

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

«НОБЛЕССНЕР»: ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ В ПЕТЕРБУРГЕ В НАЧАЛЕ XX ВЕКА

М. Н. БАРЫШНИКОВ

Российский государственный педагогический университет

Статья посвящена исследованию формирования финансово-промышленной группы Нобелей — Лесснеров в Петербурге в начале XX в. В ней показано, что группа возникла в России в качестве одного из элементов перестройки промышленности накануне Первой мировой войны. Особое внимание уделяется анализу институциональных и организационных новаций, влиявших на эффективность деятельности финансово-промышленной группы в условиях складывавшейся в Российской империи хозяйственной, социальной и политической ситуации. Центральное место в работе отведено рассмотрению проблем, связанных с формированием баланса интересов в его правовом, неформальном, организационном и социокультурном содержании.

Ключевые слова: Россия, финансово-промышленная группа, собственность, ресурсы, институты, интересы.

Эффективность деятельности петербургских фирм Нобелей и Лесснеров, учрежденных с учетом имевшегося в Российской империи набора институциональных (правовых и неформальных) регуляторов, определялась желанием и способностью собственников использовать разнообразные организационные инструменты координации хозяйственных, социокультурных и общественно-политических возможностей развития семейного бизнеса. Сопутствовавшее подобному поведению стремление выйти за рамки традиционных норм хозяйственных отношений, готовность к кон-

солидации имеющегося потенциала в целях тесного и продуктивного экономического, финансового и технологического сотрудничества (в том числе через взаимодействие с партнерами иной этнической и религиозной принадлежности) во многом объясняют причины успеха семейных предприятий в условиях их последовавшей трансформации в крупные корпорации. Согласованная деятельность в рамках финансово-промышленной группы оказалась в данном случае особенно результативной, поскольку скоординированный поиск, привлечение и использование

разнообразных ресурсов (экономических, финансовых, технологических, организационных, интеллектуальных и т. д.) обеспечили большую устойчивость предприятиям группы и повысили их конкурентоспособность в условиях борьбы за правительственные заказы накануне и в годы Первой мировой войны.

В процессе складывания финансово-промышленной группы Нобелей — Лесснеров, одним из важнейших этапов которого стало создание компании «Ноблесснер», нашли оптимальную для своего времени координацию различные индивидуальные и групповые предпочтения, связанные с конкретными интересами ряда крупных столичных промышленных фирм и вместе с тем ориентированные на достижение долгосрочных целей экономического развития России, прежде всего в сфере машино- и судостроения.

Акционерное общество «Г. Лесснер»

История промышленного дела Лесснеров в Петербурге насчитывала более шести десятилетий. В 1860-е гг. крупнейшим в Выборгской части города наряду с машиностроительным заводом Л. Нобеля являлся механический завод Густава Лесснера. Эволюция этого предприятия демонстрирует близкий к варианту развития компании «Людвиг Нобель» процесс перехода от единоличной к ассоциированной форме собственности, а именно в виде акционерного общества. Сотрудничество этих двух фирм стало определяющим для роста их производственного и коммерческого потенциала в условиях процессов обновления социально-экономической и политической жизни Российской империи в начале XX в.

Подданный Пруссии Густав Арнольд Францевич Лесснер основал семейное дело в 1853 г. С 1860 г. в звании купца 2-й гильдии (с 1867 г. — 1-й гильдии) он содержал предприятие, изготавливавшее

типографские станки. Вслед за правительственным решением 1861 г., разрешавшим беспошлинный ввоз чугуна и железа для машиностроительных предприятий с паровыми и водяными двигателями, Г. Лесснер начал модернизацию производства. К середине 1870-х гг. семейное промышленное дело перестраивается в крупный завод с литейным и механическим производством (на территории между Большой Невкой и Оренбургской улицей). Отметим, что к этому времени в России действовали уже 124 машиностроительных предприятия (против 92 к началу 1860-х гг.) [Де-Ливрон, 1874, с. 123].

Особенности институционализации семейного дела наглядно проявились в завещании Г. Лесснера (1886 г.). В частности, он выражал «желание, чтобы дети его перешли в подданство Российской империи». При этом согласование предпочтений членов семьи увязывалось с интересами развития предприятия: опекуном по имуществу назначалась жена, но непосредственный надзор за производством Г. Лесснер поручил «своему другу», петербургскому предпринимателю Л. Кенигу. Значимым в данном отношении выступал тот факт, что оба промышленника кредитовались Петербургским учетным и ссудным банком (рафинадное производство Кенигов в дальнейшем «усиленно» финансировалось банком [Гиндин, 1997, с. 125]).

После смерти Густава Лесснера собственниками предприятия становятся наследники: вдова, купчиха 1-й гильдии, подданная Пруссии Мария Андреевна Лесснер (рожд. Эрфурт), сын от первого брака (от Эмилии Лихт) Арнольд Фридрих Отто Лесснер, а также родственники, саксонские подданные Павел и Андрей Андреевичи Эрфурты. Последние еще при жизни Г. Лесснера выступали совладельцами его завода с чугунно-литейным и механическим производством на Сампсониевской набережной Петербурга. В 1893 г. по семейному

разделу завод Лесснеров отошел в собственность в равных долях братьям Эмилию, Артуру, Арнольду и Роберту Густавовичам. Их сестры София Эрфурт, Мария Неллис, Лидия и Женни Лесснер, в связи с уступкой своих частей, приобрели право на получение 100 тыс. руб., ежегодно выплачиваемых по 4 тыс. руб. [РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1358, л. 7–8].

Заметим, что предприятие Лесснеров первым в России приступило к выпуску подводных мин и торпед системы Уайтхеда, что во многом определило усиление конкурентных позиций фирмы накануне мировой войны. С конца XIX в. производились также прессы для изготовления призматического пороха системы И. А. Вышнеградского, бензиновые, керосиновые и спиртовые двигатели и т. д. В 1898 г. при активном участии купца 2-й гильдии Артура Густавовича Лесснера предприятие было преобразовано в акционерное общество механических заводов «Г. А. Лесснер» с уставным капиталом 2 062 500 руб. (11 тыс. именных акций по 187 руб. 50 коп.). В конце XIX в. на Выборгской набережной был построен второй завод — «Новый Лесснер» — с литейным и механическими цехами, куда был перенесен выпуск паровых котлов, кузнечных горнов, металлических изделий бытового назначения. «Старый» завод продолжал производить главным образом военную продукцию (снаряды, мины, торпеды), а также различные двигатели. К этому времени в правлении акционерного общества стали доминировать «внешние» директора. Помимо Э. Г. Лесснера посты заняли Л. А. Бишлягер (директор-распорядитель; являлся также одним из руководителей Путиловского завода), К. К. Неллис (представлял в компании интересы семьи Нобель), К. В. Утеман (доверенный Петербургского учетного и ссудного банка) и О. И. Мюриэе (директор столичного Александровского завода).

Рассматривая уровень конкуренции в столичной промышленности к началу XX в.,

отметим, что в 1900 г. в Санкт-Петербургской губернии насчитывалось 156 металлообрабатывающих и машиностроительных заводов со средним годовым производством в 526 256 руб. и численностью рабочих 287 человек на одно предприятие [Статистический ежегодник..., 1905, с. 285]. В том же году руководство общества «Г. А. Лесснер», пытаясь выйти на новые источники финансирования, принимает решение о выпуске облигаций на 1 млн руб. (за пятилетие удалось разместить на 953 тыс. руб.) [Указатель..., 1907, с. 1021]. Однако спустя год на фоне разворачивавшегося в России социально-экономического кризиса для компании наступили сложные времена. В 1901 г. убытки составили 125,6 тыс. руб., и только с 1903 г. удалось получить первую прибыль в 47,4 тыс. руб. Но уже в следующем году после ряда забастовок убытки достигли 249,2 тыс. руб. (при активах в 3,9 млн руб. и кредиторской задолженности 621,8 тыс. руб.) [Указатель..., 1907, с. 1021]. Попытки поправить дела, перейдя к производству автомобилей (модели Даймлера — Луцкого), не принесли желаемого результата в силу низкого спроса. Высокие цены на них в сочетании с общей кризисной ситуацией на потребительском рынке отпугивали даже столичных покупателей.

