

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «А. ХАНЖОНКОВ И К^О» В НАЧАЛЕ XX ВЕКА

А. А. БЕССОЛИЦЫН

Институт российской истории РАН, Россия

В статье на основе архивных материалов, мемуарной и научной литературы показаны два подхода к управлению Акционерным обществом «А. Ханжонков и К^О» (далее — Общество). Рассмотрены особенности формирования управленческого звена, в котором, помимо самого А. А. Ханжонкова как главного учредителя, участвовали члены его семьи, родственники и близкие ему люди. Известный экономист, профессор И. Х. Озеров, который не входил в этот круг, тем не менее был включен в состав правления, поскольку был полезен для Общества, так как разработал ряд предложений по созданию учебного и научного кино, что способствовало повышению узнаваемости компании и росту ее авторитета в правительственных кругах. Однако инициатива И. Х. Озерова снизить стоимость акций и выставить их на бирже, что позволило бы существенно увеличить основной капитал Общества и его влияние на рынке кинопроизводства и проката, как показало проведенное исследование, не была поддержана А. А. Ханжонковым. Прежде всего это объяснялось боязнью последнего потерять контроль над компанией и тем самым не позволило существенно расширить возможности Общества в условиях Первой мировой войны, когда некоторые иностранные фирмы были вынуждены уйти с российского рынка. Руководство Общества не использовало это «окно возможностей» и вынуждено было уступить кинорынок новым компаниям, возникшим уже в годы войны.

Ключевые слова: Кинематографическое акционерное общество «А. Ханжонков и К^О», менеджмент, акционеры, акционерно-паевое предприятие, правление, кинематография.

JEL: Z11, В 31, М 11, М, 21.

Изучение дореволюционной киноиндустрии, экономических аспектов ее становления и развития до сих пор остается белым пятном

в историко-экономических явлениях. Отечественная киноиндустрия начала развиваться сравнительно поздно, уже на рубеже

Адрес организации: Институт российской истории РАН, Дмитрия Ульянова ул., 19, Москва, 117292, Россия.

© А. А. Бессолицын, 2021

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2021.203>

ХІХ–ХХ вв. Первым полностью российским предприятием на кинорынке стало Акционерное общество А. А. Ханжонкова, которое выросло из небольшой торгово-комиссионной конторы, поставлявшей на русский рынок фильмы и аппаратуру в основном европейских предприятий. «Торговый дом А. Ханжонкова», учрежденный в 1906 г., только в 1912 г. был преобразован в Акционерное общество «А. Ханжонков и К^о» (далее — Общество) [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 23]. Акционерное общество было высочайше утверждено 25 февраля 1912 г., а первое общее собрание состоялось 8 сентября 1912 г.; эту дату можно считать началом его деятельности. Правление Общества располагалось в Москве на Саввинском подворье (ул. Тверская, 24) [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 64–65].

Акционерное общество А. А. Ханжонкова было типичным акционерно-паевым предприятием, особенностью которого являлось то, что учредитель сохранял контроль над его деятельностью за счет распределения основных паев, как правило, среди узкого круга лиц, в основном членов семьи или близких родственников. Такая практика была широко распространена в российских фирмах. С одной стороны, это гарантировало сохранность вложенных капиталов, но с другой — сдерживало развитие предприятия, поскольку его акции не продавались на бирже, что ограничивало привлечение новых акционеров, рост основного капитала, а следовательно, и возможности развития самой фирмы.

В статье использованы архивные источники, хранящиеся в Российском государственном историческом архиве (РГИА), Государственном архиве Российской Федерации (ГА РФ), Российском государственном архиве литературы и искусства (РГАЛИ), Центральном государственном историческом архиве Санкт-Петербурга (ЦГИА СПб), опубликованные мемуары А. А. Ханжонкова¹ и частично изданные

¹ Александр Алексеевич Ханжонков (1877–1945) считается пионером в области производства и про-

воспоминания И. Х. Озерова², а также его

ката отечественных кинофильмов. За весь период деятельности им было спродюсировано и снято на его киностудии почти 120 фильмов. Акционерно-паевое предприятие А. А. Ханжонкова имело 10 отделений по стране. После февраля 1917 г. А. А. Ханжонков переехал в Крым, где основал Ялтинскую киностудию (Ялтинский «Голливуд»). После установления в Крыму советской власти он эмигрировал сначала в Австрию, затем в Германию. В 1923 г. откликнулся на приглашение советской власти возвратиться в СССР и организовать кинопроизводство в смешанном акционерном обществе «Руссфильм», однако вследствие невыполнения частным капиталом своих обязанностей открытие Общества не состоялось, и он возглавил производство в акционерном обществе «Пролеткино». В 1925 г. под надуманным предлогом о растрате средств А. А. Ханжонков был арестован, шесть месяцев провел в тюрьме, после чего был оправдан, но лишен избирательных прав. В 1926 г. он переехал на постоянное жительство в Ялту. Остался без работы, в инвалидном кресле, бедствовал. В 1935 г. после письма руководителю советской кинематографии Б. Х. Шумяцкому и в связи с празднованием 15-летия советского кинематографа ему были возвращены гражданские права и назначена персональная пенсия. В 1937 г. вышли его воспоминания о первых годах русской кинематографии. В годы войны оставался в оккупированном Крыму. После освобождения Крыма его персональная пенсия была восстановлена. А. А. Ханжонков умер 26 сентября 1945 г. Похоронен на старом Ливадийском кладбище. Позднее его прах был перезахоронен в Ялте в некрополе на Поликуровском холме.

² Иван Христофорович Озеров (1869–1942) — финансист, доктор экономических наук, профессор. Происходил из бедной крестьянской семьи. В 1894 г. окончил Московский университет, преподавал в Петербургском университете на кафедре финансового права, а также в Московском коммерческом институте и на Бестужевских женских курсах в Петербурге. Был активен в коммерческом деле. Являлся совладельцем и членом правлений девяти акционерных обществ; состоял в руководстве крупнейшего в стране Русско-Азиатского банка. Являлся выборным членом Государственного Совета от Академии наук и университетов. Был действительным членом «Общества содействия опытных наук и их практических применений им. Х. С. Леденцова» и в 1911 г. завещал все свои капиталы на развитие экономического образования населения. При советской власти преподавал в МГУ, Индустриальном институте, но из-за болезни сердца в 1924 г. оставил преподавание. Работал в Наркомате финансов и

неопубликованные письма и черновик воспоминаний, монографии и научные публикации по теме исследования. Ряд документов, в частности письмо И. Х. Озерова, написанное в 1938 г. и хранящееся в Фонде Ханжонкова в РГАЛИ, вводится в научный оборот впервые. В данном письме И. Х. Озеров, по сути, резюмировал свое видение организации управления в Акционерном обществе А. А. Ханжонкова.

Надо отметить, что творческому наследию И. Х. Озерова посвящено значительное число публикаций [Дмитриев, 2005, с. 96–100; Коломин, 2009, с. 157–163; Барышников, 2010, с. 153–161; 2011, с. 9–22; Бессолицын, 2021, с. 747–764], однако его деятельность в качестве акционера, члена правления и директора-распорядителя кинематографического общества рассматривается впервые. Что касается публикаций, посвященных А. А. Ханжонкову, то они, как правило, носят научно-популярный или искусствоведческий характер. Наиболее полно творческую биографию А. А. Ханжонкова изложил В. П. Михайлов в монографии, посвященной кинематографии старой Москвы [Михайлов, 2003, с. 103–173].

