 92, 101
 Кирштен П. Г. 89, 102, 169
 Кирштен Э. Г. 169
 Кирштен Э. К. Г. 89
 Кирштены 84, 88, 89, 94, 102
 Кирштен Э. Э. 89
 Китанина Т. М. 6, 10, 11, 167, 181, 187, 206, 209, 221, 223, 225, 244, 273, 619
 Киясов П. И. 234, 238, 334, 351
 Клаус Р. 179, 184
 Клейн 129
 Клейнер Г. Б. 25
 Клопотной Е. А. 556, 577
 Клочков Я. Б. 126
 Кнабе С. А. 281
 Кнеппель К. Е. 660
 Кноп А. А. 305, 438, 440, 470, 489, 490
 Кноп Л. 280–282, 297
 Кобеко Л. Ф. 441, 443, 445, 454, 470
 Кобелев В. М. 139, 145
 Кобылин А. М. 139, 145
 Ковалевский А. Н. 293, 339
 Ковалевский С. Г. 454
 Кожевников В. В. 120
 Кожевников В. И. 120
 Кожевников И. В. 119–122
 Кожевников Я. В. 120
 Кожевникова А. В. 121
 Кожевникова Е. В. 121
 Кожевникова Е. И. 120
 Кожевникова Е. Н. 121
 Кожевникова М. И. 121
 Козаков К. П. 438, 470
 Козен А. Ф. 470
 Козлов В. А. 169
 Козлова Н. В. 33
 Кокорев В. А. 51
 Кокошкин Н. А. 436, 470
 Коллет К. Дж. 261
 Колокольцев А. Д. 511
 Коломнин А. А. 63
 Колударов П. А. 511
 Колюбакин Д. В. 142
 Комаров И. А. 367, 509, 566
 Комелов Н. Н. 495
 Коммонс Д. 17, 18, 36
 Кондратьев В. Е. 509, 567
 Кондратьев Г. 328
 Конецкая А. И. 71
 Конецкая Е. Г. 69
 Конецкая И. И. 70
 Конецкая И. М. 69, 70
 Конецкая М. Г. 69
 Конецкая Т. И. 69
 Конецкая Ю. И. 69
 Конецкий В. И. 71
 Конецкий Г. И. 68
 Конецкий Е. И. 70
 Конецкий И. Г. 69–71, 74
 Конецкий И. И. 68–71, 74

- Конецкий Н. И. 71
 Конецкий П. Г. 69
 Конецкий Р. И. 71
 Конецкий С. И. 70, 74
 Кон И. М. 272
 Коновицкий Г. И. 596
 Константин Николаевич, вел. кн. 419, 436, 467, 498
 Коншин А. В. 352
 Коппе П. П. 169
 Коппе Р. П. 169
 Корицкий Э. Б. 658
 Корнилов В. А. 436, 498, 499
 Корсакова Е. К. 438, 470
 Корсаков П. В. 447, 450, 470
 Корф А. Н. 441, 470
 Корф Е. А. 455
 Корф К. Н. 438, 470
 Котиева Л. И. 415
 Коуз Р. 14, 29
 Коцен М. М. 169
 Кочетов К. Н. 597
 Краак А. А. 87, 91, 92, 98, 169
 Краско А. В. 139
 Краснопольский М. Я. 440, 443, 464, 470
 Красовский М. И. 154
 Красовский А. А. 445, 447, 454, 470, 588
 Крассан Г. И. 510
 Краузкопф К. Ф. 89
 Краузкопф (Рекс) Л. Ф. 89
 Краузкопф М. Ф. 89
 Краузкопф Ф. 75, 86, 89
 Краузкопф Ф. Ф. 84, 87–91, 94, 101
 Краузкопф Э. Ф. 89
 Краузкопфы 94
 Крашенинников Ф. В. 633
 Крон А. Е. 113
 Крон А. И. 113, 114
 Крон А. М. 113
 Крон Г. Х. 113
 Крон Е. И. Л. 113
 Крон И. М. Х. 113
 Крон К. Х. 113
 Корн Л. А. Э. 113
 Крон Л. И. 112, 113, 117
 Крон Ф. А. 113
 Кроны 111
 Кросс О. А. 443, 447, 470
 Крузе В. П. 169
 Крузе Э. Э. 6, 297
 Крупин В. А. 413, 654
 Крупина Т. Д. 175
 Крупн 129
 Крыжановский А. А. 233, 234, 591–593
 Ксения Александровна, вел. кн. 576, 577
 Кудрявцев В. И. 566
 Кудрявцев Ф. И. 509, 566
 Кузнецов А. К. 435, 464
 Кузнецов А. П. 598
 Кузницкий С. 154
 Кузьмин-Караваев А. А. 454, 491–493, 631, 647
 Куйбышев В. В. 646
 Кулыжный А. Е. 230
 Куприянова Л. В. 49
 Кураев А. Д. 567
 Курбатов А. Е. 597
 Кусков И. П. 510, 566
 Кусов А. А. 48
 Кухнов И. Г. 72
 Кутузов Ф. И. 567
 Ла-Марк Г. Е. 170
 Лабзин Н. Ф. 443, 446, 449, 451, 464
 Лаверычев В. Я. 119, 176, 185
 Лавров В. В. 227
 Лазарев К. П. 506, 631
 Лазарев М. И. 470, 503–506, 508, 631
 Ламан В. К. 170
 Ламанский Е. И. 493, 494
 Лампе Е. Е. 438, 464
 Ландезен В. В. 170
 Лансере Е. Н. 470
 Ланской М. М. 63, 285
 Ланц А. А. 163
 Лапшин А. В. 561
 Ларионов П. Л. 566
 Лауниц В. К. 149
 Лебедев А. Д. 99
 Лебедев Г. Ф. 217, 249
 Лебедев М. 188
 Лебедев С. К. 228, 439
 Лебзин Н. Ф. 444
 Лебурде Г. Л. 148, 149
 Леве Л. 129
 Левенстерн Л. А. 659–662
 Левковский А. И. 373
 Лейман 158
 Лейхтенбергский Г. Н. 441, 445, 454, 470, 633
 Лейхтенбергский Н. Н. 441, 445, 470
 Леман Н. Н. 252–254, 261, 263
 Лемпке Н. Н. 435, 464
 Ленин В. И. 180, 644, 646
 Ленц 574
 Лерхе Б. 80
 Лесин Г. Д. 339, 640
 Лессинг А. А. 317, 320
 Лессинг Б. А. 317, 320
 Лесснер Г. А. 104, 112, 129
 Летуновский П. Н. 561, 589–592, 593, 617
 Лианозов Г. М. 254, 272, 411
 Лианозов Д. И. 638
 Лианозов С. Г. 270, 272, 591–593
 Лившин Я. И. 175
 Лид И. И. 244
 Лизунов П. В. 51, 442, 447
 Линдберг П. И. 170
 Линден, фон, В. М. 491, 495
 Линк Э. П. 435, 439, 464
 Липинский А. Ф. 510, 566
 Липский И. 588
 Лисянский П. Ю. 435, 464
 Литвинов-Фалинский В. П. 591–593
 Литманович В. И. 567
 Лихачев И. Ф. 436, 438, 439, 441, 443, 444, 464, 470, 493, 499
 Лихачевы 454, 470
 Лихонин Г. С. 471
 Лихонин С. С. 48, 436, 493, 497, 501
 Лоза О. 648
 Лозинский З. Б. 179, 180, 182
 Лотман Ю. М. 31
 Лохвицкий Н. А. 491
 Лохвицкий Н. Н. 495–497
 Лохтин П. 204
 Лубкин С. П. 443, 471
 Лукас М. А. 170
 Лукашев А. 645
 Лукашин И. И. 595, 597
 Лукин С. П. 440, 471
 Лукоянов И. В. 212
 Луначарская А. Я. 443, 445, 447, 471
 Лурье В. М. 499
 Лутковские 454
 Лутовинов А. А. 441, 443, 444, 464, 471
 Лысковский И. М. 561, 649
 Львов Н. Н. 435, 464
 Львов Ю. А. 414, 493, 496, 508
 Любошинский М. П. 438, 471, 489, 494
 Лютер И. И. 445, 447, 471
 Лютер Н. А. 440, 471
 Лютш Я. 112
 Лютык С. И. 471
 Лямин П. И. 439, 443, 464
 Лященко П. И. 189, 204, 211, 618
 Мазаракий А. И. 440, 471
 Мазаракий М. Н. 447, 471
 Мазиус И. Е. 122
 Мазурин А. А. 438, 464
 Мазурин Н. А. 439, 441, 443, 464
 Майдель К. К. 435, 464
 Майер-Галлер В. И. 156
 Макаров А. Ф. 524, 618
 Максвелл Дж. У. 158
 Максимов В. В. 226
 Максимов Я. П. 451, 464
 Малицкий А. Л. 346
 Мальченко А. 597, 651
 Мамонтов С. И. 51
 Маниковский А. А. 175, 356
 Манус И. П. 521, 525, 526, 564, 639
 Марголин А. Д. 506, 591, 593, 631, 637, 642