В период революционных потрясений 1905–1906 гг. последовало очередное сокращение прибылей компании (см.: [Банковская и торговая газета, 1907]), однако в дальнейшем ситуацию удалось выправить благодаря финансовой поддержке Петербургского учетного и ссудного банка, а также возраставшему числу военных заказов. В период с 1903 по 1910 г. количество акций компании «Г. А. Лесснер» в портфеле банка увеличилось с 982 (на сумму 39 280 руб.) до 3168 (201 438 руб.) [Отчет Петербургского..., 1904, с. 8; Отчет Петербургского..., 1911, с. 9]. К 1909 г. на фоне стабилизации социально-экономического и политического положения

в стране оборот «старого» завода увеличился по традиционной продукции до 796 863 руб. (в том числе 219 тыс. руб. — по военной продукции, 209 тыс. — по газовым и керосиновым двигателям, а также 197 тыс. — по ремонту различных машин) при 361 рабочем, «нового» завода — 206 166 руб. (включая 111 тыс. руб. от изготовления паровых котлов) при 204 рабочих [Список фабрик..., 1912, с. 249]. Для сравнения отметим, что к 1910 г., после десятилетия политических и социально-экономических потрясений в России, число предприятий с машиностроительным и механическим производством увеличилось в столичном регионе до 184. Имеющаяся информация по 96 предприятиям указывает на средний годовой оборот в 856 927 руб. при числе рабочих (по 150 заводам) 314 человек [Статистический ежегодник..., 1911, с. 471].

В 1910 г. при уставном капитале в 1,1 млн руб. активы общества «Г. А. Лесснер» достигли 4 794 000 руб., прибыль — 237 тыс. руб., дивиденд — 8% [Сборник сведений..., 1911, с. 116–117]. К этому времени практически вся деятельность компании патронировалась Петербургским учетным и ссудным банком, власть которого простиралась, по некоторым оценкам, «до полного хозяйничанья в предприятии» [Гиндин, 1997, с. 99]. Во второй половине 1913 г. банк приобрел крупный пакет акций петербургского Товарищества машиностроительного завода «Феникс», который был передан им в портфель общества «Г. А. Лесснер» [Бовыкин, 2001, с. 257]. Для последнего эта сделка имела особое значение, учитывая специализацию «Феникса» на выпуске военной продукции, в том числе гидравлического оборудования для военных судов. Заинтересованность владельцев «Г. А. Лесснера» в расширении своего участия в реализации оборонных заказов становилась определяющей в выработке стратегических и оперативных планов развития компании.

Фирма «Феникс» вела свою историю с 1865 г., когда подданный Великобритании, купец 2-й гильдии Джеймс Мюргод учредил в доме своего проживания на Васильевском острове слесарную мастерскую и контору по продаже железа в Петербургском порту. Спустя три года совместно с братом Джоном он открыл машиностроительный завод на Полюстровской набережной (с 1878 г. под названием «Феникс»). В 1897 г. предприятие было преобразовано в товарищество на паях с уставным капиталом в размере 1,2 млн. руб. (1200 именных паев по 1 тыс. руб.). В тот период фирма сохраняла закрытый, «фамильный» характер собственности и управления. Члены семьи оставались мажоритарными собственниками. Председателем правления состоял Иван Яковлевич Мюргод, директором-распорядителем — Яков Яковлевич Мюргод.

К концу XIX в. на предприятии было занято 480 рабочих. В 1903 г. активы товарищества «Феникс» оценивались в 3 441 500 руб. Спустя пять лет из общей суммы производимой продукции в размере 292 557 руб. доля металлообрабатывающих станков составляла 106 тыс. руб. [Список фабрик..., 1912, с. 252]. Выпускалась также, помимо изделий военного назначения, продукция машиностроения, включая разнообразные приводные механизмы. К началу 1910-х гг. при участии Петербургского учетного и ссудного банка был не только реструктурирован уставный капитал Товарищества — увеличен до 2,4 млн руб. (при одновременной его демократизации: номинальная цена пая была уменьшена с 1 тыс. руб. до 100 руб.), но и изменен состав правления. Директорами были избраны, помимо И. Я. и Э. Я. Мюргодов, М. С. Плотников (представлял интересы общества «Г. А. Лесснер» и Петербургского учетного и ссудного банка), В. М. Иванов (возглавлял правление Русского судостроительного общества), М. Г. Зальберг (член правления Русского

общества беспроводных телеграфов и телефонов), а также И. В. Вардоппер и В. В. Маркозов. Накануне мировой войны деятельность Товарищества полностью вписывалась в сферу интересов общества «Г. А. Лесснер»: помимо продукции военного назначения выпускались металлообрабатывающие станки, паровые котлы и машины, прессы, холодильные установки и т. д.

В начале 1910-х гг. рост производственных мощностей общества «Г. А. Лесснер» сопровождался активным строительством новых предприятий, в частности был возведен завод в Перми, известный впоследствии под названием «Пермский пушечный завод». После получения от Морского ведомства заказа на изготовление мин для Черноморского флота Общество приобрело участок земли в Крыму, под Феодосией, где приступило к строительству специализированного предприятия. Позднее (весной 1915 г.) этот завод был оформлен в акционерное общество торпедных заводов «Русский Уайтхед», в правление которого вошли директора «Г. Лесснера» К. К. Неллис, М. С. Плотников и А. А. Бачманов, а также представители английской судостроительной фирмы «Виккерс с с-ми» Ф. Баркер и П. И. Балинский [Бовыкин, 2001, с. 257, 292–293].

На рубеже XIX–XX вв. наряду с участием в делах семейного предприятия Артур Лесснер включился в работу правления Товарищества нефтяного производства братьев Нобель — крупнейшей в своей отрасли корпорации в России. К этому времени, как полагал Д. И. Менделеев, деятельность Нобелей привела к тому, что нефтяная промышленность «быстро пошла вперед как в количественном, так и в качественном отношении» [Менделеев, 1893, с. 303]. С учреждением этой компании в 1879 г. было положено начало формированию мощного концерна, ставшего к началу XX в. лидером в своей отрасли (см., напр.: [Дьяконова, 1980]). А. Лесснер руководил техническим отделом Товари-

щества в Петербурге, в 1904 г. переехал на Балаханский промысел, а с 1907 г. являлся управляющим бакинским отделением компании, возглавляя технологическую часть производства. В 1912 г. он вернулся в Петербург, где был назначен одним из директоров правления, курировавшим деятельность промышленных предприятий Товарищества. К этому времени помимо бакинских промыслов и нефтеперерабатывающих производств Нобелям принадлежал ряд механических заводов: в Астрахани (объем годового производства — 561 277 руб., численность рабочих — 489), два в Баку (в Черном городе, с объемом производства в 1 351 947 руб. при 650 рабочих, и в с. Сабунчи — в 2 133 203 руб. при 630 рабочих), в Царицыне (с объемом производства в 317 081 тыс. руб. при 285 рабочих) и Рыбинском уезде (103 000 тыс. руб. при 182 рабочих) [Список фабрик..., 1912, с. 198, 201, 253, 266]. В 1917 г. Артур Лесснер занял пост главного управляющего Товарищества нефтяного производства братьев Нобель в Баку, проработав в этой должности по 1920 г. [Осбринк, 2003, с. 280; Нефтяное дело, 1912, стлб. 52].