Цель статьи — анализ различных подходов к политике управления, которую осуществляло руководство акционерным обществом во главе с А. А. Ханжонковым, и критики этой политики также акционером и членом правления Общества — экономистом, профессором И. Х. Озеровым. А. А. Ханжонков рассматривал компанию как акционерно-паевое предприятие, а его оппонент, И. Х. Озеров, являлся активным сторонником трансформации акционерно-паевого предприятия в анонимное акционерное общество по образцу европейских компаний.

других учреждениях. В 1930 г. был арестован по делу «Русского национального союза» и осужден на 10 лет; срок отбывал на Соловках. В 1933 г. был амнистирован. В 1936 г. он был помещен в Дом престарелых ученых в Ленинграде. И. Х. Озеров скончался в блокадном Ленинграде 10 мая 1942 г. и был похоронен на Пискаревском кладбище в общей могиле.

Исследование сосредоточено на анализе позиций А. А. Ханжонкова и И. Х. Озерова в отношении организации управления акционерным обществом и его последствий. Основной метод исследования — историко-генетический как наиболее универсальный, гибкий и доступный, который позволяет в сочетании с хронологическим методом раскрыть изучаемое явление в его историческом развитии.

1. АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «А. ХАНЖОНКОВ И К^о»: ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

1.1. История становления Общества

Особенностью Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» как акционерно-паевого предприятия являлся тот факт, что первоначальный список акционеров, опубликованный в 1912 г., включал всего 81 чел. и в дальнейшем принципиально не менялся. После увеличения основного капитала в 1914 г. их общая численность выросла незначительно и не превышала 90 чел., несмотря на то что некоторые акционеры к этому времени вышли из состава учредителей [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 64–65; Оп. 28. Д. 2341. Л. 3–4].

Необходимо отметить, что учреждение акционерных обществ в России носило разрешительный характер, а типовой устав был достаточно жестко регламентирован и включал от 68 статей, причем общество могло увеличить их максимум до 72. Устав должен был содержать обязательные разделы, касающиеся цели учреждения общества, учредителей, основного капитала, состава правления, отчетности, общих и чрезвычайных собраний, разбора споров и т. д. После огласования в Департаменте торговли и мануфактур Министерства торговли и промышленности Устав обществ утверждался императором. Так, устав Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» был официально ут-

вержден императором 25 февраля 1912 г. [Устав..., 1912, с. 1–12].

1.2. Управление Акционерным обществом

Состав и количество членов правления Общества четко не оговаривались. Помимо председателя правления и его заместителя, предусматривалась должность директора-распорядителя, функции которого не были четко определены. Правление, в зависимости от размеров компании, могло включать от трех до восьми человек — членов и кандидатов в члены правления и ревизионной комиссии. При этом члены правления могли также именоваться директорами. Однако реальная власть находилась в руках председателя правления, который часто также выступал в роли директора-распорядителя. Хотя формально, согласно Уставу Общества (§ 32), директор-распорядитель мог избираться как из акционеров (утверждался общим собранием), так и из сторонних лиц. При этом имелось ограничение: директор-распорядитель сверх 20 акций должен был представить еще не менее 20 акций, что ограничивало число претендентов на эту должность [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 7].

Российские акционерные общества, как правило, трансформировались из торговых домов, которые в основном имели семейный характер. Поэтому данная традиция сохранялась и в тех из них, где в состав руководства входили члены семьи или люди, близкие к семье. Не являлось исключением и Акционерное общество «А. Ханжонков и К°».

На первом учредительном собрании акционеров было избрано правление Общества, которое, согласно требованию § 45 Устава, состояло из пяти директоров, пяти кандидатов в директора и пяти членов ревизионной комиссии. В результате было сформировано правление в следующем составе:

- директора — С. Н. Баторовский, И. Х. Озеров, Л. Е. Теодосиадис, А. Н. Ханжонкова, А. А. Ханжонков;

- кандидаты — В. М. Гончаров, А. Ф. Донецкий, Н. П. Касаткин, С. И. Осипов, Я. И. Узуньян;
- ревизионная комиссия — А. С. Вишняков, Е. В. Каштанов, А. И. Кузнецов, П. П. Митрофанов, Д. Е. Некрасов [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 7].

Таким образом, в состав директоров Общества, помимо самого А. А. Ханжонкова как основателя и крупнейшего держателя акций, вошли: его жена — Антонина Николаевна Ханжонкова (девичья фамилия — Баторовская), дочь владельца магазина швейных машинок «Зингер» (по другим данным, дочь губернского секретаря) [Михайлов, 2003, с. 104]. Она также являлась компаньоном Торгового дома «А. Ханжонков и К°» (далее — Торговый дом). Правда, позднее в автобиографии, которая прилагалась к заявлению на получение персональной пенсии, А. А. Ханжонков писал, что «...женился 23-х лет на окончившей гимназию бедной девушке по фамилии Баторовская» [ГА РФ, Ф. 10249. Оп. 3. Д. 459. Л. 11]. Поскольку автобиография составлялась в 1935 г. с целью получения пенсии, то упоминание о том, что жена на самом деле являлась компаньоном и происходила из состоятельной семьи, вряд ли способствовало бы положительному решению вопроса о назначении, даже несмотря на то что Антонина Николаевна умерла еще в 1925 г.

Кроме жены А. А. Ханжонкова, в состав директоров был включен С. Н. Баторовский, брат Антонины Николаевны и человек, близкий к другому крупному акционеру — Алексею Семеновичу Вишнякову — соредктору труда, посвященного «Московскому обществу распространения коммерческого образования» (МОРКО), которое тот возглавлял. А. С. Вишняков, потомственный почетный гражданин, статский советник, председатель правления Московского купеческого общества взаимного кредита, а также член правлений Центрального банка общества взаимного кредита, Общества Московско-Виндаво-Рыбинской железной дороги и член ревизионных комиссий: Харьковского земельного банка, Первого общества подъездных железнодорожных

путей, возглавил ревизионную комиссию. По воспоминаниям А. А. Ханжонкова, «А. С. Вишняков собственноручно написал около трех десятков писем к промышленникам и капиталистам Москвы с предложением вступить в акционеры Общества, учреждаемого пионером русской кинопромышленности А. А. Ханжонковым» [Ханжонков, 2020, с. 66–67]. Именно А. С. Вишняков посоветовал не набирать крупных пайщиков, и «...я охотно последовал его совету». В результате «в течение двух-трех недель весь привлекаемый капитал в 250 тыс. руб., равный оценке имущества Торгового дома, был расписан без остатка...» [Ханжонков, 2020, с. 67].

В состав директоров вошел еще один близкий А. А. Ханжонкову человек — Леонид Ефимович Теодосиадис, который родился в г. Галац (Румыния) в 1876 г., а начал свою деятельность в Ростове-на-Дону в 1904 г. в возрасте 28 лет в качестве владельца кинематографа. Он работал в 1907 г. сначала агентом по обмену кинофильмами и с 1908 г. стал представителем, а затем директором Торгового дома в Ростове-на-Дону для продажи кинокартин в Ростовский и Кавказский регионы. После этого, в 1910 г., Л. Е. Теодосиадис был приглашен Торговым домом в Москву в качестве коммерческого директора с окладом в 200 руб. в месяц. В 1912 г., после реорганизации Торгового дома в Акционерное общество, он вошел в его состав и был избран в правление Общества А. А. Ханжонкова с окладом уже в 500 руб. в месяц. На этой должности он оставался до 1915 г., когда, покинув службу у А. А. Ханжонкова, открыл собственное дело в Москве — лабораторию и контору по продаже и покупке как русских, так и иностранных фильмов [РГАЛИ, Ф. 987. Оп. 1. Д. 816. Л. 5].