- Марголин Д. С. 638
 Марголин М. С. 642
 Марголин С. Д. 451, 464
 Маргулиес М. С. 591, 593
 Мария Федоровна, имп-ца 98, 101
 Маркелов А. И. 443, 471, 504
 Маркелов В. И. 441, 443, 444, 446, 449, 451, 464, 490, 503–506, 508
 Маркелов С. И. 447, 471
 Маркович М. М. 170
 Маркузе А. Н. 170
 Марокетти М. П. 440, 471
 Маршев В. И. 658
 Масанов И. Ф. 665
 Маслов П. П. 679
 Маслова И. В. 381
 Матисен Е. А. 48
 Матусов С. Н. 438, 439, 464
 Махонин В. М. 170
 Мейер А. 107
 Мейер Н. И. 451, 464
 Мейер Р. П. 170
 Мейер Э. М. 170
 Мейзер А. А. 278
 Мейшен В. В. 170
 Меклер Г. 484
 Мельников П. П. 423
 Меньшиков М. 62
 Мережковский Н. С. 445, 471, 489, 490, 491
 Мережковский С. И. 440, 441, 443, 445, 464, 471, 489
 Мережковский С. Н. 490, 491
 Мертен Г. 128
 Мешков 327
 Мешков Н. 547, 561, 564, 634, 637
 Мещерский А. П. 319, 367, 368
 Миллер В. 291
 Миллер Л. П. 316, 442
 Миллер М. Н. 217, 227, 232, 240, 261, 300, 316, 325, 326, 351
 Миллер П. А. 48
 Милютин В. П. 368
 Милютин Д. А. 511
- Миляшкевич Ф. С. 281
 Минкевич В. Ф. 170
 Миронов Ф. М. 595, 597
 Михаил Николаевич, вел. кн. 511
 Михайлов А. М. 149, 393
 Михайлов И. Д. 647
 Михайлова Н. А. 149
 Михневич В. 48, 55
 Мовчанович Ф. Г. 438, 471
 Можин В. П. 413, 434, 556, 560, 563, 580, 641
 Молво 493
 Молин Г. А. 170
 Морган Э. 157, 158
 Мордвинов А. А. 438, 440, 441, 442, 443, 445, 447, 450, 454, 471, 633
 Мордвинов А. Н. 436, 471
 Мордвинова О. А. 441, 471
 Морозан В. В. 42
 Морозов Н. П. 573
 Морозов С. Т. 61, 63
 Морозовы 41, 302
 Мотылев В. Е. 25
 Мукосеев В. А. 517
 Муравьев-Амурский Н. Н. 436, 471
 Муратова А. В. 440, 471
 Муров В. 181
 Муромцев А. Д. 445, 447, 471
 Мусатов И. 213
 Мусолин К. Н. 471, 509, 566, 595, 596
 Мустафин А. И. 445, 447, 471, 491, 492, 631, 647
 Муханов Ю. П. 442
 Мучугов С. 569
 Мухин А. Ф. 358
 Мышецкая А. Н. 441, 445, 471
 Мышецкий П. Н. 441, 471
 Мюллер В. А. 598, 561
 Мюллер Р. А. 170
 Мюнстерберг Г. 659
 Мюссар Е. Е. 471
 Мясоедова-Иванова А. А. 63
 Найденов Н. Н. 304
 Найт Ф. Х. 16, 17, 41, 42
- Нардова В. А. 47
 Наук О. Э. 91, 98, 101
 Науман К. Г. 170
 Небе 111
 Неволин В. В. 416, 657
 Недзвецкий К. В. 170
 Неженский А. С. 441, 471
 Нейшеллер Л. 81, 86–89, 93, 99
 Нейшеллер М. И. 86
 Нейшеллеры 84, 89, 94, 102
 Некипелов А. Д. 26
 Нелидов П. П. 442
 Неллис К. Л. 137
 Неллис К. Ф. К. 137, 138
 Нельсон Р. 31, 32
 Немировский Л. Б. 300, 315, 336, 337
 Нератов Д. А. 99
 Нессельроде Ф. К. 435, 464
 Неустроев А. Н. 148
 Нидермиллер Н. Е. 445, 447, 471, 491, 492, 496, 631
 Никитенко П. П. 443, 472
 Никифоров Н. Д. 489–491
 Николаи С. Е. 438, 472
 Николай I 416
 Никольский А. Н. 595
 Нильсон К. Ф. 188
 Нинциева Г. В. 658
 Нобель А. Л. 61
 Нобель А. Э. 154, 246, 247
 Нобель Л. Э. 246
 Нобель Ф. Э. 246
 Нобель Э. Л. 63, 99, 246, 247, 250, 255, 256, 258, 267, 270, 271, 313
 Новоселов С. С. 170
 Новосельский Н. А. 419, 422, 497, 498, 554
 Норт Д. 14, 18, 19, 21, 33, 43, 67, 128
 Носков В. В. 206
 Нырков Н. Д. 441, 472
 Нырковы (семья) 454
 Ныртов С. 238
 Овандер А. И. 438, 472, 489
 Овандер Я. И. 438, 440, 464, 472, 489
- Ожаровский Ф. Н. 447, 472
 Окунь М. 513
 Олейник А. Н. 30
 Олсон М. 36
 Ольга Александровна, вел. кн. 577
 Ольгин П. Ф. 153, 156
 Опель А. Х. 450, 472
 Оржицкий Н. М. 442
 Орлов И. Н. 236, 478, 489
 Орлов Н. А. 236, 243
 Османов А. И. 48, 99
 Осоргин М. А. 443, 472
 Оссовский А. 91
 Остен-Дризен Г. А. 450
 Остен-Сакен В. А. 454
 Остен-Сакен В. В. 455
 Остен-Сакен К. И. 441, 464, 633
 Остен-Сакен М. И. 439, 441, 443, 445, 464
 Остен-Сакен Н. Д. 447, 449, 464
 Остен-Сакен Н. И. 443, 472
 Отмар-Нейшеллер В. М. 102, 170
 Отмар-Нейшеллер Ж. Л. 88
 Отмар-Нейшеллер М. Л. 87, 91, 102, 170
- Падурова М. И. 394
 Паенсон И. 285
 Пажитнов К. А. 297
 Пален К. К. 275, 276
 Паль А. А. 118, 126
 Паль А. Н. 126
 Паль А. Я. 117, 118, 126
 Паль В. Н. 126
 Паль Е. Ф. 118, 119, 126
 Паль Е. Я. 117
 Паль Ж. В. 120
 Паль Ж. Ф. 122
 Паль К. В. Я. 126
 Паль К. Л. 99
 Паль К. Н. 126
 Паль К. Я. 72, 74, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 125
 Паль Н. К. 119, 120, 122, 126
 Паль Н. Я. 117–120, 122, 126

- Паль С. Ф. 126
 Паль Т. 126
 Паль М. 117
 Паль М. Я. 118
 Паль М. Н. 126
 Паль М. О. 126
 Паль М. Т. 126
 Паль Т. Я. 117
 Паль Ф. Я. 117, 118
 Паль Э. 117
 Паль Э. А. 118
 Паль Я. 117, 118
 Пампель А. К. 111
 Панкин А. В. 661, 662
 Пантюхов Н. С. 649
 Паркгорст Ф. А. 659, 661
 Пастор О. И. 52
 Пастухов И. А. 441, 443, 445, 447, 449, 465
 Патканов К. П. 438, 465, 489, 494
 Патрикеев А. И. 449, 465, 511
 Паулуччи А. А. 445, 447, 449, 451, 491, 492, 493, 631, 647
 Паулуччи А. Ф. 443, 465
 Пауте Ф. Я. 649
 Пеннацио С. В. 228, 249, 341, 451, 464
 Перл Н. 651
 Персиц З. М. 283
 Персицы 283
 Перхорович П. И. 348
 Петр I 99
 Петражицкий Л. И. 487, 488
 Петров В. М. 596
 Петров Л. И. 510
 Петров М. А. 20
 Петровский И. М. 447, 450, 472
 Петров Ю. А. 185, 279, 282, 297
 Петрокопино 104
 Печаткин К. П. 306, 308, 310, 313, 358
 Печаткин П. В. 306, 360, 402
 Печенкин А. 152, 442, 443, 472
 Пиккель А. К. 170
 Пиолунковский 669
 Пиппар И. Г. 546
 Пишуков Д. И. 596
 Платтер Е. Г. 436, 472
 Плеве В. К. 206
 Плотников М. С. 101–105, 170
 Погребинский А. П. 179, 181
 Погребов А. И. 46, 47
 Погребов А. Н. 49
 Погребов А. П. 46
 Погребов А. Т. 46
 Погребов В. А. 40
 Погребов Д. Т. 46
 Погребов И. Д. 46
 Погребов И. П. 46, 47
 Погребов И. Т. 46
 Погребов К. Т. 46
 Погребов Н. А. 46
 Погребов Н. Д. 46
 Погребов Н. И. 46, 47, 48, 49
 Погребов П. А. 46
 Погребов П. Д. 46
 Погребов Т. Т. 46
 Погребова А. А. 46
 Погребова М. А. 46
 Погребова П. А. 46
 Погребова С. И. 49
 Подобедова О. М. 149
 Подобедов И. М. 148–155
 Подобедов М. М. 148–153, 155
 Подобедов П. М. 149, 151
 Подольский А. И. 170
 Поликарпов В. В. 6
 Покровский Н. Н. 294
 Полежаев Б. К. 63
 Ползаков А. В. 509, 567
 Подшивалов М. А. 597
 Полилов (Северцев) Г. Т. 44
 Полилов Е. Т. 43, 44, 45
 Поллак Р. 50
 Поляков И. А. 598
 Поляков Л. С. 559
 Поляков Р. В. 680, 681
 Померанцев А. А. 581, 588, 590
 Попов В. П. 72
 Попов И. А. 102, 170
 Портер Г. К. 129
 Поссель Э. Л. 141
 Постольский П. И. 438, 472, 489
 Потемкин А. М. 118
 Поткина И. В. 36, 41, 101, 157, 302, 585
 Поцелуев И. Д. 561
 Поярков Ф. 300
 Прен Э. Я. 55
 Примроз Э. Ф. 152
 Прокопович С. Н. 670–672
 Протопопов А. Д. 311
 Путилов А. И. 167, 200, 201, 212, 215, 228, 233, 239, 253, 261, 262, 264–267, 269, 272–274, 295, 309, 312, 314, 315, 324, 331–333, 336, 339, 340, 350, 352–354, 356–358, 361, 375, 377, 379, 380, 386, 410, 451, 465, 589, 590–592, 594, 617, 621, 633, 641
 Путилов Г. Г. 353
 Путилов Н. И. 51, 119
 Путятин Н. С. 442, 445, 447, 450, 451
 Путятин С. Н. 443, 472
 Путятины (семья) 465, 633
 Пушкин Н. Е. 52, 80–82
 Пыхтеев С. К. 217, 278
 Пюсс Ф. М. 651
 Рабинович Г. Х. 185
 Радлов Ф. Л. 99
 Разказова А. А. 450, 472
 Райх Б. М. 436, 472
 Рамзай А. А. 441, 472
 Рамзай М. А. 441, 465
 Рамсейер Э. И. 102, 170
 Рамсейер Ю. И. 102, 104, 170
 Расевич А. П. 596
 Растянников В. Г. 373
 Рахманинов С. В. 91
 Рейн Е. О. 441, 443, 445, 465, 490
 Рейн М. Ф. 438, 465
 Рейн Н. Ф. 438, 465
 Рейн О. Ф. 424, 438, 441, 443, 445, 465, 490–501, 503, 508, 573
 Рейн Ц. Ф. 438, 465
 Рейт Ф. 158, 161
 Ремилишвили 645, 648, 653
 Ренкович С. И. 330
 Ренненкампф 436, 472
 Рентель Ф. В. 595, 596
 Репин П. М. 561
 Римский-Корсаков В. А. 441, 465
 Римский-Корсаков С. А. 438, 442, 472
 Риттер В. В. 91, 102
 Рихтер Р. 27
 Риц-а-Порт Д. Д. 122
 Риццони П. П. 664
 Роберти Р. Ф. де 436, 438, 469, 472
 Роднов М. И. 188, 190, 192–195, 242, 394
 Розенберг В. В. 170
 Розенштейн Б. И. 640
 Розинг Ф. А. 149
 Ройзман Е. Г. 642
 Роман А. А. 170
 Романов В. А. 102, 170
 Ростовский М. А. 268, 436, 472
 Ростовцев А. Н. 442
 Ростовцев М. Я. 48
 Роуэн 664, 665
 Рохович Г. Я. 205
 Рубинштейн А. Я. 26
 Рубинштейн Д. Л. 640, 643
 Рудановская Л. Е. 443, 445, 447, 449, 451, 465
 Рудой Я. 348
 Русаков И. А. 596, 651
 Русинов В. И. 414, 493, 496, 508
 Рутзутак Я. Э. 646
 Рухлов С. В. 335
 Рябушинские 185, 297, 298, 369, 372, 382
 Рябушинский М. П. 319, 320
 Рябушинский П. М. 633
 Рябушинский П. П. 319
 Саадаков М. А. 247
 Саблер С. В. 222, 223