Сложившийся в начале XX в. уровень неформального взаимодействия Лесснеров с деловыми партнерами проиллюстрируем на примере обращения к петербургскому городскому голове П. И. Лелянову в 1904 г. Владельцы фирм «Г. А. Лесснер» и «Людвиг Нобель» при поддержке столичных промышленников Ф. К. Сан-Галли и А. А. Шварца выразили единую точку зрения о «желательности» при оборудовании городских коммуникационных сетей размещать заказы на их предприятиях, поскольку они «уплачивают в городскую кассу значительную сумму в виде налогов и сборов» [Банковская и торговая газета, 1904, с. 189]. Нельзя сказать, что эта совместная инициатива нашла соответствующую поддержку у городских властей. Тем не менее сотрудничество в дальнейшем с компаниями Нобелей выступало

для общества «Г. А. Лесснер» важнейшим направлением в реализации стратегических планов по расширению выпуска продукции как военного, так и гражданского назначения. При этом установление взаимовыгодных отношений с властными структурами являлось одной из важнейших институциональных характеристик деятельности компаний Нобелей и Лесснеров. Как отмечал Н. Ф. Лабзин (профессор Петербургского технологического института), входивший в руководство Товарищества нефтяного производства братьев Нобель, частно-государственное партнерство позволило прийти в сфере производства вооружений к «весьма высокой степени совершенства, несколько не уступающей состоянию этого дела на лучших заграничных заводах» [Лабзин, 1893, с. 210].

Заслуживают внимания попытки деловых партнеров согласовать свои интересы на общественно-политическом поприще, что логично дополняло стремление к производственно-коммерческому комбинированию. В декабре 1905 г., накануне выборов в I Государственную думу, Э. Л. Нобель становится казначеем праволиберальной партии «Союз 17 октября». Тогда же в петербургский городской совет этой политической организации вошел тайный советник Я. И. Утин¹ (ранее служивший в Министерстве юстиции). Возглавляемый им Петербургский учетный и ссудный банк пожертвовал партии 3 тыс. руб. на издание «доступных для массы населения брошюр, разъясняющих значение Союза 17 октября, а равно на поддержание общедоступной политической газеты, развивающей идеи и задачи, соответствующие программе означенного Союза» [Барышников, 1997, с. 141, 170].

¹ Его брат, Н. И. Утин, стал в 1860-е гг. видным деятелем революционного движения в России. С 1877 г. отказался от оппозиционной деятельности; в дальнейшем работал инженером одного из уральских предприятий.

Требования о проведении в России последовательных реформ в государственном и социально-экономическом строе станут основополагающими в деятельности руководителей «Союза 17 октября» в предшествующее 1917 г. десятилетие. В числе ключевых выдвигались задачи перехода страны от неограниченной к конституционной монархии, безусловной защиты прав собственности (октябристы являлись единственной политической силой, последовательно отстаивавшей этот принцип²), реализации основных гражданских свобод (в том числе слова, совести, печати, собраний и т. д.), развития местного самоуправления, устранения «казны» от содержания конкурирующих с частными производителями промышленных предприятий, широкой поддержки мелкого («кустарного», «ремесленного») предпринимательства, организации доступного населению промышленного, торгового и сельскохозяйственного кредита. Улучшение положения российского крестьянства предполагалось достичь путем повышения производительности аграрного сектора, прежде всего в результате перехода от общинной к частной форме землепользования. Необходимо отметить, что А. И. Гучков (представитель известной семьи промышленников-старобрядцев), возглавлявший «Союз 17 октября», занял пост члена наблюдательного совета Петербургского учетного и ссудного банка. Кроме того, вместе с Я. И. Утиным и М. С. Плотниковым он вошел в состав правления акционерного общества «Россия» — одной из крупнейших отечественных страховых фирм. В 1910 г. портфель банка пополнили 540 акций этого Общества на сумму 290 520 руб. [Отчет Петербургского..., 1911, с. 9].

² Как подчеркивал член ЦК «Союза 17 октября» В. М. Петрово-Соловово, для «современного общества собственность есть не только правовой институт, сохранивший всю свою жизнеспособность, но и великая созидательная экономическая сила» [Петрово-Соловово, 1906, с. 28].

Акционерное общество «Людвиг Нобель»

Перспективы развития в начале XX в. ведущего машиностроительного предприятия Нобелей — завода «Людвиг Нобель» (основанного шведским промышленником в Петербурге в 1862 г.) — определялись предложением качественно нового продукта — дизельных двигателей. Соглашение о производстве двигателей внутреннего сгорания было достигнуто между Э. Л. Нобелем и Р. Дизелем еще в феврале 1898 г. Изготовление дизелей позволило увеличить производство и сбыт мазута, ранее рассматривавшегося лишь в качестве «нефтяных остатков» при выработке керосина. В начале XX в. на машиностроительном заводе был налажен выпуск двигателей главным образом для нужд танкерного флота и стационарных силовых установок нефтепромыслов Товарищества (что дало примерно пятикратную экономию в расходах нефтяного топлива), а также для удовлетворения срочных заказов Военно-морского флота России [Россия и мировой бизнес..., 1996, с. 274]. В 1904 г. дизельными двигателями впервые были оборудованы текстильное предприятие (фабрика А. А. Досуева в Москве) и нефтеналивное судно Товарищества («Сармат»). В 1909 г. совершила первое плавание отечественная подводная лодка «Минога», оснащенная дизельным двигателем [Механический завод..., 1912, с. 87, 93, 102].

В 1912 г. в условиях роста интереса Нобелей к реализации заказов Морского ведомства (при соответствующем увеличении поставок дизельных двигателей) было принято решение преобразовать семейное предприятие в акционерное общество машиностроительного завода «Людвиг Нобель» (далее АО «Л. Нобель») с уставным капиталом 4 млн руб. Ориентация на институциональную открытость не помешала владельцам сохранить в то время

семейный характер собственности компании. Ее единоличным учредителем выступил Э. Л. Нобель. При этом все акции — 8 тыс. шт. (номиналом 500 руб.) — в соответствии с уставом «распределялись между учредителем и приглашенными им к участию в обществе лицами по взаимному соглашению» [Устав..., 1912, с. 5]. Э. Л. Нобелю досталось 6 тыс. (он же стал председателем правления), еще по 600 — его родственникам: Людвигу (занял пост члена правления), Рольфу и Эмилию Людвиговичам Нобелям. По 50 акций приобрели также партнеры Нобелей — П. А. Бартмер, Е. К. Мессер и Е. Г. Кнац [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1538, л. 51]. Важное значение имел тот факт, что фирма была создана в условиях уже сформировавшегося в нефтепромышленном деле Нобелей внутреннего рынка капиталов, позволявшего (не прибегая к рискованным внешним заимствованиям) целенаправленно распределять необходимые финансовые ресурсы [Барышников, 2008]. Ко времени учреждения (октябрь 1912 г.) доля имущества в стоимости активов компании составляла 34,4%. В числе крупнейших кредиторов Общества находится Э. Л. Нобель (54,4% задолженности).

Итогом 1913 г., сопровождавшегося мощным экономическим подъемом в России, стало заметное увеличение активов Общества (табл. 1). При этом кредиторская задолженность снизилась на 24,7%, прежде всего за счет статьи «долг Э. Л. Нобелю». Несколько сократилась и дебиторская задолженность. С октября 1912 по декабрь 1913 г. оборот компании достиг 2 926 118 руб., в том числе по реализации 81 дизельного двигателя — 2 406 401 руб. (из них 34 были проданы Морскому ведомству на сумму 1 243 189 руб.). В этот же период наблюдался быстрый рост закупочных цен на отдельные виды по отдельным категориям продукции завода (на фоне увеличения казенных заказов и развития производственно-коммерческих связей с фирмой

Таблица 1

Показатели общества «Людвиг Нобель» в 1912–1913 гг.

Дата	Показатель			
	Активы, руб.	Кредиторская задолженность, руб.	в том числе «долг» Э.Л.Нобелю, руб.	Дебиторская задолженность, руб.
Октябрь 1912 г.	6 084 376	1 380 703	751 010	1 781 844
Декабрь 1913 г.	6 731 003	1 039 670	290 735	1 615 719

Источник: [Отчет..., 1914, с. 2–7].