Итак, в состав правления Общества вошли А. А. Ханжонков, его жена, брат жены и человек, близкий к семье, работавший на А. А. Ханжонкова в течение нескольких лет. По сути, таково было правило, которым руководствовались в акционерно-паевых предприятиях, — распределять акции и

должности среди членов семьи или близких родственников с тем, чтобы паи не выходили за пределы семьи и не возникало угрозы поглощения компании другими фирмами. Также в акционерно-паевых предприятиях члены правления имели преимущество перед рядовыми акционерами во владении акциями, что позволяло им контролировать итоги голосования на общих собраниях акционеров. Не являлось в этом плане исключением и Акционерное общество «А. Ханжонков и К^о». В нем А. А. Ханжонков располагал 650 акциями на сумму 162 500 руб., его жена — 200 акциями на сумму 50 тыс. руб., а ее брат приобрел 100 акций на сумму 25 тыс. руб. [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 64–65]. В 1915 г. А. А. Ханжонков имел в своем распоряжении уже 785 акций, а количество акций его жены выросло до 400 [РГИА, Ф. 23. Оп. 28. Д. 2341. Л. 5–6]. Что касается Л. Е. Теодосиадиса, то он располагал 30 акциями [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 64–65].

Кроме того, в руководство Общества входил А. С. Вишняков. Вместе с женой Елизаветой Петровной (стала акционером в 1914 г.) они располагали 150 акциями [РГИА, Ф. 23. Оп. 28. Д. 2341. Л. 5–6]. А. А. Ханжонков отмечал: «А. С. Вишняков был моим старым и хорошим знакомым, на его глазах прошла вся моя “кинокарьеря”, со всеми ее успехами и неудачами» [Ханжонков, 2020, с. 66].

Исключением являлся только пятый член правления, выбранный в директорат, — известный экономист и предприниматель, профессор И. Х. Озеров, который помимо того, что преподавал в высших учебных заведениях, также имел большой опыт руководства в различных государственных и коммерческих структурах. Он являлся членом Государственного совета, но при этом входил в правления ряда акционерных обществ, среди которых: Золотопромышленное общество «Колчедан», Беломорско-Балтийское акционерное общество «И. и П. Данишевские» (г. Архангельск), Акционерное общество Еринского портланд-цементного завода, Ленское золотопромышленное товарище-

ство («Лен-золото»), Акционерное общество Николае-Павдинского горного округа, Горно-промышленное общество «Пеппель и Озмидов», Акционерное общество российской писчебумажной фабрики в Петербурге и Северное издательское товарищество в Петербурге. И. Х. Озеров имел 50 акций, а в 1915 г. их количество возросло до 100 [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 64–65; Оп. 28. Д. 2341. Л. 5–6].

Таким образом, семья А. А. Ханжонкова, его близкие родственники и знакомые (всего семь человек) располагали 1180 акциями, что составляло 59% от их общего количества, причем их число постоянно возрастало. При этом большинство пайщиков являлись обладателями незначительного числа акций — от 4 до 20, — и их голоса не оказывали сколько-нибудь серьезного влияния на принятие решений правлением Общества и общим собранием. Как отмечал А. А. Ханжонков, собравшиеся на учредительное собрание «мало понимали в кинематографии, но при этом они прекрасно осознали, что фирма, имеющая около десяти представительств лучших заграничных кинофабрик и выпускающая свои недурные картины, имеет все данные на ведущую роль в России» [Ханжонков, 2020, с. 67]. Это замечание справедливо лишь отчасти. Действительно, основная масса учредителей, представлявшая московское купечество, не особо стремилась увеличивать свое влияние на деятельность Общества, а скорее рассматривала участие в новом для себя деле как вложение в «непрофильный актив». Что касается правления Общества, то в его состав входили несомненно разбиравшиеся в кинематографе.

По сути, Акционерное общество А. А. Ханжонкова, как отмечалось, было типичным акционерно-паевым предприятием, узкий круг пайщиков которого обладал контрольным пакетом акций, что позволяло руководству полностью контролировать принятие решений на общих собраниях. Причем акции не выпускались в свободную продажу, а перераспределялись среди акционеров. Такова была четкая позиция самого А. А. Ханжонкова, поскольку с первых шагов в бизнесе, как

пишет исследователь истории Московского кинематографа В. П. Михайлов, «Александр получил хороший урок на будущее — его первый компаньон Эмиль Ош оказался человеком необязательным, способным подвести», именно поэтому, «...несмотря на всю свою приверженность к коллегиальным формам работы, он сохранял за собой право на единоличное распоряжение делами фирмы, что всегда фиксировалось в уставах Торгового дома, а потом и Акционерного общества “А. Ханжонков и К^о”» [Михайлов, 2003, с. 106].

По мере развития Общества состав его правления принципиально не менялся. Согласно отчету за 1914 г., директором-распорядителем и председателем правления оставался сам А. А. Ханжонков, а членами правления являлись А. Н. Ханжонкова, И. Х. Озеров, Л. Е. Теодосиадис. Правда, вместо С. Н. Баторовского членом правления был избран А. И. Кузнецов (директор Товарищества Переяславской мануфактуры) [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 103–121]. Кроме того, в 1915 г. из состава правления вышел Л. Е. Теодосиадис, который открыл собственное дело в Москве [РГАЛИ, Ф. 987. Оп. 1. Д. 816. Л. 17]. Остальные члены правления занимали прежние места [РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 152].

Таким образом, в состав правления Общества были включены родственники учредителя (жена и брат) либо близкие к нему люди. Исключение составлял только профессор И. Х. Озеров, которого нельзя было назвать человеком, полностью разделявшим взгляды и методы управления А. А. Ханжонкова. Надо отметить, что И. Х. Озеров крайне критично высказывался в своих неопубликованных воспоминаниях как о самом А. Ханжонкове, так и в особенности о деятельности его жены Антонины Николаевны, которую он пренебрежительно называл «мадам Хан-жонкова» [РНБ, Ф. 541. Оп. 1. Д. 4. Л. 11].

Схожую позицию в отношении И. Х. Озерова занимал и сам А. А. Ханжонков, который даже не упомянул о нем в своих опубликованных воспоминаниях. Таким образом, их взаимоотношения нельзя назвать

дружескими, но при этом И. Х. Озеров оставался в руководстве Общества вплоть до его ликвидации после 1917 г. Причина такой терпимости оппонента в руководстве акционерно-паевого предприятия кроется в том, что И. Х. Озеров не просто критиковал руководство компании за те или иные ошибочные, на его взгляд, решения, но и предлагал собственную программу действий, связанную с продвижением и развитием прежде всего учебного и научного кино, т. е. был человеком чрезвычайно полезным для Общества, что, безусловно, понимал его основатель. Кроме того, как считает исследователь кинематографии дореволюционной России С. С. Гинзбург, «имена А. С. Вишнякова и И. Х. Озерова, ставших членами правления нового акционерного общества, позволили привлечь в него крупный капитал» [Гинзбург, 2007, с. 190].

1.3. Деятельность Общества

Некоторое время И. Х. Озеров являлся председателем правления кинофабрики «Ханжонков и К^о». Правда, в своих воспоминаниях он оценивал деятельность этой кинофабрики крайне отрицательно, например, отмечал: «Дело велось часто нелепо, например, вдруг явилась нелепая затея устроить охоту на медведя, в которой приняли бы участие выдающиеся русские писатели. Все это было устроено и медведь приобретен и привязан к дереву, оставалось только бить его... но все писатели так перепились, что никто и не думал об этом, да и что за нелепая идея! Словно русские писатели только тем и занимаются, что охотятся на медведей. Были брошены день-ги...» [Озеров, РНБ. Ф. 541. Оп. 1. Д. 4. Л. 11].