- Саввин Н. Н. 663, 668
Савельев В. 154
Савилль 129
Савич Я. И. 240
Сазонов Г. П. 190, 191, 193
Сайтов В. И. 123
Салова Л. П. 436, 472
Саломатина С. А. 53
Саломе Р. К. 114
Санасаров М. С. 438, 465
Санасаров Н. С. 493, 498, 500, 501, 508
Сапоговская Л. В. 129
Саркисов А. И. 435, 438, 441, 465, 490
Сартиссон Ф. Ф. 141
Саулин А. Д. 414, 493, 496, 508
Сван А. А. 171
Севиер Р. 153
Сево А. А., де 281, 286, 291, 301, 357
Сеземан Э. Ф. 114
Селифонтов С. М. 438, 439, 465
Селифинтова С. П. 438, 440, 465, 470, 472
Селихов М. Н. 205, 207
Семенов А. 52
Семенов А. А. 11, 12
Семенов В. И. 119, 120
Семенов И. А. 668, 669
Семичев М. В. 438, 440, 472
Семяникова З. Н. 438, 472
Сергеев А. С. 510, 566
Серк А. П. 171
Серков А. П. 505
Сиденер Г. Н. 495–497
Сидоров А. Л. 179, 180
Сизиков И. П. 435, 465
Симанская А. П. 438, 472
Сименс 141, 411
Симонович В. Ф. 246, 253
Синебрюхов И. П. 436, 472
Синебрюхов К. И. 436, 472
Сироткин 320
Скальковский К. А. 498
Скрипицын В. В. 416
Скрыдлов Н. И. 638
Сливко А. П. 415
Слиозберг Г. Б. 585
Слуцкий Д. М. 451, 465
Смельский А. Е. 438, 465, 489
Смирнов А. И. 510, 567
Смирнов В. А. 515
Смирнов Н. П. 438, 439, 465, 500, 501
Смит Л. 75
Смит Ч. Э. 206
Снессарев Н. В. 61
Соболев Л. 651
Сокол М. В. 441, 443, 445, 447, 449, 451, 465
Соколов Д. А. 596
Соколов М. А. 510
Соловейчик А. Э. 451, 465
Соловейчик М. А. 272, 352
Соловьев К. М. 288, 385
Соловьев М. Т. 275, 306, 398
Соловьев С. М. 288
Соловьев С. Ф. 48
Соловьева А. М. 331, 332
Соломонов Л. 179
Сольский А. 587
Сорокин Г. Е. 249
Сорокин Г. Н. 217
Сорокин Г. П. 268
Сорокин Н. В. 121
Сосновский И. В. 222, 223
Сперанские 473
Сперанский А. И. 441
Сперанский И. И. 441
Сперанские М. И. 441
Сперанские Н. И. 441
Спиридонов В. Х. 438, 439, 465
Спиро А. А. 516
Старицкий К. С. 478, 490, 491
Старынкевич Н. Ю. 346
Стасов А. В. 498, 500, 508
Стасов Д. В. 441, 445, 450, 454, 473
Стахеев А. И. 189, 393, 394
Стахеев В. И. 189, 393
Стахеев В. Г. 188, 192, 193, 195, 492
Стахеев Г. И. 189, 198, 366, 393, 394
Стахеев Д. П. 192
Стахеев И. Г. 174, 175, 177, 188, 189, 191–193, 195, 197–200, 221, 225, 246, 247, 254, 265, 273, 342, 349, 356, 359, 375, 386, 388, 393–395
Стахеев И. И. 167, 172, 174, 175, 177, 178, 187–189, 195, 196, 198–201, 203, 210–218, 221, 224–230, 232, 234, 235, 237, 239–243, 245, 247–256, 259–269, 271–274, 276, 278, 280, 286–288, 290, 291, 293–296, 298, 300–303, 305, 307–310, 312–323, 325, 327–329, 332–337, 339, 342, 343, 346, 349–361, 365, 366, 369–371, 374–377, 379, 380–382, 384, 393–395, 403, 412, 634, 645
Стахеев И. К. 188
Стахеев Н. И. 189, 198, 393, 394
Стахеев О. И. 393
Стахеев П. П. 192
Стахеев С. И. 189, 198, 393
Стахеев Ф. В. 193, 334, 492, 642, 647
Стахеева А. И. 393, 394
Стахеева В. Г. 394
Стахеева М. В. 193
Стахеева О. 394
Стахеевы 172, 173, 188–190, 192, 193, 195, 197, 198, 222, 239, 253, 335, 366, 367, 371, 374, 376, 381, 382, 394
Стахов И. И. 410
Стенбок-Фермор А. А. 441, 443, 450, 454, 473
Стенбок-Фермор А. В. 441, 443, 450, 454, 473
Стенбок-Фермор Н. А. 436, 438, 440, 441, 443, 473
Стендер К. И. 87, 91, 92
Стефанский Л. 237
Стивенс Ф. А. 171
Стиглиц Дж. 27
Стиннес Х. 370, 371
Стирих А. А. 451, 465
Столетов 359
Столыпин П. А. 61, 208, 209
Стори Р. 75, 78
Страхова О. А. 414, 493, 496, 508, 606
Стрельцова А. Л. 83
Стырикович В. Л. 171
Суворин А. А. 62, 306
Суворин А. И. 63
Суворин А. С. 58–63, 306, 311, 312, 385
Суворин Б. А. 59, 61–63
Суворин Е. И. 63
Суворин М. А. 59, 61–63, 306
Суворов А. И. 436, 473
Суков П. И. 648
Сумароков-Эльстон П. Ф. 443, 465
Сунгуров Н. П. 567
Суханов Н. см. Н. Н. Гиммер
Сушков Н. М. 436, 473
Сытин И. Д. 306
Сытов А. В. 450, 473
Сюзор П. Ю. 171
Тагиев Г. З. 562
Тагирова Н. Ф. 191
Тамберг Ф. Х. 171
Тарновский К. Н. 25, 173, 186
Татищев В. С. 352, 357
Таубе М. В. 454
Таупфорд 660
Тейлор Ф. 659–681
Телятников М. И. 561
Тенгова М. О. 438, 473
Теплов М. Н. 478
Тимашев С. И. 334
Тимирязев В. И. 352
Тимковский А. И. 489, 490
Тимонов В. Е. 653
Тимошенко В. В. 174
Тимрот В. А. 441, 473
Тимрот Е. А. 441, 473
Тираспольский Г. Л. 451, 465, 492, 631, 647
Титов В. П. 435, 436, 465
Титов И. В. 642
Токарев В. 300
Толстая А. Г. 441, 443, 473