«Ноблесснер», о чем будет сказано ниже): были приняты одновременно заказы на 86 дизельных двигателей общей стоимостью 6 038 254 руб. Валовая прибыль компании достигла 550 455 руб., из которой перечислено на дивиденды 320 тыс. руб. [Отчет..., 1914, с. 2–7].

Впрочем, достигнутые успехи Общества не стали поводом к переходу к снижению активности операций компании. Э.Л.Нобель пытался определиться с новыми источниками инвестирования, а также выстроить организационные и технологические цепочки, способные играть более весомую роль в налаживании поставок продукции как гражданского, так и военного назначения. В данном отношении особый интерес вызывало у него судостроение, в том числе подводное. Важную роль в реализации своих планов Нобель отводил Петербургскому учетному и ссудному банку, выступавшему одним из крупнейших кредиторов АО «Л. Нобель». К этому времени банком патронировалась деятельность петербургской страховой компании «Русский Ллойд» (преимущественные объекты операций — морские и речные суда), в состав акционеров и членов правления которой вошел Э.Л.Нобель. Одной из основных целей участия в деятельности этой фирмы (как и выше отмеченной «России») являлся контроль над средствами, направляемыми на страхование, со стороны владельцев промышленных предприятий, которые одновременно являлись и ее клиентами. Кроме

того, Петербургский учетный и ссудный банк являлся кредитором фирмы, в делах которой также были непосредственно заинтересованы Нобели, — Акционерного общества «Дюфлон, Константинович и К°» [Гиндин, 1997, с. 125]³.

Гражданин Швейцарии Луи Эдуард Антон (Луи Францевич) Дюфлон открыл в Петербурге промышленное дело в 1892 г., когда он основал завод по изготовлению электротехнического оборудования на Аптекарском острове. С 1896 г. предприятие находилось во владении торгового дома (затем товарищества на паях) «Дюфлон, Константинович, Дизерен и К°». В 1901 г. оно было преобразовано в «„Дюфлон, Константинович и К°“ бывшее, электромеханических сооружений акционерное общество» с уставным капиталом 750 тыс. руб. (1500 именных и на предъявителя акций по 500 руб.). Общество выступало производственным партнером фирмы «Людвиг Нобель», в том числе в рамках участия в ее судостроительной деятельности (по поставкам электрооборудования) (также она представляла в России интересы французской компании Sautter, Harle et Co). К 1909 г. оборот предприятия составил 548 956 руб. (в том числе от изготовления электрических двигателей и приборов — 327 тыс. руб., от производства подъемных машин — 101 тыс. руб.) при 226 рабочих

³ Накануне мировой войны эта компания примет участие в производстве электрооборудования для строящихся «Ноблесснером» подводных лодок.

[Список фабрик..., 1912, с. 252]. В 1912 г. заводом была выпущена первая высоко-частотная машина для радиотелеграфии и телефонии. Производились также электрические насосы, вентиляторы, лебедки, электромоторы широкого назначения, рефрижераторы, холодильные установки. К 1913 г. акционерный капитал был увеличен до 1,5 млн руб. (1500 акций по 500 руб. и 7500 — по 100 руб.), активы — 4 181 995 руб.; дивиденд составил 12% на акцию в 500 руб. и 3% на акцию в 100 руб. В состав правления входили Е. Е. Арманд (председатель), Л. Ф. Дюфлон (с 1908 г. постоянно жил в Швейцарии), А. Е. Арманд⁴, Н. Д. Лесенко, С. П. Гернет, Э. И. Рамсейер (член правления Петербургского учетного и ссудного банка) и К. Ф. Массе.

Накануне мировой войны последний уступил директорское место Л. Л. Нобелю, ставшему представителем интересов семьи нефтепромышленников в этом Обществе. Примечательно, что к тому времени Э. Л. Нобель стал акционером и членом правления еще одной крупной петербургской фирмы, выпускавшей военную продукцию, — Общества для выделки и продажи пороха, динамита и других взрывчатых веществ «Б. И. Виннер»⁵. Эта компания примет участие в производстве минного вооружения для подводных судов «Ноблесснера».

Акционерное общество «Ноблесснер»

На протяжении XVIII–XIX вв. петербургская деловая культура формировалась в условиях процессов ускоренной европеизации отечественной экономики. Представители столичных финансовых и про-

⁴ Инесса, супруга А. Е. Арманда, станет в дальнейшем известной сподвижницей В. И. Ленина.

⁵ Оборот АО «Б. И. Виннер» составлял 1,3 млн руб., численность рабочих — 265 [Список фабрик..., 1912, с. 285].

мышленных кругов были тесно связаны с правительственными сферами и заинтересованы в правительственных заказах; через них осуществлялись «основные международные финансовые операции России» [Кредит и банки..., 2005, с. 4]. В период нового экономического подъема (1909–1914 гг.) Петербургский учетный и ссудный банк сохранял позиции одного из крупнейших универсальных финансово-кредитных учреждений, занимая 10-е место среди 50 российских коммерческих банков. Его кредитные и инвестиционные операции в сфере промышленности были преимущественно ориентированы на машиностроительные, металлообрабатывающие и электромеханические предприятия [Гиндин, 1997, с. 416–419]. Одновременно поддерживались тесные партнерские связи с германским кредитным учреждением *Disconto Gesellschaft*, с которым, как подчеркивали члены правления, «наш банк весьма давно находится в дружеских и деловых отношениях и который в то же время пользуется вполне заслуженной почетной репутацией» [Отчет Петербургского..., 1911, с. 25].

В числе ключевых событий в истории банка накануне мировой войны стало участие в создании акционерного общества «Ноблесснер». Эта компания явилась качественно новой формой организации партнерства нескольких групп собственников, ставшей основой для складывания мощного финансово-промышленного объединения в военном судостроении. Готовность и способность к согласованию интересов, не связанных с ценностными предпочтениями, в том числе этноконфессиональными, словесными или семейными, позволила преодолеть имевшиеся в Российской империи социокультурные ограничения индивидуального и группового поведения⁶, выйти

⁶ Речь идет, в частности, о неформальных (традиционных) нормах родственных и земляческих отношений, а также ряде формальных ограничений в праве занятия предпринимательством

в качественно новое пространство делового взаимодействия в передовых для своего времени технологических областях хозяйственной деятельности. Решение этих задач осуществлялось прежде всего за счет сравнительно высокого уровня ресурсного обеспечения, профессиональной подготовки и административных навыков, а также обширных связей в общественных и властных кругах. В результате имели место как рост эффективности операций обществ «Г. Лесснер» и «Л. Нобель», так и налаживание ими оптимальных коммерческих и производственных связей с другими фирмами, а также привлечение дополнительных инвестиций и значительное расширение (в том числе за счет правительственных заказов) рынка сбыта. Созданная организационная структура позволяла решать многие вопросы (в том числе в сфере взаимоотношений с властями) с меньшими издержками, обеспечивая одновременно сохранение юридической самостоятельности ее участников.

Общество «Ноблесснер» было учреждено в 1912 г. по инициативе коммерции советника Э. Л. Нобеля и инженера-технолога М. С. Плотникова, разработавших план изготовления подводных лодок с использованием производственного потенциала АО «Л. Нобель» и АО «Г. А. Лесснер». Интересы двух компаний, банка и ряда правительственных чиновников были согласованы в плане выполнения заказов на подводные лодки по программе усиленного судостроения для Балтийского флота. Особого внимания заслуживает здесь роль М. С. Плотникова (директора компании «Г. А. Лесснер»), близкого к Морскому ведомству. Один из свидетелей его незаурядной деятельности вспоминал: «Я прямо поражался, как близко стоит он к жизни министерства. По целому ря-

ду интересующих его вопросов он знал решительно все, что делается и говорится в министерстве; он знал мнения десятков лиц по этим вопросам и, точно расценивая влияние каждого из них, по-видимому, умел предсказать результат» (цит. по: [Шацилло, 1992, с. 209]). Отметим, что в том же 1912 г. вместе с известием о создании общества «Ноблесснер» последовал быстрый рост капитализации Товарищества нефтяного производства братьев Нобель. Стоимость пая достигла 15 961 руб. при его номинале 5 тыс. руб. [Шепелев, 2006, с. 292] (годом ранее эта компания успешно провела эмиссию, увеличив акционерный капитал в два раза).