Необходимо отметить, что в своих мемуарах А. А. Ханжонков, напротив, очень высоко оценивал заслуги первой жены. По его мнению, «...она была активным работником в деле и хорошо его знала, участвуя во всех стадиях его развития. Специальностью своей она избрала художественную часть и работала с энтузиазмом, разрабатывая с режис-

серами сценарии, следя за правильностью съемок и т. п.» [Ханжонков, 2020, с. 68]. Сложно сказать, насколько А. А. Ханжонков был прав в оценке вклада своей жены в дела Общества и действительно ли И. Х. Озеров был несправедлив по отношению к ней, поскольку в переписке они этой темы не касались.

Эпизод с писательской охотой А. А. Ханжонков объяснял попыткой сценарного отдела наладить более тесные отношения с литераторами, поскольку фирма испытывала дефицит в готовых сценариях. Именно с этой целью зимой 1912 г. была организована большая охота в окрестностях Петербурга, в которой приняли участие почти все литераторы, подписавшие договоры о сценариях с Акционерным обществом. «Несмотря на боевое снаряжение охотников и всю опытность местных загонщиков, охота была совершенно “бескровной”, что Аркадий Аверченко и отметил в своем “Сатириконе”, но зато время было проведено прекрасно, и беседа после ужина о достижениях русской кинематографии с помощью литературных сил затянулась далеко за полночь...» [Ханжонков, 2020, с. 69–70]. Правда, результаты этой охоты оказались не блестящими, поскольку «оригинальных сценариев так и не поступило» [Ханжонков, 2020, с. 70].

В 1911 г. А. А. Ханжонков открыл тогда еще при Торговом доме Научный отдел для производства научных, видовых и этнографических картин. Консультантами были приглашены профессора Московского университета, в том числе и И. Х. Озеров. Предполагалось, что отдел будет снимать фильмы на следующие темы: 1) география России, 2) сельское хозяйство, 3) фабрично-заводская промышленность, 4) зоология и ботаника, 5) физика и химия, 6) медицина.

После преобразования фирмы в Акционерное общество Научный отдел был расширен, хотя высокая себестоимость съемок и ограниченность сбыта лент заставляли акционеров покрывать убытки за счет общих прибылей фирмы [Сковородникова, 2003]. Именно так случилось с географическим

Таблица 1

Основные показатели деятельности Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о»

Год	Количество акций	Стоимость одной акции, руб.	Основной капитал, руб.	Чистая прибыль, руб.	Дивиденд, руб.
1912	2 000	250	500 000	Нет данных	Нет данных
1913	3 000	250	750 000	78 126	72 800
1914	4 000	250	1 000 000	89 023	80 833
1915	5 000	250	1 250 000	134 801	101 041
1916	6 000	250	1 500 000	185 095	160 789
На 1 января 1917	7 000	250	1 750 000	Нет данных	Нет данных

Р а с с ч и т а н о п о: [Акционерно-паевые предприятия России, [1912], с. 405; Акционерно-паевые предприятия, [1914], с. 456; Акционерно-паевые предприятия России, [1917], с. 89; РГАЛИ, Ф. 987. Оп. 1. Д. 9. Л. 13–31; РГИА, Ф. 23. Оп. 28. Д. 2341. Л. 30–31; Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 103–121].

фильмом Ф. К. Бремера, который был послан А. А. Ханжонковым накануне Первой мировой войны в кругосветное путешествие на пароходе «Колыма» по Великому северному пути. Это путешествие длилось более двух лет. За Беринговым проливом, около Чукотки, пароход был затерт льдами, и Бремер вынужден был зазимовать у чукчей. Как пишет А. А. Ханжонков: «Бремер привез с собой около 10 тыс. метров заснятого негатива», однако «...вся партия негатива, заснятого им в тропиках... оказалась сильно испорченной» [Ханжонков, 2020, с. 99–100]. При этом у него оказалось много ценных снимков из жизни чукчей, но поскольку этот географический фильм был выпущен только в 1917 г., понесенных расходов он, конечно, не окупил. Вероятно, именно данный случай имел в виду И. Х. Озеров, который писал, что «... по желанию мадам Ханжонковой, каким-то проходимцам давались дорогостоящие аппараты и все, что надо для съемки, которые якобы ехали в кругосветное путешествие, и конечно, никаких картин фирма не получала и аппаратов больше не видела...» [Озеров. РНБ. Ф. 541. Оп. 1. Д. 4. Л. 11].

В целом деятельность кинофабрики А. А. Ханжонкова в дореволюционный период была достаточно успешной (табл. 1).

Как видно, основной капитал Общества за пять лет увеличился в 3 раза, а чистая прибыль и сумма, выплачиваемая акционерам в форме дивидендов, выросли более чем вдвое. По этим показателям Акционерное общество А. А. Ханжонкова, безусловно, лидировало среди других отечественных кинематографических фирм. Например, кинематографическое акционерное общество «Фильма», учрежденное в Баку бельгийским подданным П. А. Пироне с капиталом 250 тыс. руб., разделенным на 2 500 акций по цене 100 руб., вообще не повышало свой уставной капитал и к 1917 г. заявляло те же 250 тыс. руб. и 2 500 акций [Акционерно-паевые предприятия России, [1917], с. 89; РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 2063. Л. 4]. Такая же ситуация складывалась в «Российском кинематографическом акционерном обществе», учрежденном в Петербурге в 1912 г. бельгийским подданным Л. Нотомбом с уставным капиталом в 120 тыс. руб. Оно также не повышало свой уставной капитал [Акционерно-

Таблица 2

Основные показатели деятельности акционерного общества «Бр. Пате»

Год	Прибыль, франки	Прибыль, руб. по курсу	Курс франка по отношению к рублю
1911/1912	6 050 947	2 269 105	1/0.375
1912/1913	7 320 304	2 745 114	1/0.375
1913/1914	8 433 279	3 162 479	1/0.375
1914/1915	4 889 291	1 833 484	1/0.375

Р а с с ч и т а н о п о: [Акционерно-паевые предприятия России, [1917], с. 87–88].

паевые предприятия России, [1917], с. 88; РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 1475. Л. 3] и т. д. Из девяти акционерных компаний в сфере кинематографии, официально зарегистрированных как акционерные общества, помимо компании А. А. Ханжонкова, только Акционерное кинематографическое общество «С. А. Френкель» в Киеве ежегодно выплачивало дивиденды в размере 12%, при этом его основной капитал составлял всего 200 тыс. руб., а список учредителей включал 13 человек, из которых четверо являлись членами одной семьи. Причем из 2 тыс. акций Общества им принадлежало 1 907 акций, т. е. более 95% [Акционерно-паевые предприятия России, [1912], с. 225–226; 1914, с. 454; РГИА, Ф. 23. Оп. 12. Д. 618. Л. 91]. Поэтому практически все выплачиваемые дивиденды оставались в семье.

Реальную конкуренцию А. А. Ханжонкову могли бы составить французские кинокомпании «Гомон» и «Бр. Пате». «Бр. Пате» открыла свое представительство в Петербурге еще в 1907 г., а в 1909 г. учредила ответственное агентство в Москве. Фирма также имела представительства в Киеве, Одессе, Варшаве, Ростове-на-Дону, Риге, Харькове, Екатеринославе и Ярославле [ЦГИА СПб, Ф. 1603. Оп. 1. Д. 30. Л. 149].

Основной капитал компании составлял 30 млн франков. Она выпустила 300 тыс. акций по 100 франков (1 франк равнялся

37,5 коп.), а ее прибыль стабильно росла (табл. 2).