- Толстой Д. А. 436, 473
Толстой Д. П. 439, 441, 443, 445, 466
Толь Е. А. 441, 443, 473
Толь Н. К. 440, 473
Толь С. А. 455
Толь С. Д. 441, 443, 445, 447, 450, 466, 473
Толь С. Ж. 450
Томпстон Ст. 276
Торнтон А. П. Д. 55
Торнтон А. Я. Д. 54, 55
Торнтон Б. 55
Торнтон Б. Д. 55
Торнтон В. 55
Торнтон В. Л. 442, 473
Торнтон Г. Я. 56
Торнтон Джемс 54, 55, 57
Торнтон Джон 54
Торнтон Ч. 54
Торнтон Э. 55
Тотины 111
Тотин Э. А. 117
Тотомианц В. Ф. 678, 679
Тоуен Г. 669
Трапезников А. 442, 473
Трепова Е. С. 171
Трепов В. Ф. 329, 337
Троицкий Н. П. 510
Троицкий С. М. 181
Троцкий-Сенютович В. Н. 239, 261, 267, 270
Трубецкой Н. И. 442, 443, 445, 450, 454, 473
Тюрстиг Э. А. 111
Тюшевский А. 566, 651
Уатт А. В. 156
Уильямсон О. 28, 29, 30, 77
Уинтер С. 31, 32
Уйт тен Ховен Т. К. 145
Уконин С. Д. 102, 171
Ульянова С. Б. 98, 117
Умнов В. Н. 441
Умнов К. Н. 441
Умнов Н. И. 171
Умнов Н. К. 438, 439, 466
Умнов С. К. 441
Унковский С. В. 441, 443, 445, 447, 449, 454, 466, 473, 478, 491–493, 495, 631, 647
Унковский Я. С. 438, 473
Урусов А. С. 438, 440, 473
Устинов М. М. 435, 436, 438, 466
Утеман К. В. 112
Утеман К. Л. Ф. В. 112
Утеман Ф. 93, 115
Утеман Ф. Ф. 84, 87, 90, 91, 102, 112, 117, 171
Утеман Х. Ф. 102, 171
Утеманы 94, 102, 111, 112
Утин И. О. 106, 107
Утин Я. И. 74, 99, 102, 104, 107, 112, 171, 272, 352, 440, 442, 445, 454, 473, 478, 489, 490, 500–505, 507, 508
Уткин А. П. 242
Уэст Дж. Л. 31
Файвишевич Б. И. 242
Фан-дер-Флит Е. К. 442, 443, 473
Фан-дер-Флит Е. П. 473
Фан-дер-Флит Н. Ф. 440, 473
Фан-дер-Флит П. П. 473
Фан-дер-Флит Ф. Т. 436, 474, 478, 494
Федоров М. П. 206, 556
Федоров М. Ф. 499
Федоров П. Д. 567
Федотов М. М. 451
Фейгин Я. Я. 436, 474
Фельдт Р. Ф. 171
Фельзер 120
Фену А. Н. 325
Фигуровская Н. К. 223
Фильд Д. Д. 163
Финкелькраут Ф. С. 651
Финн-Енотаевский А. Ю. 190, 221
Фишер А. Ф. 438, 439, 441, 443, 447, 466
Фишер А. Ю. 102, 171
Фишер О. Х. 441, 443, 445, 466
Фишер П. А. 445, 466
Фишер Р. А. 438, 439
Флекингер Ф. А. 65, 106
Флекингер Ц. Ф. 65, 106, 110, 111
Фогельзанг И. П. 120
Фогельзанг Ю. И. 119, 120, 122
Фокин П. А. 484
Форд Г. 201, 202
Фосс Ю. В. 438, 466
Фреберг К. К. 132
Фредерикс Б. А. 435, 436, 466
Фредерикс В. Б. 436, 439, 466
Фредерикс Е. В. 443, 474
Фредерикс Е. И. 442, 443, 445, 474
Фредерикс Н. М. 439, 442, 466, 474
Фрезе А. П. 147
Фрезе В. А. 136, 139, 142, 148
Фрезе П. А. 137–139, 142–145, 147
Фрезе П. П. 139, 142
Фридберг А. И. 633
Фридман Ц. Л. 253
Фридштейн В. 584
Фриш Е. В. 442
Фриш О. В. 442
Фриш С. В. 442
Фришен Ф. И. 229–232
Фролов А. Н. 242
Фролов П. П. 217, 242
Фурман Б. Е. 474
Фурсенко А. А. 186
Фуруботн Э. Г. 27
Фустов С. Н. 489, 490
Хабаров Н. 670
Хагелин К. В. 256, 258, 264, 267
Харитонов А. С. 664
Харитонова В. С. 171
Хачатуров Т. С. 656
Хворостанский П. А. 236
Хвошинский В. В. 63
Хелиус В. Г. 595, 596
Хиршман А. 24
Хлебников В. А. 515
Ходжайнатов Я. И. 438, 474
Ходжсон Д. 19
Ходяков М. В. 201
Холмогоров И. М. 668
Хомякова П. Н. 450, 474
Хржановский А. П. 591–593
Хржановский Д. П. 596
Хрулев С. С. 179, 329, 337
Худадов В. 259
Цветева М. И. 381
Цеперник Е. В. 443, 474
Церетели И. Г. 312
Цез В. А. 437
Цивлев Н. С. 561
Цизе Р. А. 154
Цильхерт П. П. 171
Циммерман 75
Цукшверт А. 117, 119
Цукшверт А. А. 118
Цукшверт Э. А. 118
Цулауф Я. Б. 91, 171
Цыперович Г. В. 561, 592, 635
Чеботгарев М. Н. 645, 653
Чегодаев С. А. 442, 443, 445, 447, 450, 454, 466, 474
Чепарухин В. В. 668
Черенова В. Н. 443, 466
Чернявский Н. Р. 496
Черняев 402
Чикина А. И. 394
Чихачев С. В. 454
Чубарь В. Я. 653
Чуваков В. Н. 450, 491
Чувалдина А. П. 72
Шайкевич Е. Г. 592
Шайкевич П. Г. 228, 234, 591, 592
Шамшин А. 151
Шантеро Р. 451, 466
Шапошников Н. Н. 679
Шарьгин Н. Д. 567
Шаститко А. Е. 23
Шателен В. А. 440, 442, 443, 474
Шателен М. С. 443, 445, 447, 450, 454, 474
Шателен С. А. 495
Шау Д. 71, 72
Шау Джозеф 72
Шау Джон 72

Шау К. И. 72, 73
 Шах В. М. 451, 466
 Шаховская С. А. 436, 442, 474
 Шаховской В. Н. 294, 316, 320, 442, 474
 Шацилло К. Ф. 104
 Шведов И. Н. 596
 Шемякин И. Н. 176
 Шепелёв Л. Е. 175, 184, 185, 191, 251, 255, 305, 350, 353, 384, 414, 507, 586, 628
 Шерешевский Г. 152, 442, 445, 474
 Шетов В. Х. 658
 Шефтель М. И. 171
 Шильникова И. В. 9
 Шингарев А. И. 245
 Шинеман Ф. В. 158
 Шинкевич Е. Г. 171
 Шипов И. П. 201
 Ширинская-Шихматова О. А. 445, 450, 451, 466, 474
 Шитов А. А. 246, 248–250, 378
 Шитов И. А. 561
 Шитт В. Э. 114
 Шифлер Ф. К. 52
 Шкунов А. М. 451, 466
 Шлатер Ю. Г. 171
 Шмидт В. А. 145
 Шмидт И. И. 84, 100
 Шмит *см.* Смит Л.
 Шольц 582
 Шоровский А. Э. 474
 Шпан Г. И. 141, 145
 Шпан К. И. 139, 140, 141, 144
 Шпан К. К. 139, 141
 Шпан Ф. К. 141
 Шпан Э. И. 141
 Шпан Э. К. 141
 Шпис Г. 263–265, 267
 Шпотов Б. М. 202
 Шрайбер Л. Я. 651
 Шредер И. Г. 130
 Штакельберг А. К. 436, 474
 Штакельберг А. Ф. 436, 474
 Штакеншнейдер Е. А. 440, 474
 Штауф 52
 Штейнгейль С. К. 455
 Штейнер А. Г. 113
 Штрандтман К. К. 438, 474
 Штритер А. Э. 91, 171
 Штритер Ф. Р. 171
 Штритер Э. Г. 171
 Шуберт А. Ф. 171
 Шуберт Э. Э. 91, 98, 171
 Шубин И. А. 416, 419, 425, 436, 449, 450, 513, 517, 521, 541, 544–546, 556–558, 560, 563, 565, 566, 569, 572, 574, 576, 578, 579, 582, 588, 602, 614, 618, 622, 642, 653
 Шубинский Н. П. 61–63
 Шуккерт 141, 411
 Шуленбург С. И. 139, 143, 145
 Шульц В. А. 435, 466
 Шумахер 129
 Шумилов П. Д. 119, 120, 122–124
 Шумиловы 122
 Шумский Д. 225
 Шурыгин В. И. 633
 Шутов В. Я. 595, 596
 Эгерман М. Л. 438, 474
 Эджертон У. 157–159, 167
 Эйкерт В. 120
 Эйленберг А. А. 171
 Эйлер А. С. 501
 Эйлер Л. Л. 489, 490
 Эйлер Н. Л. 438, 440, 474, 489, 501, 502
 Эйлер Н. С. 489
 Эйлер Ф. Т. 51, 52
 Эльстер Ю. 24
 Эльтерман Ю. А. 154
 Эльфсберг А. П. 445, 474
 Эльфсберг А. Ф. 438, 440, 442, 474, 501–504, 508, 511
 Эльцберг Е. Р. 509, 567
 Эмерсон Г. 669
 Эмке М. Г. 171
 Энгеев Т. 179

Энгельгардт Б. А. 179, 180
 Энгельгардт В. П. 436, 474
 Эрроу К. 23, 24
 Этгер А. П. 478, 489, 490
 Эфенди-Заде Д. М. 525, 559, 563, 564, 616, 618, 628
 Эфрон Б. А. 445, 474
 Янг Н. Н. 153
 Якобсон А. В. 447, 454, 474
 Яковлев Е. А. 137, 138, 143
 Янжул И. И. 661
 Янушкевич Н. И. 437, 474
 Ярошинский К. И. 185, 186, 359, 369, 371