Избранная при создании «Ноблесснера» модель институционального согласования индивидуальных и групповых предпочтений повторяла соответствующие уставные механизмы, использовавшиеся в процессе поддержания баланса интересов в других нобелевских фирмах. В частности, все количество акций, которые могли быть как именными, так и на предъявителя, распределялось между учредителями и приглашенными ими к участию в Обществе лицами по «взаимному соглашению» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 5, 7]. При «полной оплате первоначально выпущенных акций, Обществу предоставлялось, для образования оборотного капитала, выпустить облигации на нарицательный капитал, не превышающий стоимости принадлежащего Обществу на праве собственности имущества и, во всяком случае, на сумму не свыше половины основного капитала» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 8].

Предполагалось, что организационная интеграция входивших в Общество физических и юридических лиц будет происходить не только посредством объединения финансовых, производственных и технологических возможностей, но и с помощью общей управленческой и кадровой политики. В связи с этим владельцы ком-

для лиц, не состоявших в сословных организациях (до конца XIX в.), исповедующих иудаизм или имевших иностранное подданство.

пании предприняли попытку ввести в устав ряд новых положений, призванных обеспечить права приглашаемых со стороны управленцев. Например, один из трех директоров мог избираться из числа иностранных подданных. Для того чтобы дать этому лицу возможность занять пост главы правления (притом что в ряде регионов Российской империи директорский статус не могли получить иностранцы и российские подданные иудейского вероисповедания⁷), в «Ноблесснере» вводилась новая должность, фактически равнозначная «директору-распорядителю», но ранее никак в российском законодательстве не обозначенная. Таким образом появлялась возможность вывести за рамки существовавших институциональных ограничений предполагаемого руководителя компании из числа «запретных» кандидатов.

Формально новая должность обосновывалась в § 20 устава следующим образом: для «ближайшего заведывания делами Общества правление, с утверждения общего собрания акционеров, может избрать из среды своей, или же из сторонних лиц особого уполномоченного с определением ему вознаграждения по усмотрению общего собрания акционеров. Уполномоченный, если он из членов правления, должен представить, сверх определенных в § 23 [устава компании. — М. Б.] шестидесяти акций, еще не менее шестидесяти акций, которые хранятся на указанных в том же параграфе основаниях. Правление снабжает уполномоченного инструкцией, утверждаемой и изменяемой общим собранием акционеров. Уполномоченный созывает правление по всем тем делам, разрешение коих не предоставлено ему по инструкции. Если уполномоченный будет назначен не из состава правления, то круг прав и обязанностей его, а равно размер вносимого им

залога, определяется особым контрактом. Такой уполномоченный присутствует в заседаниях правления с правом лишь совещательного голоса» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 10].

Однако попытки инициировать изменения в существующей модели ограничений, введя для этого в составе правления должность «уполномоченного», не встретили понимания среди правительственных чиновников. По настоянию Министерства торговли и промышленности § 20 устава «Ноблесснера» был обозначен предельно жестко: «Директора правления, кандидаты к ним, *уполномоченный общества* (курсив наш. — М. Б.) и заведующие и управляющие недвижимыми имуществами общества должны быть русскими подданными неиудейского вероисповедания» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 61]. В октябре 1915 г. руководство фирмы, признав, что наименование «уполномоченный общества» представляется «сравнительно редким и дает повод к различным недоразумениям», приняло решение восстановить должность «директора-распорядителя» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 112].

Формально цель общества «Ноблесснер» фиксировалась очень широко: для «постройки в России военных и коммерческих судов всех типов и наименований, а также для изготовления механизмов, судового вооружения и снабжения, всякого рода машин и их частей, равно для обработки металлов и выделки из них изделий» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 5]. Фактически же учрежденное общество первоначально ориентировалось на выполнение конкретных заказов Морского ведомства, для чего было начато строительство судостроительного завода в Ревеле [Бовыкин, 2001, с. 257]. На первом общем собрании акционеров, состоявшемся в доме Нобеля на Сампсониевской набережной в Петербурге, было принято решение уполномочить правление, в соответствии с поставленными производственными и коммерческими

⁷ Это касалось и г. Ревеля (современный Таллин), где компания развернула строительство судостроительного завода.

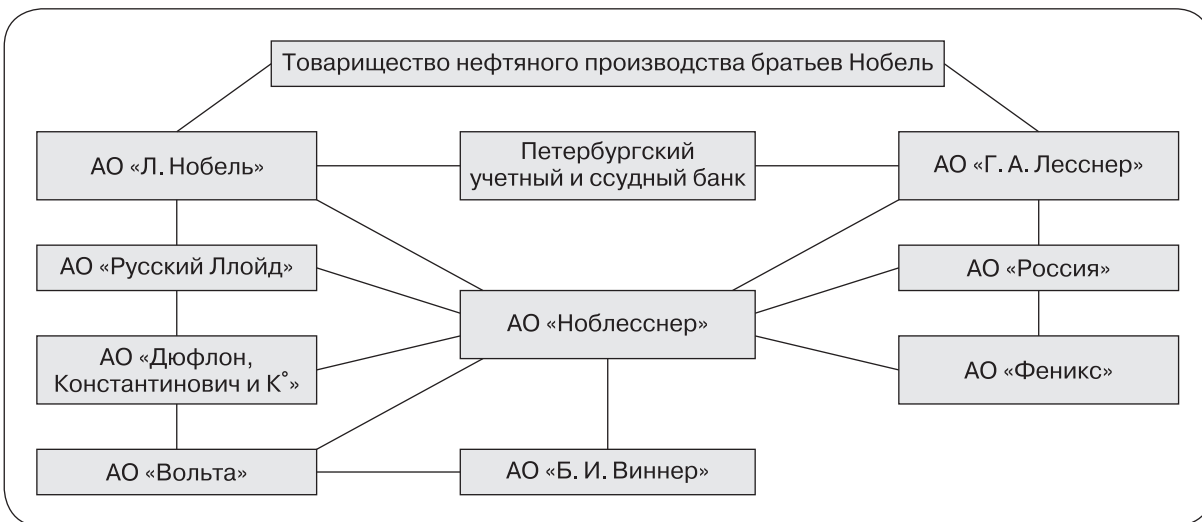


Рисунок. Организационная структура финансово-промышленной группы Нобелей — Лесснеров

целями, на заключение следующих договоров: (1) с казной на постройку подводных лодок и (2) с акционерными обществами «Л. Нобель» и «Г. А. Лесснер» на поставку первому двигателей внутреннего сгорания, а второму — «всего минного вооружения» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 50].

Учреждение общества «Ноблесснер» стало логичным шагом в складывании финансово-промышленной группы (см. рисунок), способной обеспечить последовательную консолидацию материальных и интеллектуальных ресурсов, привлечение необходимых инвестиций и технологических наработок в процессе согласования разнообразных индивидуальных и групповых предпочтений. Речь идет о финансовой поддержке Петербургским учетным и ссудным банком строительства судосборочного предприятия «Ноблесснер» в Ревеле, последующих поставках для этой компании топлива (Товарищество нефтяного производства братьев Нобель), дизельных двигателей (общество «Л. Нобель»), минного вооружения (общества «Г. А. Лесснер» и «Б. И. Виннер»), электротехнического (общество «Дюфлон, Константинович и К°») и гидравличе-

ского (товарищество «Феникс») оборудования.