Для операций в России фирма «Бр. Пате» выделила основной капитал в размере 1 млн руб. [Акционерно-паевые предприятия России, 1917, с. 87]. К этому времени основной капитал фирмы Ханжонкова составлял 1 250 000 руб. [Акционерно-паевые предприятия России, [1917], с. 89], что было вполне сопоставимо. Всего в России до 1 января 1914 г. было выпущено 275 художественных фильмов, из которых 56 были сделаны на фирме «Бр. Пате» и 54 сняты на кинофабрике А. А. Ханжонкова. Кроме того, Пате и Ханжонков сделали одну совместную картину («1812 год») под маркой «Бр. Пате и А. Ханжонков».

Что касается французской компании «Гомон» (основана в 1883 г. Леоном Гомоном), то хотя она на российском кинорынке появилась еще в 1907 г., но долгое время ограничивалась только продажей кинематографических и фотографических аппаратов и лент и лишь в 1912 г. официально зарегистрировалась как Французское акционерное общество «Общество учреждений Гомон» и заявила для производства в России основной капитал в 200 тыс. руб. [РГИА. Ф. 23. Оп. 12. Д. 1362. Л. 1–3].

Контора Общества находилась в Москве (Тверская, 24, в доме Саввинского подворья, там же располагался и А. А. Ханжонков). Представитель в России Пьер Перэн. В целом

ее деятельность была не очень успешной. Фирма «Гомон» произвела в России не более 10 фильмов [Лихачев, 1927, с. 202].

Таким образом, только две фирмы («Бр. Пате» и А. А. Ханжонков) контролировали более 40% всего производства фильмов в России [Лихачев, 1927, с. 202]. Однако после начала Первой мировой войны компания «Бр. Пате» практически свернула выпуск русских кинокартин и в дальнейшем занималась исключительно кинопрокатом, продажей пленки и других кинематографических товаров, т. е. превратилась в универсальный магазин [Коломаров, 1938, с. 7].

2. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И. Х. ОЗЕРОВА ПО РАЗВИТИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

В сложившихся условиях А. А. Ханжонков мог стать монополистом в производстве и прокате российских и иностранных картин, однако его главная ошибка, по мнению И. Х. Озерова, заключалась в том, что он недостаточно активно занимался привлечением новых акционеров. Действительно, как отмечалось, состав акционеров практически не менялся и колебался в пределах 80–90 человек, причем подавляющее большинство из них были держателями 5 — максимум 20 акций, что не позволяло сколько-нибудь существенно влиять на политику Общества. Как подчеркивал И. Х. Озеров, А. А. Ханжонков боялся серьезного расширения дела и «... как нищий, предпочитал при каждом новом ничтожном выпуске акций обходить с книгой бывших акционеров и предлагать им подписываться на новый выпуск», а надо было «...акции выпускать на биржу и довести капитал с полутора миллиона до десяти и более» [Мемуары профессора Озерова, 1997а, с. 93].

Идею координации интересов предпринимателей и широких масс населения И. Х. Озеров высказывал неоднократно. Важным шагом на этом пути, по его мнению, должна была стать «демократизация

промышленных ценностей», т. е. снижение номинальной цены акций [Озеров, 1915, с. 86–87]. Средняя цена акций в России составляла 250–500 руб., что делало ее недоступной для рядовых служащих и рабочих акционерно-паевых предприятий, однако уменьшение ее хотя бы до 100 руб. делало ее более выгодной для приобретения и расширяло состав акционеров предприятия за счет тех рядовых работников, которые на нем трудились. Это, по мысли И. Х. Озерова, являлось залогом не только эффективной работы предприятия, но и способствовало бы установлению на нем, как он выражался, «социального мира». В качестве примера достижения такого социального мира И. Х. Озеров рассматривал деятельность американских предпринимателей, которые охотно шли навстречу трудящимся, предоставляя часть акций в распоряжение служащих и рабочих. Он подчеркивал: «Рабочие, являясь акционерами, стремятся поднять производительность своего труда. Это их заинтересовывает кровно в успешности производства и создает среди них атмосферу, благоприятную для промышленности», а самое главное — «уничтожает ту пропасть, которая существует у нас между представителями капитала и труда», поскольку «при приобщении рабочих к участию в капитале предприятия это перебрасывает мост между капиталом и трудом» [Озеров, 1917, с. 11–12]. Однако реализовать эту идею в данном Акционерном обществе А. А. Ханжонкова И. Х. Озерову так и не удалось.

Более плодотворным оказалось сотрудничество А. А. Ханжонкова и И. Х. Озерова, направленное на создание и расширение деятельности Научного отдела Общества, а также на распространение пропаганды научных и учебных фильмов среди учащихся и населения в целом. Примером такого подхода явился фильм «Пьянство и его последствия», посвященный борьбе с алкоголизмом. В этом фильме, снятом на деньги акционеров и поставленном при консультации врачей-психиатров, роль алкоголика исполнил знаменитый актер немого кино Иван Мозжухин. Помимо антиалкогольной тематики, фильм

был интересен тем, что в нем присутствовали как игровые, так и трюковые сцены, в которых снимались вместе актер и анимированный персонаж. Из полупустой бутылки водки, стоящей на столике перед пьяницей, выползает маленький чертик. Перепрыгивая со стола на рукав пиджака, чертик всячески дразнит пьяного. По замыслу авторов, эта сценка иллюстрировала состояние человека, допившегося «до чертиков», и очень эмоционально действовала на неподготовленного зрителя [Гинзбург, 2007, с. 111].

Фильм с невиданным успехом прошел по стране. Его посмотрел даже сам автор винной монополии С. Ю. Витте с супругой, и, по мнению корреспондента «Вестника кинематографии», картина заслужила его одобрение [Вишневский, Михайлов, 2004, с. 139].

Материалы для диаграмм, представленных в фильме, были заимствованы из собрания Противоалкогольного музея при Московском столичном попечительстве о народной трезвости. Кроме того, эта картина, впервые в истории научно-популярного кино, получила положительные рецензии в прессе. О «Пьянстве и его последствиях» писали не только кинематографические издания, но и крупнейшие газеты «Русское слово», «Новое время», «Петербургская газета» и т. д. Общественные организации (такие как Союз христиан-трезвенников, Комитет народной трезвости и др.) выступили со специальными заявлениями, приветствовавшими появление фильма на экранах. В царской России этот фильм показывали даже во время Великого поста, хотя просмотры кинокартин в этот период были запрещены. Смотреть его разрешалось даже детям, ведь он обличал грех. Будучи хорошим коммерсантом, А. А. Ханжонков сумел убедить владельцев кинотеатров в том, что научное кино тоже может приносить прибыль [Отзыв газет..., 1914, с. 29–31].

Особый интерес к картине проявили военные: «Главным Управлением Генерального штаба с разрешения военного министерства было сообщено штабам военных округов и главному управлению военно-учебных за-

ведений о желательности демонстрация в частях войск и военно-учебных заведений картины “Пьянство и его последствия”, как производящую сильное впечатление на зрителя, рисующую в правдивой, с научной точки зрения, форме гибельные последствия злоупотребления алкоголем» [Отзыв газет..., 1914, с. 30].

Аналогичные рекомендации Морское министерство направило в управления подведомственных ему учреждений, а командир 5-го Финляндского стрелкового полка полковник Шиллинг в своем отзыве о фильме заявил: «Картина эта в настоящее время является наилучшим, надежным и могучим средством в деле борьбы с пьянством, этим общественным злом... Демонстрирование ее должно быть не раз, не два, а периодически через известные промежутки времени как напоминание об ужасной расплате за невоздержание. ...Если эта картина проникнет во все не только города, но и деревни, можно будет поручиться за полный успех общества трезвости в деле борьбы с пьянством» [РГИА, Ф. 472. Оп. 49. Д. 969. Л. 111].