Colli A. 37
 Commons J. *см.* Коммонс Д.
 Feldman G. D. 371
 Freeman R. E. 20
 Nelson D. 21
 North D. C. *см.* Норт Д.
 Post J. E. 20
 Preston L. E. 20
 Sachs S. 20
 Sartor W. 90, 264
 Shouman R. 171
 Silberberg E. 21
 Tirole J. 23
 Zenker A. 90

Указатель фирм и финансовых заведений

Азовско-Донской коммерческий банк 130, 163, 168, 297, 311, 336, 341, 444–446, 448, 451, 456, 642
 Алапаевских горных заводов наследников С. С. Яковлева товарищество 177, 309, 323–325, 327, 331, 333, 354, 383
 Александровский сталелитейный и проволочный завод, товарищество 502
 Александро-Невской мануфактуры К. Я. Паль, общество 10, 117, 119, 121, 123, 127
 «Алексеев Владимир» и «Вишняков П. и Шамшин А.», товарищество торговли и золотоканительного производства соединенных фабрик 151
 Алтайской железной дороги общество 107
 Англо-Русских бумагопрядильных мануфактур компания (Anglo-Russian Cotton Factories Ltd.) 162
 Андреевское торгово-промышленное товарищество 187, 275, 280–282, 287, 385
 «Анпетков К. К. и Унанов А. Е.», товарищество на паях 285
 «Артемьевы бр.», общество 573
 Ачинск-Минусинской железной дороги общество 411
 «Бабаевы бр. И. и Г.», торговый дом 285
 Бабинского свеклосахарного завода товарищество 186
 «Бавария», Российско-Баварское пиво-медоваренное общество 65, 74, 90, 106–112, 114–117
 «Бажанов Ф. Г. и Чувалдина А. П.», торгово-промышленное товарищество 72
 Бакакина А.Ф. мануфактурная фабрика 384
 Бакинское нефтепромышленное общество 410, 589
 Бакинское нефтяное общество 107
 Балтийское портовое акционерное общество погрузочных средств и складочных помещений 226, 227, 234, 349, 383
 Балтийской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры общество 55
 Балтийской железной дороги общество 502
 Балыковский казенный завод 317
 Банк для торговли и промышленности 130
 «Барановского П. В.», общество механических, гильзовых и трубочных заводов 141, 410
 Батолинское лесопромышленное общество 218, 258, 313, 359, 385, 400, 412
 «Бахмутская соль», общество 592
 «Бекель П.», торговое товарищество 154
 «Белова В. И.», товарищество ткацкой мануфактуры 283

«Беляев А.П. и К^о», торговый дом 154
 «Берг В.», торговый дом 436, 468
 Берда, чугуно- и меднолитейный завод 436
 Берестовой балки каменноугольное общество 367
 «Бирла», индийский концерн 373
 Богородско-Глуховской мануфактуры компания 126
 Боково-Хрустальных каменноугольных копей общество 410
 Боровичского завода общество (бывш. «К. Вахтер и К») 87
 «Браун В., преемник К. Шпан», торговый дом 141
 «Брейер, Шумахер и К^о», фирма 129
 «Брокер и К^о», товарищество 291
 Брянский паровозостроительный завод 367
 Брянский рельсопрокатный, железоделательный и механический завод 371, 410
 Бумагопрядильная фабрика на Обводном канале 298
 «Буффало», общество 129
 «Бух братья», завод винтов и гвоздей 129
 Бухарской железной дороги общество 187, 293, 338, 339, 344, 385, 399, 411
 Бушуйский завод купца Лукьянова 317
 Бюро персидских транспортов 558, 559, 592, 620
 «Вавельберг Г.», банкирский дом 437, 439, 441, 442, 444, 446, 448, 451, 460
 «Вагонотранспорт», общество 411
 Вадьяевское торгово-промышленное товарищество 292
 «Вадьяевы бр.», торговый дом 281, 282
 «Вандербильт и К^о», американская финансовая группа 319
 Варинские техно-химические заводы И. Н. Тер-Акопова, нефтепромышленное и торговое общество 411
 Варшавское общество товарных складов 616
 «Вебер, Дене и К^о», фирма 129
 «Вейербуш К. и К^о», фирма 95
 «Вельц А.», торговый дом 283
 «Вестингауз», Русское электрическое общество 155, 367
 «Вильям Миллер и К^о», торговый дом 291
 Владикавказской железной дороги общество 411
 «Волга и К^о», торговый дом 186
 Вознесенская мануфактура С. Лепешкина 297
 Вознесенский казенный завод 317
 «Волга», страховое общество 186, 492, 506, 593, 636, 638–641, 643, 644
 «Волга», торгово-промышленное и пароходное общество 251, 451
 Волго-Бугульминской железной дороги общество 187, 334, 353, 379, 385
 Волго-Донской железной дороги общество 555
 Волжский синдикат 560, 615
 Волжско-Бакинское торговое общество 269–271, 378, 384, 412, 620
 Волжского пароходства общество 405

Волжско-Камский коммерческий банк 176, 245, 284, 289, 304, 311, 312, 322, 334, 340, 437, 439, 440, 442–446, 448, 450, 458, 633, 642
 «Волков Г. и с-вья», банкирский дом 437, 439, 441, 442, 444, 446, 448, 451, 460
 «Вольга», электромеханическое общество 104
 Воскресенских антрацитовых копей общество 367
 «Воссидло и К^о», товарищество 10, 127, 130–136
 «Воссидло и К^о», торговый дом 129
 Восточное общество товарных складов, страхования и транспортирования товаров (Восточное общество, ВО) 186, 228, 233, 270, 271, 413, 449, 486, 492, 506, 525, 558–564, 580–596, 598–610, 612, 614–630, 634, 636–638, 641, 643–645, 649
 «Всеобщая компания электричества», общество 154
 «Второва А. Ф. с с-вьями», товарищество мануфактурной торговли 371
 Второва Н. А., концерн 374, 634
 Второе общество пароходства по Днепру 186, 593, 636, 637, 643
 Второе Российское страховое от огня общество 353, 385, 636, 640, 641
 «Вулкан», судостроительное общество 129
 «Выкса», сталелитейных железопрокатных и механических заводов общество 319, 320
 Выксунских горных заводов общество 317, 319–323, 386
 Выксунских металлургических и механических заводов общество 321–323, 367, 383
 Вятско-Волжское пароходство, товарищество 547
 «Галанин И. И. с бр.», торговый дом 285
 «Гантке Б.», общество металлических заводов 367
 Гартмана, Русское общество машиностроительных заводов 228
 «Гейлер, Полих и К^о», торговый дом 56
 «Герарди К. В.», мануфактура 298
 «Герлих, бр. Гайер и Гербст», торговая фирма 297
 Гессена–Дёмкина монополистическое объединение (концерн) 11, 185, 371, 372, 619, 634–638, 641–644
 «Гилль Генри и К^о», фирма 129
 «Гинцбург И.Е.», банкирский дом 435, 460
 «Глебов Н.», торговый дом 155
 Глухоозерского цементного завода общество 603
 «Гнивань», товарищество сахарных заводов 186
 «Гольдшмидт Ф.», фирма 129
 Горско-Ивановское каменноугольное общество 410, 592
 «Григорьев Г.Г., Подобедов И.М. и К : Русско-Американское сельскохозяйственное агентство», торговый дом 154
 «Грифитс и К^о», общество 504
 «Громме Т. и К^о», торговый дом 114, 115
 Грязе-Царицынской железной дороги общество 555, 568
 «Губбард Джон и К^о», торговый дом 157

«Губбард Эджертон и К^о», торговый дом 159, 167
 «Густав Гайер», торговая фирма 297
 Гуттаперчевых и резиновых изделий фабрика 75
 «Далмия», индийский концерн 373
 Дальневосточный коммерческий банк 386
 «Дальсбрук», фирма 129
 «Дангауэр А. К. и В. В. Кайзер», котельного, механического, медноаппаратного и литейного заводов товарищество 411
 Дарьевско-Донецкое общество каменноугольных копий 636
 Дворянский земельный банк 201
 «Дерновы И. и Н. бр.», торговый дом 124
 «Джамгаровы бр.», банкирский дом 439, 441, 444, 446, 448, 451, 460, 643
 «Дик, Керр и К^о», фирма 155
 «Динамо», акционерное общество 155
 Донецко-Юрьевское металлургическое общество 371
 «Доннер Конрад Генрих», банкирский дом 130
 Дружковский железодельный и сталелитейный завод 179
 «Дурдин И.» товарищество пиво-медоваренного завода 109
 Екатеринбургских каменноугольных копей общество 367
 «Елисеевы бр.», торговый дом 139
 Жидловское общество каменноугольных копий и рудников 228, 589, 592
 «Жиро К. О. с-вья» шелковых фабрик общество 297
 «Жуков А. М.», общество заводов 186
 «Жуков А. М.», торговый дом 186, 287, 291
 Жуковых монополистическое объединение (трест) 635
 Журавлева пароходство 636, 637
 «Зарубин М.П.», пароходство 561, 579, 619, 636, 637
 «Зейдман А.И. и К^о», банкирский дом 169
 «Зингер А. и К^о», компания 440, 469
 Златоустовские чугуноплавильные, сталелитейные и железодельные заводы (горный округ) 367
 Иваново-Вознесенской мануфактуры товарищество 292
 Илевский казенный завод 317
 Инзерское горнозаводское общество 367
 Истомкинская мануфактура товарищества «С.М. Шибаева сыновей» 301, 302, 356, 384, 398, 412
 «Кавказ и Меркурий» («КиМ»), общество пароходства и торговли 11, 233, 246, 413, 415, 416, 422–425, 427, 430, 432–443, 445–451, 453–455, 462, 464, 467, 475, 477–479, 481–483, 485–517, 519–527, 529, 533, 535, 538–548, 550, 554–588, 592, 593, 598, 600, 601, 603, 610, 614–622, 624–626, 628–634, 636–638, 641, 643–645, 647, 649
 «Кавказ, Меркурий и Восточное» («Камво»), общество 492, 493, 506, 522, 564, 595, 601, 616, 618, 621–626, 628, 630, 631, 634, 636–638, 641, 644, 645, 647–654, 656, 657