Институционализация интересов в структуре уставного капитала «Ноблесснера» как центральной компании группы была осуществлена на первом собрании следующим образом: из 15 физических и юридических лиц, владевших 30 тыс. акций (на 3 млн руб.), Петербургский учетный и ссудный банк представил 10 тыс., председатель его правления Я. И. Утин — 3 тыс., Э. И. Рамсайер (член правления банка) — 3 тыс., Э. Л. Нобель — 3 тыс., А. А. Бачманов — 2400, Г. И. Кольц — 2400, М. С. Плотников — 1200, Л. Л. Нобель — 1000 [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 53]. В состав правления новой компании вошли: от АО «Л. Нобель» — Э. Л. Нобель (директор) и М. И. Шишмарев (кандидат) [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 51; Бовыкин, 2001, с. 257], от АО «Г. Лесснер» — М. С. Плотников⁸ (директор) и А. А. Бачманов⁹ (кандидат в ди-

⁸ М. С. Плотников продолжал состоять в должности технического директора и помощника директора-распорядителя АО «Г. А. Лесснер» [РГИА, ф. 1102, оп. 3, д. 140, л. 45].

⁹ При этом А. А. Бачманов занимал также должность члена правления и управляющего делами АО «Г. А. Лесснер» [Боханов, 1994, с. 81].

ректора). В качестве независимого директора «Ноблесснера» был избран дворянин А. В. Шауб, выступавший совладельцем двух петербургских промышленных предприятий [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 51]. Здесь следует отметить, что для Нобелей самостоятельный интерес представляла деятельность его брата — Густава Шауба, состоявшего владельцем предприятия с арматурным и механическим производством, а также директором-распорядителем общества «Вольта» в Ревеле (фирма, также патронировавшаяся Петербургским учетным и ссудным банком, специализировалась на производстве динамо-машин и электродвигателей; в 1917 г. ее уставный капитал составлял 2 млн руб.) и директором Общества механического завода в Петербурге под названием «Карл Винклер». Общество «Вольта» также было привлечено к поставкам оборудования для завода «Ноблесснера» в Ревеле.¹⁰

В целом эффективность функционирования рассматриваемой финансово-промышленной группы определялась несколькими факторами. Ключевым из них выступал к началу 1910-х гг. процесс реструктуризации российской промышленности, связанный с возрастанием доли перерабатывающего (в значительной мере ставший результатом аграрной реформы П. А. Столыпина¹¹) и машиностроительного секторов, а также рядом изменений в экономической и финансовой политике правительства, в том числе ростом оборонных расходов. В связи с этим для участников группы Нобелей — Лес-

¹⁰ Накануне создания «Ноблесснера» оборот АО «Вольта» составлял 1,2 млн руб., численность рабочих — 340 человек [Список фабрик..., 1912, с. 265].

¹¹ Отметим, например, возраставший спрос на холодильные установки и сепараторы (в связи с быстрым развитием аграрного сектора и соответствующих предприятий в сфере сельхозпереработки и торговли), которые выпускались рядом фирм, входивших в группу Нобелей — Лес-

неров особое значение приобретала способность Петербургского учетного и ссудного банка генерировать финансовые ресурсы, а также возможности достижения высокой степени диверсификации бизнеса, необходимой концентрации собственности, оптимальной сбалансированности индивидуальных и групповых интересов в структуре корпоративного управления.

Какими же были показатели деятельности финансово-промышленной группы в преддверии мировой войны? Правительственный заказ на поставку первых четырех подводных лодок (конструкции профессора И. Г. Бубнова, ставшего консультантом «Ноблесснера») был получен в сентябре 1912 г. Еще 12 лодок было заказано в первой половине 1913 г., когда развернулось строительство завода в Ревеле. В декабре того же года последовал дополнительный заказ на четыре судна (в меньшем количестве поставкой подводных лодок занимался также Балтийский завод). К концу 1913 г. общество «Ноблесснер» выпустило продукции на сумму 664 825 руб. С началом мировой войны объем производства увеличился до 1 021 124 руб. В условиях быстрого роста мощностей предприятия доля имущества в активах компании превысила 26%. Величина дебиторской и кредиторской задолженности составили 914 847 и 453 784 руб. соответственно [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 105; Статистика..., 1915–1916, № 38]. В первые годы войны компания пережила мощный подъем, проявлявшийся прежде всего в увеличении поставок по оборонным заказам (как для морских, так и сухопутных сил). В течение 1915 г. величина активов возросла на 64%; объемы сырья и готовых изделий увеличились в 11 раз (см. табл. 2).

К концу 1916 г. компанией «Ноблесснер» было изготовлено 8 подводных лодок. В это время руководство акционерным обществом сосредоточили в своих

Таблица 2
Показатели общества «Ноблесснер» в 1914–1915 гг.

Год	Показатель	
	Активы, руб.	Готовые изделия и сырье, руб.
1914 г.	13 000 000	475 677
1915 г.	21 369 813	5 304 483

Источник: [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 125].

руках директора Э. Л. Нобель, М. С. Плотников, А. А. Бачманов, Н. А. Карпов, Е. Н. Фену и А. В. Шауб [Акционерно-паевые..., 1917, с. 380–381]. Последний занимал также пост члена правления АО «Л. Нобель».

Деятельность «Ноблесснера» сопровождалась укреплением связей с Петроградским учетным и ссудным банком. На состоявшемся 31 мая 1916 г. очередном собрании акционеров из представленных 15 785 акций названному кредитному учреждению принадлежало 4600, Э. Л. Нобелю — 4400, М. С. Плотникову — 1135, Я. И. Утину (председатель правления банка) — 1100, В. А. Романову (один из директоров банка) — 500, Е. Н. Фену — 460, А. А. Бачманову — 400, Э. И. Рамсейеру (в 1917 г., со смертью Я. И. Утина, он возглавит банк) — 355 [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 123–124]. После недолгого обсуждения присутствовавшие на собрании единогласно решили переименовать компанию в Акционерное судостроительное общество «Петровская верфь» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1588, л. 125; Финансовая газета, 1916, с. 2]. Добавим, что Петроградский учетный и ссудный банк оставался в числе собственников Товарищества нефтяного производства братьев Нобель, владея в начале 1917 г. пакетом паев и акций на 659,5 тыс. руб. [Коммерческий телеграф, 1917, с. 2]. Тогда же, демонстрируя заинтересованность в новых судостроительных программах, его руководство выступило совместно с Петербургским международным коммерческим банком с проектом строительства

в России торгового флота. Однако данному проекту так и не суждено было реализоваться (см.: [Гиндин, 1997, с. 98]).

В период Первой мировой войны группа Нобелей — Лесснеров, центральным звеном которой выступало общество «Ноблесснер», являлась устойчивым объединением нескольких промышленных фирм, а также банковского и страховых учреждений. В конечном счете именно стремление к налаживанию организационного и технологического взаимодействия обеспечивало преодоление социокультурных ограничений (в том числе семейного, этнического и конфессионального характера) и позволяло внедрять институциональные новшества в сферу внутри- и межгруппового сотрудничества. С учетом перестройки промышленности накануне и в годы мировой войны складывавшаяся организационная структура финансово-промышленной группы сопровождалась эффективным согласованием интересов ее участников при определении стратегических и оперативных целей.

Не менее успешной с началом войны выглядела деятельность другого участника группы — общества «Г. Лесснер». К этому времени обновленным составом правления — председатель К. К. Неллис, директора А. Г. Лесснер, М. С. Плотников, швейцарский подданный Ю. И. Рамсейер (двое последних выступали доверенными лицами Петроградского учетного и ссудного банка), А. А. Бачманов и барон И. М. Келлес-Крауз — уставный капитал был увеличен до 4 млн руб. (40 тыс. акций по 100 руб.). Прибыль достигла

701 тыс. руб., дивиденд — 10,3% [Сборник сведений..., 1914, с. 168–169]. К концу 1914 г. в условиях выполнения многочисленных военных заказов правительства балансовая стоимость активов выросла до 16 673 020 руб., дивиденд увеличился до 15%. К весне 1917 г. компания — под названием «Русское акционерное общество соединенных механических заводов в Петрограде» — увеличила акционерный капитал до 6 млн руб.