Министерство путей сообщения также сделало специальное циркулярное распоряжение всем управлениям железных дорог приобрести от Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» кинематографическую ленту «Пьянство и его последствия» для демонстрации ее железнодорожным служащим одновременно с лекциями о вреде алкоголя [Вишневский, Михайлов, 2004, с. 153].

И. Х. Озерову также принадлежала идея внедрения учебных фильмов в преподавание в школе. С целью пропаганды научных фильмов в июне 1915 г. состоялся закрытый просмотр, на котором демонстрировались ленты (всего восемь картин), подготовленные на киностудии А. А. Ханжонкова. И. Х. Озеров смог привлечь к этому просмотру ряд государственных и общественных деятелей. Среди зрителей были: министр просвещения П. Н. Игнатьев, политический и общественный деятель, член Государственной думы Е. П. Ковалевский, председатель комиссии по внешкольному образованию С. С. Григорьев, член Государственного совета, профессор

А. В. Васильев, министр торговли В. Н. Шаховской и министр земледелия А. В. Кривошеин, товарищ министра внутренних дел В. Ф. Джунковский, товарищ министра путей сообщения П. Н. Думитрашко и др. По итогам просмотра министр народного просвещения высказался о том, что научный кинематограф играет важную роль в популяризации естественных и исторических предметов и вполне согласуется с требованиями низшей школы. Министр земледелия указал на необходимость посредством кинематографии ознакомить общество со значением отечественных курортов, считая это важным и серьезным вопросом.

Профессор И. Х. Озеров предложил создать специальные комиссии из членов Государственного совета и Государственной думы и общими силами трудиться над кинематографом как популяризатором научных предметов в серьезном смысле слова. Он прямо указал на то, что «наша школа будет жизненнее, когда соединится с кинематографией, и должна содействовать этому настойчиво и незамедлительно» [Вишневский, Михайлов, 2004, с. 176–177].

В 1915 г. в книге «На новый путь! К экономическому освобождению России» И. Х. Озеров развил подробную программу использования кинематографа для оживления школьного образования, пропаганды агрономических знаний и борьбы с алкоголизмом. В специальной главе, посвященной кинематографу, он отметил: «Кинематограф в настоящее время является, главным образом, средством развлечения, но он может сделаться и огромным фактором культурного развития населения... Практически это можно было бы сделать через особую комиссию, состоящую из людей, хорошо знающих педагогическое дело, при участии представителей от министерств народного просвещения, торговли, земледелия, святейшего синода и некоторых других. И таким образом, мог бы быть выработан план, что снять, что инсценировать» [Озеров, 1915, с. 173–174]. По мнению И. Х. Озерова, такой подход к использованию кинематографа, в частности, в школьном образовании может

быть весьма полезен. «Школа будет создавать импульс к творчеству (а в настоящее время она ведет нередко к апатии), притом к творчеству на исторической подкладке» [Озеров, 1915, с. 175].

Именно идея создания учебных фильмов побудила И. Х. Озерова, как он отмечал позднее в своих мемуарах, вступить в Акционерное общество А. А. Ханжонкова. В результате этого он стал горячим сторонником кинофикации школы всех рангов, уделяя внимание пропаганде этой идеи [Мемуары профессора Озерова, 1997б, с. 72]. Тем не менее все эти усилия не увенчались успехом, а без поддержки государства Научный отдел Акционерного общества оказался слишком затратным для акционеров и, как правило, работал в убыток, а в конце 1916 г. был закрыт.

К сожалению, программа кинофикации школ так и не была реализована, о чем написал И. Х. Озеров, уже будучи пенсионером союзного значения, после прочтения мемуаров А. А. Ханжонкова, вышедших в 1937 г. Это письмо было отправлено А. А. Ханжонкову в апреле 1938 г. из Дома престарелых ученых в Ленинграде (ул. Халтурина, 27) на адрес в Ялте (ул. Севастопольская, 7), где в коммунальной квартире с 1926 г. проживал А. А. Ханжонков.

Надо отметить, что И. Х. Озеров достаточно критично оценивал прочитанные мемуары, хотя справедливости ради надо сказать, что и сам А. А. Ханжонков был не очень доволен тем текстом, который был опубликован практически без его ведома. Дело в том, что его вторая жена В. Д. Попова писала: «Его записки в 1934 г. были приобретены кафедрой киноведения “ВГИКа”, а в 1937 г. на основании этих записок вышла книга “Возникновение и развитие русской кинопромышленности”. Живя в Ялте, А. А. (Ханжонков. — А. Б.) не мог приняться за редактирование и был очень огорчен внесенными изменениями в его записки» [РГАЛИ, Ф. 987. Оп. 1. Д. 8. Л. 3].

Понятно, что эти детали И. Х. Озеров знать не мог. Письмо напечатано на машин-

ке и хранится в фонде А. А. Ханжонкова в Российском государственном архиве литературы и искусства, однако текст читается с трудом. И. Х. Озеров писал: «Дорогой А. А., попались мне ваши мемуары... вы выхолостили из ваших мемуаров вашу душу из нашего дела. Мемуары представляют из себя какую-то хронику, а души не стало в них» [РГАЛИ, Ф. 987. Оп. 1. Д. 32. Л. 2].

Вспоминая организацию просмотра учебных и научных фильмов, снятых на киностудии А. А. Ханжонкова, И. Х. Озеров отмечал: «...Я приглашал министра просвещения Игнатьева и Шаховского и демонстрировал им картины такого рода, вел пропаганду этого и они давали мне слово, что, как только кончится война, они сделают все для обязательной кинофикации школы. Они читали мои статьи по этому поводу. А пока шла война и приходилось хлопотать то об иностранной валюте, то об освобождении операторов от призыва на войну и т. д. Итак, учебный отдел был только у вас и только в вашем Обществе занимались этим, а в настоящее время этот вопрос следовало бы вам подхлестнуть и это был дух в обществе и напрасно вы упустили это... Помните, мы беседовали о создании большого театра кино в Петербурге, как места randevu для членов Думы для пропаганды тех же идей и о создании того же в Москве и у вас были попытки по воскресеньям устраивать такие сеансы, и я иногда присутствовал на них и мы вели переговоры с финансистами об этом, но вы побаивались, что, пожалуй, это дело у вас уплывет из рук. Напрасно, напрасно! ...И вам бы следовало пополнить ваши мемуары и ваши заслуги возросли бы и это оказало бы влияние на продвижение этой идеи. Я теперь и не упрекаю вас. Я сам пишу мемуары и кое-что напишу, но это выйдет уже после моей смерти, но вы умалили себя и это сблизило меня с вашим делом» [РГАЛИ, Ф. 987. Оп. 1. Д. 32. Л. 2].

В этом письме, как и в своих неопубликованных мемуарах, И. Х. Озеров еще раз

высказывает сожаление о нереализованных возможностях Акционерного общества А. А. Ханжонкова, который имел реальные шансы монополизировать российский рынок производства и проката кинофильмов, но упустил свой шанс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Акционерное общество «А. Ханжонков и К^о» представляло собой типичное акционерно-паевое предприятие, в руководстве которого доминировали члены семьи, ближайшие родственники и люди, близкие к учредителю. В какой-то мере исключением здесь являлось приглашение в акционеры и избрание в правление профессора И. Х. Озерова, который имел свое видение развития как самого Общества, так и российского кинематографа в целом. Кроме того, являясь членом Государственного совета и активным предпринимателем, входившим в руководство ряда акционерных компаний, И. Х. Озеров (как и другой акционер — А. С. Вишняков) своим авторитетом способствовал привлечению в Общество крупного московского капитала.