«Кавказ», нефтеперерабатывающее общество 589
 «Кавказ», пароходство 418, 419, 422, 430, 520, 619
 «Казалет, Крон и К^о», торговый дом 113
 Казанских мельниц общество 239, 241, 243, 360, 383, 396
 Калашниковского пиво-медоваренного завода общество 109, 114
 Калильного освещения общество 129
 Калининского пиво-медоваренного завода товарищество 109, 113
 Калининское товарищество дрожжевого и винокуренного заводов 52, 113
 «Каменские Ф. и Г. бр. и Мешков Н.», пароходство 415, 547, 561, 564, 634, 636, 637
 Каменский казенный завод 327
 Камско-Волжское пароходство 415
 Камско-Вятское торговое товарищество 217–221, 225, 234, 239, 241–243, 334, 349, 360, 379, 383, 387, 396
 Камско-Сибирское нефтепромышленное общество 195, 196, 248, 249, 251, 252, 269, 349, 378, 384, 412
 «Капперт М. и К^о», фирма 129
 Каспийского машиностроительного и котельного завода общество 594
 Каспийское нефтяное общество 526
 «Кафтал, Гандельман и К^о», банкирский дом 446, 448, 460
 Кахетинской железной дороги общество 411
 «Качкова А.В. наследники», пароходство 634, 636, 637
 «Кашина М.К.», пароходство 561, 563, 616, 619, 622, 636, 637
 Киевский частный коммерческий банк 186
 Киевского машиностроительного завода общество 186
 Киевское газовое общество 506
 «Кинлей», освещения общество 129
 «Кирштен Генри наследники», торговый дом 93, 154
 Китайско-Восточной железной дороги общество 153, 491
 «Клейн бр.», фирма 129
 «Клочков Я.Г.», Мариинское товарищество 126
 «Кноп Л.», торговый дом 280–282, 297
 «Кожевников В.В.», товарищество мануфактур 121
 «Кокериль», общество судостроительного завода (Бельгия) 572, 575
 Коломенского машиностроительного завода общество 317, 319, 320, 367, 504
 «Колос», общество 241–243, 383, 396
 «Колхида», нефтепромышленное общество 258
 Колчина пароходство 415
 Кольчугина, латунного и меднопрокатного заводов товарищество 411
 Комаровских железорудных месторождений и Южно-Уральских горных заводов общество 367
 Коммерческий банк (Базель) 169
 Коммерческий банк в Варшаве (Петербургское отделение) 439, 440, 444, 445, 448, 450, 458

Коммерческое страховое общество 636, 638, 643
 Коммерческо-крестьянское пароходство по Волге, Мологе и Шексне 564, 636
 Компания цепного пароходства 637
 «Конецкий И.И.», товарищество судоходства и пароходства 68–70, 74, 492, 502, 506, 636, 637, 643
 Константиновский железопрокатный завод 177
 «Корделевка», товарищество сахарного завода 186
 Красносельская писчебумажная фабрика К. П. Печаткина 310, 358
 Кренгольмской мануфактуры товарищество 297
 Крестьянский поземельный банк 201
 «Крон А.», винный завод 114
 «Крон А.И.», торговый дом 113
 «Крон Карл», торговый дом 113
 Круппа завод листовой стали в Магдебурге 129
 Кузнецких каменноугольных копей общество 228, 329, 592
 «Кузницкий С.и К^о», торговый дом 154
 Кулебакский казенный завод 317
 Куманова пароходство 636, 637
 «Купеческое пароходство по р. Волге», товарищество 560, 561
 Куринско-Каспийское пароходное акционерное общество 559, 562, 616, 619, 636, 637
 «Лампе и К^о», банкирский дом 435, 437, 439, 441, 444, 446, 448, 451, 460
 «Леве Людвиг и К^о», фирма 129
 Ленское золотопромышленное общество 411
 «Лерхе Б.», товарищество ткацко-резиновой фабрики 80
 «Лесснер Г.А.», общество машиностроительного, чугунолитейного и котельного завода 104, 129
 «Лианозова Г. М. с-вья», товарищество нефтяного производства 254, 411, 592
 «Лионский кредит», банк 440, 444, 445, 448, 451, 458
 «Лири бр.», торговый дом 314, 385
 Луганский паровозостроительный завод 367
 «Любимов И.И. и К^о», пароходство 415, 547, 561, 636, 637
 «Люри бр.», торговый дом 387
 «Лютш Яков», ситценабивной фабрика 112
 «Маврикий Нелькен», банкирский дом 437, 441, 444, 446, 448, 451, 460, 545
 «Мазут» нефтепромышленное и торговое общество 246, 562, 617, 628
 «Макинтош», английское общество 83
 «Мальцов И.С.», банкирский дом 435, 460
 «Манташев А. И. и К^о», нефтепромышленное и торговое общество 254, 298, 594
 Мариинского пароходства общество 506, 593, 636, 637, 643
 Машиностроительных заводов Денни, общество (Глазго) 576
 Машиностроительных заводов Пена, общество (Глазго) 576
 Международное общество погрузочных средств и складских помещений 186, 492

«Меркурий», пароходство 415–419, 422–424, 520, 619
 «Мертен Г. и К^о», прокатный завод 128
 «Метвикен», фирма 129
 «Москабельмет», общество 151
 Московская биржа 525
 Московский банк 170, 185
 Московский купеческий банк 163, 304, 437, 439, 444–446, 448, 450, 451, 458, 634
 Московский Международный коммерческий банк 450
 Московский промышленный банк 185
 Московский торговый банк 304, 440, 444, 445, 448, 458
 Московский учетный банк (Петербургское отделение) 440, 442, 444–446, 448, 450, 451, 458, 545, 633
 Московское военно-промышленное товарищество на паях 1915 г. 319
 Московское второе купеческое общество взаимного кредита 444, 460
 Московское купеческое общество взаимного кредита 441, 444, 446, 448, 460
 Московское товарищество резиновой мануфактуры 80
 Московско-Виндаво-Рыдинской железной дороги общество 107
 Московско-Казанской железной дороги общество 187, 319, 321, 324, 325, 331–334, 354, 358, 379, 385, 399, 411, 412
 «Мусси», торгово-промышленная фирма 297
 Мутальских судостроительных заводов, общество (Швеция) 572
 Мюльграбенская химическая фабрика 120
 «Надежда», пароходное товарищество 558–563, 616, 619, 636, 637
 «Надежда», Петербургская коммерческая компания морского, речного и сухопутного страхования 75
 Невский химический завод, общество 126
 Невского масляного завода товарищество 283
 Невского судостроительного и механического завода общество 99
 Невское товарищество строительных материалов 141
 «Нейшеллер Л.», торговый дом 86, 93, 99
 «Неллис и Фрезе», торговый дом 137
 «Неллиса-Фрезе», экипажная фабрика 137
 Немецкий банк для торговли и промышленности 130
 «Непир и сыновья», общество судостроительных заводов (Англия) 575, 576
 «Нептьюн», общество 129
 «Нефть», Русское товарищество для добычи, перевозки, хранения и торговли продуктами нефти 254–256, 384, 555, 568
 «Нечаев Ю.С.», банкирский дом 437, 460
 «Нечаев-Мальцов Ю.С.», банкирский дом 439, 441, 444, 446, 448, 451, 460
 Никольской мануфактуры товарищество 302
 «Нобель бр.», товарищество нефтяного производства 124, 154, 177, 188, 246, 249–251, 254, 255, 257, 258, 265, 267–269, 271, 313, 359, 400, 411, 562, 594, 617, 628, 656
 «Нобель Л.», общество машиностроительного завода 154, 572

«Ноблеснер», судостроительное общество 104
 «Новая Бавария», пиво-медоваренного завода общество 109, 140
 «Новое время», издательское, типографское и книготорговое товарищество 59, 61, 62, 312, 353, 385
 Ново-Никольский винокуренный завод 193
 Новороссийский чугуноплавильный и железодельный завод 367
 Ново-Сампсониевской мануфактуры бумажных изделий товарищество 72
 Общество для исследования и организации горных и промышленных предприятий 330, 400
 Общество для содействия русской промышленности и торговли 49
 Объединенное общество транспортирования и страхования грузов в Персии 558, 559
 Одесский купеческий банк 186, 636, 642, 643
 «Ойль», нефтяной трест 616
 «Океан», пароходство 506, 636, 637
 «Олеум», английское нефтепромышленное общество 167
 Оренбургское лесное, промышленное и торговое общество 315
 Оренбургской железной дороги общество 502
 Орловский земельный банк 238
 Освещения газом, учрежденное в 1835 г. общество 502
 Охотско-Амурское рыбопромышленное общество 314, 385, 400
 Охтенская бумагопрядильная мануфактура 297
 «Панченко П. С.», товарищество писчебумажных фабрик и каменноугольных копей в Ростове-на-Дону 310, 385
 Парижско-Нидерландский банк 170
 Пароходное общество А.А. Зевеке 511
 Пароходства по Днепру общество 506, 593, 618, 637
 Пароходства по Дону, Азовскому и Черному морям и их притокам общество 489, 557
 Пассажирское по р. Шексне пароходство 634, 636, 637
 Первое взаимное общество страхования жизни 636, 643
 Первое общество пароходства по Днепру 186, 593, 636, 637, 643
 Первое пароходное общество по Волге, учрежденное в 1843 г. («По Волге, 1843») 415, 436, 547, 556–558, 560, 561, 564, 588, 617, 634, 636, 637
 Первое Российское страховое общество 502–504
 Пермского машиностроительного завода, общество 502, 575
 Пермское лесопромышленное общество 506, 593, 642
 «Персиц З.М.», Волжское общество 283
 «Перро-Минно», завод 129
 Персидское страховое и транспортное общество 510, 558, 560
 Петербургская биржа 51, 107, 492, 524, 525, 617, 618, 635
 Петербургская химическая лаборатория, общество 140
 Петербургский (Петроградский) Международный коммерческий банк 170, 216, 228, 229, 232–235, 240, 243, 260–263, 266, 270, 271, 295, 310, 311, 319, 324,