Со своей стороны, директора общества «Л. Нобель» признавали, что с созданием «Ноблесснера» деятельность их предприятия активизировалась «главным образом» за счет выполнения казенных заказов. В числе последних преобладали дизельные двигатели и запасные части к ним для подводных лодок и надводных кораблей, а также крепостных сооружений и военных заводов. К концу 1914 г., когда деятельность завода оказалась «исключительно сосредоточена на исполнении предметов и изделий для нужд Государственной обороны» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1538, л. 56], балансовая стоимость активов компании увеличилась на 37,3%. При этом рост стоимости имущества составил 51,1%, товаров и материалов — 47,4%. Выросла также дебиторская задолженность — на 88,3% — при одновременном увеличении кредиторской на 185,4% (в том числе Э. Л. Нобелю). В условиях военного времени было решено сформировать два крупных фонда («резервный капитал» и «капитал погашения», составившие 584 690 руб.¹²), служивших для компании источником внутренних инвестиций [Статистика..., 1915–1916, № 1153]. В течение 1915 г. средства этих фондов увеличились до 830 570 руб. В свою очередь, стоимость активов возросла за 1914–1915 гг. более чем в два раза, достигнув 11 696 404 руб.

¹² Для сравнения: обязательный для акционерного общества «запасной капитал» составлял лишь 27,5 тыс. руб.

В связи с быстрым увеличением к началу 1915 г. кредиторской задолженности (2 770 000 руб. при стоимости активов в 9 246 174 руб.) руководство общества «Людвиг Нобель» предприняло попытку привлечь новые инвестиционные ресурсы. В частности, директорат компании полагал, что столь «крупный размер задолженности» побуждает искать более «льготные» источники финансирования в сравнении с частным кредитом. Компания обратилась в Министерство торговли и промышленности с просьбой разрешить размещение облигационного займа в пределах 2 млн руб. В декабре 1915 г. последовало разрешение выпустить для образования оборотных средств облигации, капитал которых не должен был превышать стоимости недвижимого имущества акционерного общества «и, во всяком случае, на сумму не свыше половины основного капитала» [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1538, л. 66]. В 1916 г. оборот общества «Л. Нобель» достиг рекордной суммы — 9 174 713 руб. при стоимости активов 14 256 568 руб.; прибыль составила 382 514 руб. [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 681, л. 2]. Для сравнения приведем за 1916 г. следующие показатели деятельности предприятий с машиностроительным и механическим производством, работавших на оборону: средний годовой выпуск продукции 1575 производств составил 2 236 524 руб. [Россия в..., 1925, с. 71].

В годы мировой войны руководство делами общества «Людвиг Нобель» осуществляло правление в следующем составе: Э. Л. Нобель (председатель), Л. Л. Нобель, Е. Г. Кнатц, Д. Д. Филиппов и А. В. Шауб [Акционерно-паевые..., 1917, с. 380]. Заметим, что трое последних являлись внешними директорами: Е. Г. Кнатц занимал пост директора Товарищества пневматических машин, А. В. Шауб являлся совладельцем фабрики «Левинсон и Шауб», Д. Д. Филиппов был служащим

Адмиралтейского судостроительного завода.

После Февральской революции 1917 г., в условиях резкого ухудшения ситуации на бакинских нефтяных промыслах, Э. Л. Нобель и А. Г. Лесснер приняли решение сосредоточить внимание на руководстве Товариществом нефтяного производства братьев Нобель. В связи с этим был инициирован ряд изменений в структуре собственности и управления общества «Л. Нобель». На собрании акционеров 6 мая 1917 г. Э. Л. Нобель заявил о своей отставке с поста директора в связи с «перегруженностью» делами. В состав правления были избраны Л. Л. Нобель, Н. А. Карпов и К. О. Журавский. Одновременно было принято решение об увеличении уставного капитала с 4 до 8 млн руб., а также о значительном расширении сферы операции фирмы. В § 3 Устава было внесено положение, согласно которому компании предоставлялось право «приобретать в собственность, устраивать и арендовать соответственные цели учреждения Общества, промышленные и торговые заведения с приобретением необходимого для сего движимого и недвижимого имущества, и приобретать концессии, патенты, привилегии, приобретать и отчуждать участия в других предприятиях добывающей и обрабатывающей промышленности» [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 681, л. 1]. Однако масштабным планам по расширению операций фирмы не суждено было осуществиться. К осени 1917 г., в условиях масштабного социально-политического кризиса в России, общество «Л. Нобель», как и другие предприятия финансово-промышленной группы, оказалось в тяжелой финансовой и экономической ситуации.¹³

¹³ После революции 1917 г. завод «Людви́г Нобель» был национализирован; в советское время (до конца XX в., когда был признан банкротом) функционировал под названием «Русский дизель», специализируясь на изготовлении су-

Заключение

Готовность к использованию разнообразных форм взаимодействия с деловыми партнерами, не ограниченными ценностными (социокультурными) предпочтениями, способствовала тому, что неформальные правила поведения, соответствующие семейным представлениям о перспективах развития бизнеса, постепенно обрели к началу XX в. качественно новые правовые и организационные основы. В данном отношении согласование интересов владельцев Петербургского учетного и ссудного банка, акционерных обществ «А. Г. Лесснер» и «Людвиг Нобель», а также их дочерних фирм и дружественных компаний обеспечило необходимую координацию действий по выполнению правительственных оборонных заказов накануне и в годы Первой мировой войны.

Участовавшие в финансово-промышленной группе предприятия достигали единства действий за счет тесной экономической, организационной и институциональной интеграции. Общество «Ноблесснер» выступало при этом в роли центральной компании, поддерживающей иерархическую модель согласования внутри- и межгрупповых интересов. Таким образом реализовывалась совместная деятельность формально самостоятельных фирм, единство которых обеспечивалось многосторонними связями, включая взаимное владение акциями (паями), перекрестное членство в правлениях, кредитование дружественным банком, прямые поставки материалов и оборудования,

довых дизелей. В 1919 г. был также национализирован завод «Г. А. Лесснер», получивший в 1927 г. наименование «Двигатель» (в настоящее время — ФГУП «Завод «Двигатель»). Завод «Ноблесснер» действовал во второй половине XX в. в качестве судоремонтного предприятия (№7) военно-морского флота СССР, затем под названием Таллинский морской завод вошел в состав машиностроительного концерна BLRT Grupp (Эстония).

тесное технологическое взаимодействие и т. д. Созданная структура обеспечивала новые возможности для оптимального использования ресурсов в соответствии со стратегическими и оперативными целями группы, поддержку ее развития за счет перераспределения инвестиций в пользу новых, инновационных проектов (в данном случае строительства подводных лодок). В конечном счете участниками объединения стал контролировать широкий круг операций — от нефтедобычи и поставок топлива (Товарищество нефтяного производства братьев Нобель) до производства разнообразного оборудования для военных судов (акционерные общества «Л. Нобель», «Г. Лесснер», «Ноблеснер» и др.).

Основой, на которой поддерживался баланс интересов внутри группы, выступала модель реализации прав собственности, в неформальном плане освещаемая авторитетом владельцев фирм независимо от их социокультурной принадлежности. Достижимый при этом высокий

уровень доверия определялся общностью предпочтений, поддерживавшейся не столько этнокультурной близостью (в ее православном, иудейском или протестантском выражении), сколько создаваемыми в рамках группы организационными возможностями. Последние позволяли с наибольшей степенью полноты реализовывать разнообразные индивидуальные и групповые интересы участников финансово-промышленного объединения. Некоторые из этих лиц (Э. Л. Нобель, А. Г. Лесснер, М. С. Плотников, Я. И. Утин, А. А. Бачманов, Ю. И. Рамсейер и другие), тесно интегрированные в российские деловые и общественные структуры, обладали доступом к наиболее ценным для партнеров ресурсам, а также умением профессионально использовать последние в процессе руководства обширным промышленным делом. Они же обеспечивали результативное функционирование механизма согласования разнообразных интересов как на внутреннем, так и внешнем для финансово-промышленной группы уровне.