Критические замечания И. Х. Озерова по поводу руководства компании, а также стратегии ее развития не получили сколько-нибудь существенной поддержки со стороны А. А. Ханжонкова. Более плодотворным было их сотрудничество в вопросе развития Научного отдела Общества, деятельность которого была направлена на производство учебных фильмов и их активное внедрение в процесс школьного обучения. Однако и эта идея в силу разных причин, вызванных прежде всего Первой мировой войной, оказалась отложена «на потом» и в конечном счете так и не реализовалась.

Кроме того, не было поддержано и предложение И. Х. Озерова о расширении состава учредителей Общества за счет снижения стоимости акций и продажи их на бирже, что позволило бы компании транс-

формироваться из акционерно-паевого в классическое акционерное предприятие европейского типа (анонимное акционерное общество). Реализация этой идеи могла бы значительно расширить основной капитал Общества, что, в свою очередь, открывало ему возможность фактически монополизировать рынок кинопроизводства и проката в России. Однако боязнь А. А. Ханжонкова

потерять рычаги влияния на Общество не дала претворить ее в жизнь.

Все это объективно сдерживало развитие компании. В годы Первой мировой войны, когда с кинорынка ушли основные иностранные конкуренты, у фирмы А. А. Ханжонкова возникли потенциальные условия для расширения своей деятельности, однако он так и не смог воспользоваться этими возможностями.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Акционерно-паевые предприятия России.* [1912]. Под общ. ред. В. В. Лаврова. М.: М. Лавров, 1912–1917.
- Акционерно-паевые предприятия России.* [1914]. Под общ. ред. В. В. Лаврова. М.: М. Лавров, 1912–1917.
- Акционерно-паевые предприятия России.* [1917]. Под общ. ред. В. В. Лаврова. М.: М. Лавров, 1912–1917.
- Барышников М. Н. 2010. У истоков российского институционализма (из творческого наследия И. Х. Озерова). *Журнал институциональных исследований* 2 (3): 153–161.
- Барышников М. Н. 2011. И. Х. Озеров: институты, групповые интересы и развитие экономики. *Университетский научный журнал* 1: 9–22.
- Бессолицын А. А. 2021. Разгром нашей экономической жизни (И. Х. Озеров об экономической ситуации в России после февраля 1917 года). В: *Экономисты о революции 1917 года: сборник статей, 747–764*. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС.
- Биография А. А. Ханжонкова, написанная его женой — Ханжонковой Верой Дмитриевной (без даты).* Российский государственный архив литературы и искусства (РГАЛИ). Ф. 987. Оп. 1. Д. 8. Л. 1–3.
- Вишневский В. Е., Михайлов В. П. 2004. *Летопись российского кино. 1863–1929*. М.: Материк.
- Гинзбург С. С. 2007. *Кинематография дореволюционной России*. М.: Аграф.
- Дело Министерства торговли и промышленности об учреждении кинематографического акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» в Москве (1911–1916 гг.).* Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л.Л. 7, 64–65, 67, 152.
- Дмитриев А. Л. 2005. Нереализованные идеи Ивана Христофоровича Озерова. *Финансы и бизнес* (2): 96–100.
- Канцелярия Министерства Императорского Двора. Отзыв на фильм А. Ханжонкова «Пьянство и его последствия».* Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 472. Оп. 49. Д. 969. Л. 111.
- Коломаров Б. Н. 1938. *Дореволюционная русская кинематография*. Л. 7.
- Коломин Е. В. 2009. Значение научного наследия И. Х. Озерова. *Финансовый журнал* (1): 157–163.
- Лихачев Б. С. 1927. *Кино в России (1896–1926 гг.). Материалы к истории русского кино. Часть 1 (1896–1913)*. Л. 202.
- Личное дело пенсионера Союзного значения А.А. Ханжонкова.* Государственный архив Российской Федерации (ГА РФ). Ф. 10249. Оп. 3. Д. 459. Л. 11.
- Личное дело Теодосиадиса Леонида Ефимовича.* Российский государственный архив лите-

- ратуры и искусства (РГАЛИ). Ф. 987. Оп. 1. Д. 816. ЛЛ. 5, 17.
- Мемуары профессора И. Х. Озерова. 1997а. *Вопросы истории*. (1): 83–97.
- Мемуары профессора И. Х. Озерова. 1997б. *Вопросы истории*. (2): 72–95.
- Михайлов В. П. 2003. *Рассказы о кинематографе старой Москвы*. М.: Материк.
- О разрешении деятельности в России Французского акционерного общества «Общества учреждений Гомон» (1912–1916 гг.). Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 12. Д. 1362. Л. 1–3.
- Об учреждении «Российского кинематографического акционерного общества» в Петербурге (1912–1913). Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 12. Д. 1475. Л. 3.
- Об учреждении акционерного кинематографического общества «С.А. Френкель» в Киеве (1909–1912). Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 12. Д. 618. Л. 91.
- Об учреждении кинематографического акционерного общества «Фильма» в Баку (1913–1916). Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 12. Д. 2063. Л. 4.
- Озеров И. Х. 1915. *На новый путь! К экономическому освобождению России*. М.: М. Богуславский.
- Озеров И. Х. 1917. *Куда мы идем?* Пг.: Свободный народ.
- Озеров И.Х. *Воспоминания (1905–17)*. Черновик / Отдел рукописей РНБ. Ф. 541. Оп. 1. Д. 4. Л. 1–129.
- Отзыв газет о картине «Пьянство и его последствия». 1914. *Вестник кинематографии* 87: 28–31.
- Отчет правления Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» за 1912–1913 г.* Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 28. Д. 2341. Л. 30–31.
- Отчет правления Акционерного общества А. Ханжонкова за 1914 г.* Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 12. Д. 1170. Л. 103–121.
- Отчет правления Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» за 1916 г.* Российский государственный архив литературы и искусства (РГАЛИ). Ф. 987. Оп. 1. Д. 9. Л. 13–31.
- Петроградское отделение Акционерного общества «Братья Пате» — фонографы, синематографы, точные аппараты*. Центральный государственный исторический архив Санкт-Петербурга (ЦГИА СПб). Ф. 1603. Оп. 1. Д. 30. Л. 149.
- Письмо И. Х. Озерова А. А. Ханжонкову от 26 апреля 1938 г. в Крым*. Российский государственный архив литературы и искусства (РГАЛИ). Ф. 987. Оп. 1. Д. 32. Л. 2.
- Сковородникова С. 2003. Научный отдел Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о». *Киноведческие записки* 64: 167–170.
- Список акционеров Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» на 2 апреля 1914 г.* Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 28. Д. 2341. Л. 3–4.
- Список акционеров Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о» на 8 марта 1915 г.* Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 28. Д. 2341. Л. 5–6.
- Устав Акционерного общества «А. Ханжонков и К^о»*. 1912. М.
- Ханжонков А. А. 2020. *Первые годы русской кинематографии*. М.: Юрайт.