329, 334, 336, 337, 341, 412, 420, 437, 439, 440, 442, 444–446, 448, 450, 451, 456, 504, 592, 602, 615, 616, 631, 633, 642

Петербургский (Петроградский) Учетный и ссудный банк 52, 74, 90, 99, 100, 102, 104, 112, 140, 151, 170, 286, 337, 341, 437, 439, 440, 442, 444–446, 448, 450, 456, 502, 640, 642

Петербургский (Петроградский) Частный коммерческий банк 52, 72, 176, 286, 298–300, 312, 332, 334, 336, 339, 341, 387, 434, 439, 440, 444–446, 448, 450, 456, 640, 642

Петербургский кабельный завод 149

Петербургский торговый банк 450, 456, 640

Петербургский частный ломбард 503

Петербургских портовых зерноподъемников и складов общество 226, 227, 234, 243, 383

Петербургско-Азовский коммерческий банк 440, 444, 456

Петербургско-Волжское общество пароходства и торговли 489, 501, 557

Петербургского вагоностроительного завода товарищество 52

Петербургского железопрокатного и проволочного завода общество 129

Петербургского пароходства товарищество 140, 499

Петербургского уездного земства общество взаимного кредита 437, 441, 442, 444, 446, 448, 451, 458

Петербургское (Петроградское) международное общество погрузочных средств и складочных помещений 212, 227–232, 240, 349, 353, 378, 383, 616

Петербургское (Петроградское) международное общество погрузочных средств и складочных помещений 212, 227–232, 240, 349, 353, 378, 383

Петербургское второе купеческое общество взаимного кредита 446, 448, 458

Петербургское городское кредитное общество 48

Петербургское городское общество взаимного кредита 71, 126, 437, 439, 441, 444, 446, 448, 451, 458

Петербургское купеческое общество взаимного кредита 448, 451, 458

Петербургское общество взаимного кредита 52, 491, 638

Петербургское общество взаимного от огня страхования 47, 437, 460

Петербургское общество страхования 636, 639–641

Петербургское строительное товарищество 141, 506

Петербургское товарищество механического производства 100

Петербургское центральное общество взаимного кредита 446, 448, 458

Петергофского пароходства товарищество 140

Петровский винокуренный завод 193

Петровской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры компания 157, 159, 163, 165–167, 304, 384

Петроградских товарных складов, холодильников и элеваторов общество 218

Петроградского вагоностроительного завода товарищество 411

Петроградского масляного завода «Астра» общество 186

Петроградско-Грозненское нефтепромышленное общество 218

Петроградское нефтепромышленное общество 410

Петроградское общество электропередачи силы водопадов 411

Петроградское строительное общество 186, 642

Петроградско-Московское торговое общество 285

«Печать», Русского издательского дела общество 311, 385

«Печенкин А.А. и К^о», банкирский дом 152, 440, 442, 443, 472

Пивоваренный завод в Вятской губ. 392

По производству искусственного мрамора фабрика 56

По производству чулочных изделий фабрика 73

«Подобедов М. М. и К^о», торговый дом 148

«Подобедов М.М. и К^о», товарищество для эксплуатации электричества 10, 148–150, 155

Подсобных предприятий Эмбинского района общество 177, 254, 259, 267–269, 384, 412

«Подъем», общество химико-фармацевтических заводов 186

«Польте», фирма 129

«Поремба», фирма 129

«Портер Г.К. и К^о», фирма 129

«Поселя заводов», Русское общество 141

Потребительское нефтяное общество 615

Приготовления искусственных минеральных вод общество 86

«Проводник», товарищество русско-французских заводов резинового, гуттаперчевого и телеграфного производства 154

«Продамет» (Общество для продажи изделий русских металлургических заводов) 367

«Продвагон» (Общество для торговли изделиями русских вагоностроительных заводов) 367

«Промет», общество механических и трубочных заводов 319, 410

«Путилова–Стахеева–Батолина», концерн (финансово-промышленная группа) 10, 167, 172, 174, 175, 178, 183, 187, 201–203, 219, 232–235, 242, 245, 258, 270, 278, 286, 288, 295, 296, 298, 304, 305, 309, 314, 318, 325, 327, 331, 335, 337–339, 343, 344, 347, 352, 354, 357, 358, 360, 361, 365, 369, 371, 374, 376, 379, 383, 386, 619

Путиловских заводов общество 99, 410

«Ралле и К^о», товарищество 291

Ревельский судостроительный завод (бывш. Беккера) 321

«Ревингиль и К^о», общество 616

«Рекс», общество электрических аккумуляторов 411, 505

Рижский коммерческий банк 120

Рижского железоделательного и машиностроительного завода общество (бывший «Фельзер и К^о») 120

Рижское акционерное общество строителей 120

«Риле бр.», завод 129

«Рожь», общество 241, 243, 383, 396

Российский торговый и комиссионный банк 439, 456
Российско-Американская компания, общество 419, 489
Российско-Американское товарищество для изготовления обуви механическим способом 56
Российское пароходное общество 581, 582
Российское страховое от огня общество 411, 643
Российское транспортное и страховое общество 411, 558, 636, 639
Российское транспортное и страховое общество 564, 636
Российской бумагопрядильной мануфактуры общество (товарищество) 298–300, 302, 359, 378, 384, 387, 387, 398, 412
Российской писчебумажной фабрики «Наследники К. П. Печаткина в Петрограде» общество 62, 306, 308, 312, 353, 358, 360, 385, 386, 402
«Россия», страховое общество 107, 502
Ростовский-на-Дону купеческий банк 285, 289
Ростокинское товарищество 186
«Русалка», пароходство 419, 619
Русская генеральная нефтяная корпорация 262, 592, 616
Русская генеральная нефтяная корпорация в Лондоне (Russian General Oil Corporation, («Oil»)) 270–272, 384, 411
Русский для внешней торговли банк 170, 186, 238, 311, 337, 440, 444, 445, 448, 450, 456, 589, 602
«Русский Ллойд», страховое общество 113, 636, 637, 643
«Русский Провиданс в Мариуполе», бельгийское анонимное общество 179, 505
«Русский табак К^о» (The Russian Tobacco Company Limited) 262, 411
Русский торгово-промышленный банк 71, 170, 172, 176, 186, 197, 220, 238, 306, 312, 332, 336, 337, 339, 440, 444, 445, 448, 450, 456, 588, 589, 602, 617, 642
Русский торговый и транспортный банк 186, 636, 643, 644
Русских кабельных и металлопрокатных заводов («Рускабель»), общество 155
Русских машиностроительных заводов «Гартмана» общество 367, 592
Русско-Азиатский коммерческий банк 175, 176, 186, 187, 194, 197, 200, 212–216, 220, 225–230, 234, 237–239, 243, 245, 248–250, 252–254, 260, 261, 263, 265, 266, 270–274, 279–281, 286, 287, 290–292, 295, 298, 299, 301, 304–308, 311, 312, 315, 322, 324, 331–334, 336–341, 386, 410–412, 445, 446, 448, 450, 458, 594, 602, 615, 616, 620, 633, 636, 639–642
Русско-Азиатское хлопковое общество 275, 285, 290–292, 353, 378, 385, 398
Русско-Балтийского вагонного завода общество 147
Русско-Балтийское судостроительное и механическое общество 141
Русско-Бельгийское металлургическое общество 341, 367
Русско-Бухарский банк 295, 378, 396
Русско-Бухарское торгово-промышленное общество 385, 396
Русское агентство 312
Русское общество артиллерийских заводов 104, 107
Русское общество для изготовления снарядов и военных припасов 141, 410

Русское общество пароходства и торговли (РОПиТ) 419, 490, 491, 504, 505, 557, 564, 615, 636–638, 643
Русское паровозостроительное и механическое общество 186, 506
«Русское производство изолированных проводников Подобедовых, Лебурде и К^о», торговый дом 148
Русское телеграфное агентство 312
Русское нефтеперерабатывающее общество 592
Русское транспортное и страховое общество 636, 638–640, 643
Русско-Китайский коммерческий банк 212, 331, 589
Русско-Норвежский банк 315, 386, 401
Русско-Французский коммерческий банк 186, 312, 387, 640, 642, 643
«Русь», пароходно-страховое товарищество 547, 557, 559–561, 636–640, 643, 649
«Рыбак», общество 450
«Рыбаков С. М.», товарищество 291
Рыбинско-Бологовской железной дороги общество 190, 191
«Рябушинский П.М. и сыновья», товарищество 441, 445, 447, 450, 454, 472
Рябушинских монополистическое объединение (концерн) 619, 635
Рязанско-Уральской железной дороги общество 504, 544, 589
«Савельев В. и К^о», торговый дом 154
«Савилль и К^о», фирма 129
«Саламандра», страховое общество 623
«Салолин», Волжское общество маслостроительных и химических заводов 187, 275, 282–289, 291, 303, 353, 359, 385, 398, 412
«Саломас», общество южных маслостроительных и химических заводов 187, 282, 284, 285, 287–289, 303, 353, 385
«Самолет», пароходное общество 415, 419, 449, 525, 547, 556–558, 560, 561, 564, 618, 634, 637
«Санто», Средне-Азиатское нефтяное общество 411
Свирское пароходство 636, 637, 643
Северной ткацкой мануфактуры общество 164, 298, 299
Северный банк 130, 163, 212, 238, 444, 458
Северных бумажных и целлюлозных фабрик общество 353
Северо-Восточной Уральской железной дороги общество 411, 592
Северо-Донецкой железной дороги общество 187, 385, 386, 353, 385, 399
«Семенов А. и К^о», торговый дом 52
Семенова И.А. машиностроительный завод в Петербурге 668
Семиреченской железной дороги общество 177, 187, 293, 338–344, 358, 385, 411
Сергинско-Уфалейских горных заводов товарищество 411
Сибирский торговый банк 152, 220, 286, 311, 312, 332, 387, 437, 439, 440, 444, 445, 448, 458
Сибирское общество пароходства, промышленности и торговли 244
«Сименс-Шуккерт», Русское общество 141, 411