Translation of references in Russian into English

About the Consent for the activity of the French joint-stock company “Institutions Company Gaumonde” in Russia (1912–

1916). Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 12. D. 1362. L. 1–3. (In Russian)

- About the Establishment of the “Russian Cinematographic Joint-stock Company” in Petersburg (1912–1913).* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 12. D. 1475. L. 3. (In Russian)
- About the establishment of the joint-stock cinematographic company “S. A. Frenkel” in Kiev (1909–1912).* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 12. D. 618. L. 91. (In Russian)
- About the Establishment of the Cinematographic Joint-stock Company “Filma” in Baku (1913–1916).* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 12. D. 2063. L. 4. (In Russian)
- Baryshnikov M.N. 2010. Origins of Russian institutionalism (from the creative heritage of I.Kh. Ozerov). *Zhurnal institutsional'nikh issledovaniy* 2 (3): 153–161. (In Russian)
- Baryshnikov M. N. 2011. I. Kh. Ozerov: institutes, group interests and economic development. *Universitetskiy nauchniy zhurnal* 1: 9–22. (In Russian)
- Bessolitsyn A. A. 2021. Devastation of our economic life (I. Kh. Ozerov about the economic situation in Russia after February 1917). In: *Economisty o Revolyutsii 1917 Goda: Collection of Articles, 747–764.* Moscow: Publishing house «Delo» RANEPА (In Russian)
- Biography of A. A. Khanzhonkov written by his wife — Khanzhonkova Vera Dmitrievna (without date).* Russian state archive of literature and art (RSALA). F. 987. Op. 1. D. 8. L. 1–3. (In Russian)
- Case of the Ministry of Trade and Industry about the Establishment of Cinematographic Joint-stock Company “A. Khanzhonkov & Co” in Moscow (1911–1916).* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 12. D. 1170. L.L. 7, 64–65, 67, 152. (In Russian)
- Chancellery of the Ministry of Emperor’s House.* Review to the movie of A. Khanzhonkov “Alcoholism and its consequences”. Russian state historical archive (RSHA). F. 472. Op. 49. D. 969. L. 111 (In Russian)
- Charter of Joint-stock Company “A. Khanzhonkov & Co”.* 1912. Moscow. (In Russian)
- Dmitriev A. L. 2005. Unrealized ideas of Ivan Khristoforovich Ozerov. *Finantsy i Biznes* (2): 96–100. (In Russian)
- Ginzburg S. S. 2007. *Cinematography in Pre-revolutionary Russia.* Moscow: Agraf Publ. (In Russian)
- Joint stock companies in Russia.* [1912]. Under the general edition of V. V. Lavrov Publ.. Moscow: M. Lavrov Publ., 1912–1917. (In Russian)
- Joint stock companies in Russia.* [1914]. Under the general edition of V. V. Lavrov Publ.. Moscow: M. Lavrov Publ., 1912–1917. (In Russian)
- Joint stock companies in Russia.* [1917]. Under the general edition of V. V. Lavrov Publ.. Moscow: M. Lavrov Publ., 1912–1917. (In Russian)
- Khanzhonkov A. A. 2020. First Years of Russian Cinematography. Moscow: Publishing house Yurayt. (In Russian)
- Kolomarov B. N. 1938. Pre-revolutionary Russian cinematography. L. 7. (In Russian)
- Kolomin E. V. 2009. The importance of the scientific heritage of I.Kh. Ozerov. *Finansoviy Zhurnal* 1: 157–163. (In Russian)
- Letter of I.Kh. Ozerov to A.A. Khanzhonkov as of 26 April 1938 to Crimea.* Russian state archive of literature and art (RSALA). F. 987. Op. 1. D. 32. L. 2. (In Russian)
- Likhachev B. S. 1927. *Cinema in Russia (1896–1926).* Materials for the History of Russian Cinema. Part 1 (1896–1913). L. 202. (In Russian)
- Memoirs of professor I. Kh. Ozerov. 1997a. *Voprosy Istorii* 1: 83–97. (In Russian)
- Memoirs of professor I. Kh. Ozerov. 1997b. *Voprosy Istorii* 2: 72–95. (In Russian)
- Mikhailov V. P. 2003. *Stories of the cinematography of the old Moscow.* Moscow: Materik Publ. (In Russian)
- Ozerov I. Kh. 1915. *To the New Way! For the Economic Freedom of Russia.* Moscow: Bogoslavskiy Publ. (In Russian)
- Ozerov I. Kh. 1917. *Where are we going?* Pg.: Free people Publ. (In Russian)
- Ozerov I. Kh. *Memoirs (1905–1917).* Draft / Department of manuscripts of RNL. F. 541. Op. 1. D. 4. L. 1–129. (In Russian)

- Personal Case of the Pensionary of the Union's Importance A. A. Khanzhonkov.* State archive of the Russian Federation (SARF). F. 10249. Op. 3. D. 459. L. 11. (In Russian)
- Personal case of Theodosiadis Leonid Efimovich.* Russian state archive of literature and art (RSALA). F. 987. Op. 1. D. 816. L.L. 5, 17. (In Russian)
- Petrograd Branch of Joint-stock Company "Pate Brothers" — phonographs, cinematographs, precision devices.* Central state historical archive of St. Petersburg (CSHA SPb.). F. 1603. Op. 1. D. 30. L. 149 (In Russian)
- Report of the Management Board of Joint-stock Company "A. Khanzhonkov & Co" for 1912–1913.* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 28. D. 2341. L. 30–31. (In Russian)
- Report of the Management Board of Joint-stock Company "A. Khanzhonkov & Co" for 1914.* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 12. D. 1170. L. 103–121. (In Russian)
- Report of the Management Board of Joint-stock Company "A. Khanzhonkov & Co" for 1916.* Russian state archive of literature and art (RSALA). F. 987. Op. 1. D. 9. L. 13–31. (In Russian)
- Review of newspapers on the movie "Alcoholism and its consequences". 1914. *Vestnik Kinematografii* 87: 28–31. (In Russian)
- Shareholders register of Joint-stock company "A. Khanzhonkov & Co" as of 2 April 1914.* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 28. D. 2341. L. 3–4. (In Russian)
- Shareholders register of Joint-stock company "A. Khanzhonkov & Co" as of 8 March 1915.* Russian state historical archive (RSHA). F. 23. Op. 28. D. 2341. L. 5–6. (In Russian)
- Skovorodnikova S. 2003. Scientific department of Joint-stock company "A. Khanzhonkov & Co". *Kinovedcheskie Zapiski* 64: 167–170. (In Russian)
- Vishnevskiy V. E., Mikhaylov V. P. 2004. *Chronicle of Russian cinema. 1863–1929.* Moscow: Materik Publ. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
11 августа 2021 г.
Принята к публикации
12 ноября 2021 г.*

Specifics of the management of joint stock company "A. Khanzhonkov & Co" at the beginning of the XX century

A. A. Bessolitsyn

Institute of Russian history, the Russian Academy of Sciences, Russia

Based on the archive materials, memoirs and scientific literature the article describes two approaches to the management of joint stock company "A. Khanzhonkov & Co". The author considers the specifics of establishing the management bodies, in which apart from Khanzhonkov himself as the main founder, participated the members of his family, relatives and close people. A well-known economist, professor I. Kh. Ozerov, which was out of this circle, was nevertheless included into the management board, since he was useful for the Company because he developed the program of creation of educational and scientific cinema, which helped to increase recognition of the Company and improved its image among the governing circles. However, the initiative of Ozerov to decrease the price of shares and trade them at a stock exchange, which could have allowed to significantly increased the main capital of the Company and its influence on the cinema production and distribution market, as the research shows, was not supported by Khanzhonkov. The main reason for this was the concern of the latter to lose the control over

the Company and thus, the Company failed to significantly expand his opportunities during the First World War when a number of foreign companies had to leave Russian market. The management of the Joint stock company failed to use this opportunity and had to leave the market to new companies.

Keywords: management, shareholders, joint stock company, management board, cinematography.

For citation: Bessolitsyn A. A. 2021. Specifics of the management of joint stock company “A. Khanzhonkov & C^o” at the beginning of the XX century. *Russian Management Journal* **19** (2): 177–194. (In Russian)

Initial Submission: August 11, 2021
Final Version Accepted: November 12, 2021