«Симонов Г. и К^о», товарищество 297
 Симские чугуноплавильные и железоделательные заводы 367
 «Сингхалия», индийский концерн 372
 Скопинский городской банк 434, 458
 «Скорород», товарищество Санкт-Петербургского механического производства обуви 90, 112
 Соединенное общество сельского хозяйства и торговли в г. Кирсанове 237, 238, 241, 243, 383, 387, 396
 Соединенный банк 297, 305, 323, 324, 412, 445, 448, 456
 «Соловьев К. М. и К^о», Туркестанское торгово-промышленное товарищество 275, 288, 385
 «Сомьюд и К^о», общество судостроительных заводов (Англия) 575, 616
 «Сормово», общество железоделательных, сталелитейных и механических заводов 107, 228, 319, 572, 575, 589, 592
 Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры товарищество 158, 160, 161, 163–165, 167, 304, 384
 Среднеазиатское каменноугольное общество «Кизил-Кия» 228, 592
 Средне-Кавказской железной дороги общество 411
 «Стар и К^о», проволочно-гвоздильный завод 120
 Старо-Горкинской мануфактуры при с. Михнево товарищество 301–303, 384, 398, 412
 «Стахеев В.Г. и наследники», торговый дом 634
 «Стахеев И. и К^о», торгово-промышленное товарищество 172, 175–178, 198–200, 202, 203, 213–218, 221, 225–227, 230, 234, 235, 237–243, 245, 247–253, 258, 265, 269, 271, 273–278, 280, 281, 290–295, 300, 301, 304, 305, 308–311, 313, 314, 316–318, 320–322, 324, 326–330, 332, 333, 336–339, 341–345, 349–351, 355, 356, 358, 359–361, 365, 368, 371, 375, 377–380, 383, 386, 387, 395–403, 411, 412, 619, 620
 «Стахеева В. Г. наследники», торговый дом 192, 193, 195, 334, 492
 «Стахеева И. Г. наследники», торговый дом 189, 192, 193, 195, 197, 199, 200, 212, 239, 245–248, 252, 253, 305, 365–367, 383, 388
 «Стахеева И. И.», торговый дом 216
 «Стахеева Ф. В. и К^о», лесопильный завод 193
 Стахеева-Второва концерн 619
 Степановских свеклосахарных и рафинадных заводов товарищество 186
 «Стефаниц Н. и К^о» 438, 473
 «Стиннес Хуго», германский концерн 370
 Страхования имущества от огня, пожизненных доходов и денежных капиталов общество 437, 460
 Судостроительный завод «Вадон», общество 636, 642
 Судостроительных верфей общество 636, 641
 Сумских машиностроительных заводов общество 505
 «Суруханы», общество 450
 «Тата Индастриэл Бэнк», индийский банк 372

«Тата», индийская финансово-промышленная группа 372
 Телтярская золотопромышленная компания 129
 «Терская нефть», общество 450
 Тильменское железоделательное общество 129
 Ткацкой мануфактуры В.Т. Белова товарищество 283
 «Ткачиха», общество 305
 Товарищество для внутренней и вывозной торговли 297
 Товарных складов общество 581, 582
 «Томсон-Бонар и К^о», фирма 438, 473
 Торговли и промышленности на Юге России общество 240, 241, 383, 396
 «Торнтон», товарищество шерстяных изделий 54, 56
 «Трапезников А. и К^о», компания 438
 «Треугольник», товарищество российско-американской резиновой мануфактуры 74, 77, 78–105, 112
 Триумфальной бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры общество 72, 300, 384
 Тульско-Черкасское т-во свеклосахарных и рафинадных заводов 186
 «Унановы П. и Д. бр.», торговый дом 285
 Урало-Кавказское общество 410
 Урало-Каспийское нефтяное общество 255, 268, 269
 «Утеман Ф.», торговый дом 90, 93
 Учетно-ссудный банк Персии 559, 615
 «Фатерсон бр.», торговый дом 291, 292
 «Фейкинд Н. С.», торговый фирма 297
 «Феникс», товарищество машиностроительного завода 104, 107
 «Фергана», хлопкопромышленное общество 274, 276–278, 359, 385, 397
 Ферганской железной дороги общество 187, 338, 385, 299
 «Филипповы А. П. и И. Н. бр.» московских машиностроительных и чугунолитейных заводов, товарищество 411
 Финляндского пароходства общество 186
 Финляндской железной дороги общество 491
 «Флакмана М. Л.», хлопкоочистительный и маслобойный завод 287
 «Флечер Т.», торговая фирма 297
 «Фольга», завод 154
 «Форостовский П.», экспедиторская фирма 623, 636, 641
 «Фрезе и К^о», общество постройки и эксплуатации автомобилей 10, 136, 141, 142, 145, 147
 «Фрезе и К^о», торговый дом 138
 «Фрейспорт», общество судостроительных заводов (Голландия) 576
 «Фришен Ф.», торговый дом 228, 230
 Харбинский мукомольный синдикат 212
 Харьковский паровозостроительный и механический завод 367
 Целлюлозных и бумажных фабрик, механических заводов и лесных имений общество 306, 309, 387

Центральное бюро пароходных обществ, синдикат 561
 «Цинделя Э.», хлопчатобумажная фабрика 297
 Череповецкое товаро-пассажирское пароходство 634, 636, 637
 Черноминского сахарного завода товарищество 186
 Чернонебова пароходство 318
 Чудовского портланд-цементного завода товарищество 186, 506, 642
 «Шарора Эриха», шорная фабрика 303
 «Шерешевский Г. и К^о», торговый дом 152, 445, 474
 Широкова пароходство 656
 «Шитов А.», торговый дом 246, 248, 249, 378
 Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры товарищество 155, 158–160, 162, 163, 165, 167, 304, 305, 384
 Шляпная мануфактура 75
 «Шодуар», трубопрокатный завод в Екатеринославе 367
 «Шпан К. и сыновья», торговый дом 141
 «Шредер И. Генри и К^о», банкирский дом 130
 «Штауф и К^о», фирма 52
 «Штиглиц А.Л.», банкирский дом 435, 460
 Шуйской мануфактуры товарищество 301, 303, 304, 384, 387, 398
 «Шумилов П. Д. и Дернов И. М.», товарищество 123
 «Эйкерт В.», торговый дом 120
 «Экспорт», общество 306
 «Электрическая сила», общество 411
 Электрического освещения 1886 г. общество 111
 Электротехническая контора Ю.А. Эльтермана 154
 «Эмба», нефтепромышленное и торговое общество 255–260, 266–269, 349, 384, 410, 412
 «Эмба-Каспий», нефтепромышленное общество («Emba-Caspian Oil C^o») 254, 258, 260–269, 349, 353, 378, 384
 Юго-Восточной железной дороги общество 515, 516, 556
 Юго-Камский железодельный и проволочно-гвоздильный завод 124
 Южно-Русского металлургического завода общество (бывш. Гантке) 285
 Южно-Русское горнопромышленное общество 410
 Южно-Русское общество плавучих элеваторов 229, 231–234, 240, 383, 412
 Южно-Русской каменноугольной промышленности общество 588
 Южно-Сибирской железных дорог общество 187, 337, 338, 340, 385, 399, 411
 Южно-Уральский паровозостроительный завод 367
 «Юнкер И.В. и К^о», банкирский дом 297, 437, 439, 441, 444, 446, 448, 451, 460
 «Якимова Д.Д. наследницы», товарищество 564, 636
 «Якорь», страховое общество 186, 636, 640
 Янкова пароходство 656
 Ярошинского К. И. монополистическое объединение (концерн) 185, 187, 371, 619, 634, 635

Anglo-Russian Cotton Factories, английская фирма 162, 163, 304
 Banque de Paris et de Pays Bas, французский банк 340
 «De Dion Bouton», фирма 143
 National City Bank of New York (Петроградское отделение) 301
 «Shouman Robert & Cie», фирма 171
 Societe Generale pour favoriser le developpement du Commerce et de l'Industrie en France, Paris, французский банк 337

**М. Н. Барышников, В. Ю. Гессен,
А. Л. Дмитриев, Т. М. Китанина, А. А. Семенов**

**ОЧЕРКИ ИСТОРИИ
РОССИЙСКИХ ФИРМ:
вопросы собственности, управления,
хозяйствования**

Редактор *Л. А. Соловьева*
Технический редактор *О. В. Колесниченко*

Подписано в печать 12.12.2007 г. Формат 60×90¹/₁₆. Усл. печ. л. 45 .
Тираж 1000 экз. Заказ № 244.

Высшая школа менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета
199004, Санкт-Петербург, Волховский пер., 3.
Тел.: (812) 323-84-60; publishing@gsom.pu.ru; www.gsom.pu.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов в «ИПК “Бионт”»,
199026, Санкт-Петербург, В. О., Средний пр., д. 86, тел.: (812) 320-52-85