ЛИТЕРАТУРА

- Акционерно-паевые предприятия России.* 1917. М.: Изд-во «М. Лавров».
- Банковая и торговая газета.* 1904. 13 марта.
- Банковая и торговая газета.* 1907. № 1.
- Барышников М. Н. 1997. *Политика и предпринимательство в России (из истории взаимодействия в начале XX века).* СПб.: Нестор.
- Барышников М. Н. 2008. Компания Нобелей: баланс интересов и эффективность функционирования. *Российский журнал менеджмента* 6 (2): 133–156.
- Бовыкин В. И. 2001. *Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны.* М.: Росспэн.
- Боханов А. Н. 1994. *Деловая элита России. 1914 г.* М.: ИРИ.
- Гиндин И. Ф. 1997. *Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.).* М.: Наука.
- Де-Ливрон В. Ф. 1874. *Статистическое обозрение Российской империи.* СПб.: Типография товарищества «Общественная польза».
- Дьяконова И. А. 1980. *Нобелевская корпорация в России.* М.: Мысль.
- Коммерческий телеграф.* 1917. 25 мая.
- Кредит и банки в России до начала XX века: Санкт-Петербург и Москва.* 2005. Авт. колл.: Б. В. Ананьич, М. И. Арефьева, С. Г. Беляев, А. В. Бугров, М. М. Дадыкина, О. В. Драган, З. В. Дмитриева, С. К. Лебедев, П. В. Лизунов, В. В. Морозан, Ю. А. Петров, С. А. Саломатина. СПб.: Издательство С.-Петер. гос. ун-та.

- Лабзин Н. Ф. 1893. Производство металлических изделий. В: *Фабрично-заводская промышленность и торговля России*. Департамент Торговли и Мануфактур Министерства Финансов. СПб.: Типография В. С. Балашова и К° и В. Ф. Демакова; 147–211.
- Менделеев Д. И. 1893. Нефтяная промышленность. В: *Фабрично-заводская промышленность и торговля России*. Департамент Торговли и Мануфактур Министерства Финансов. СПб.: Типография В. С. Балашова и К° и В. Ф. Демакова; 300–320.
- Механический завод «Людвиг Нобель». 1862–1912 (Описание)*. 1912. СПб.
- Нефтяное дело*. 1912. № 11 (5 июня).
- Осбринк Б. 2003. *Империя Нобелей: история о знаменитых шведах, бакинской нефти и революции в России*. М.: «Текст».
- Отчет Акционерного общества машиностроительного завода «Людвиг Нобель» в Петрограде за 1913 г.* 1914. Пг.
- Отчет Петербургского учетного и ссудного банка за 1903 г.* 1904. СПб.: Тип. Ц. Крайз.
- Отчет Петербургского учетного и ссудного банка за 1910 г.* 1911. СПб.: Тип. Ц. Крайз.
- Петрово-Соловово В. М. 1906. «Союз 17 октября», его задачи и цели, его положение среди других политических партий. М.: Товарищество «Печатня С. П. Яковлева».
- Российский государственный исторический архив (РГИА)*.
- Россия в мировой войне 1914–1918 г. (в цифрах)*. 1925. М.: Издание ЦСУ.
- Россия и мировой бизнес: дела и судьбы. Альфред Нобель, Адольф Ротштейн, Герман Спитцер, Рудольф Дизель*. 1996. Под общ. ред. и пред. проф. В. И. Бовыкина; перевод рукописей, вводные статьи, комментарии и именной указатель И. А. Дьяконовой. М.: Росспэн.
- Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях*. 1911. СПб.: Отд. торговли Министерства торговли и промышленности.
- Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях*. 1914. СПб.: Отд. торговли Министерства торговли и промышленности.
- Список фабрик и заводов Российской империи*. 1912. Составлен по официальным сведениям Отдела промышленности Министерства торговли и промышленности под ред. В. Е. Варзара. Часть 1. СПб.: Типография В. Ф. Киршбаума.
- Статистика акционерного дела в России. 1915–1916 г. Акционерные, паевые и фабрично-заводские предприятия России*. Пг.: Тип. «Печатное дело».
- Статистический ежегодник России (1904)*. 1905. Центральный Статистический Комитет МВД. СПб.: Типо-Литография Н. Л. Ныркина.
- Статистический ежегодник России (1910)*. 1911. Центральный Статистический Комитет МВД. СПб.: Литография Н. Л. Ныркина.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий*. 1907. Под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб.: Тип. Ф. И. Ирберг.
- Устав Акционерного общества машиностроительного завода «Л. Нобель»*. 1912. СПб.
- Финансовая газета*. 1916. 6 октября.
- Шацилло К. Ф. 1992. *Государство и монополии в военной промышленности России (конец XIX в. — 1914 г.)*. М.: Наука.
- Шепелев Л. Е. 2006. *Акционерные компании в России: XIX — начало XX века*. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Aktsionerno-paevye predpriyatiya Rossii*. 1917. М.: Izd-vo «М. Lavrov».
- Bankovaya i torgovaya gazeta*. 1904. 13 marta.
- Bankovaya i torgovaya gazeta*. 1907. № 1.

- Baryshnikov M. N. 1997. *Politika i predprinimatel'stvo v Rossii (iz istorii vzaimodeystviya v nachale XX veka)*. SPb.: Nestor.
- Baryshnikov M. N. 2008. Kompaniya Nobelej: balans interesov i effektivnost' funktsionirovaniya. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* 6 (2): 133–156.
- Bovykin V. I. 2001. *Finansovyy kapital v Rossii nakanune Pervoj mirovoj vojny*. M.: Rosspehn.
- Bokhanov A. N. 1994. *Delovaya elita Rossii*. 1914 g. M.: IRI.
- Gindin I. F. 1997. *Banki i ekonomicheskaya politika v Rossii (XIX — nachalo XX v.)*. M.: Nauka.
- De-Livron V. F. 1874. *Statisticheskoe obozrenie Rossijskoj imperii*. SPb.: Tipografiya tovarishhestva «Obshhestvennaya pol'za».
- Dyakonova I. A. 1980. *Nobelevskaya korporatsiya v Rossii*. M.: Mysl'.
- Kommercheskij telegraf*. 1917. 25 maya.
- Kredit i banki v Rossii do nachala XX veka: Sankt-Peterburg i Moskva*. 2005. Avt. koll.: B. V. Ananich, M. I. Aref'eva, S. G. Belyaev, A. V. Bugrov, M. M. Dadykina, O. V. Dragan, Z. V. Dmitrieva, S. K. Lebedev, P. V. Lizunov, V. V. Morozan, Yu. A. Petrov, S. A. Salomatina. SPb.: Izdatel'stvo S.-Peter. gos. un-ta.
- Labzin N. F. 1893. Proizvodstvo metallicheskih izdelij. V: *Fabrichno-zavodskaya promyshlennost' i torgovlya Rossii*. Departament Torgovli i Manufaktur Ministerstva Finansov. SPb.: Tipografiya V. S. Balashova i K° i V. F. Demakova; 147–211.
- Mendelev D. I. 1893. Neftyanaya promyshlennost'. V: *Fabrichno-zavodskaya promyshlennost' i torgovlya Rossii*. Departament Torgovli i Manufaktur Ministerstva Finansov. SPb.: Tipografiya V. S. Balashova i K° i V. F. Demakova; 300–320.
- Mekhanicheskij zavod «Lyudvig Nobel»*. 1862–1912 (*Opisanie*). 1912. SPb.
- Neftyanoe delo*. 1912. № 11 (5 iyunya).
- Osbrink B. 2003. *Imperiya Nobelej: istoriya o znamenitykh shvedakh, bakinskoj nefti i revolyutsii v Rossii*. M.: «Tekst».
- Otchet Aktsionernogo obshhestva mashinostroitel'nogo zavoda «Lyudvig Nobel» v Petrograde za 1913 g.* 1914. Pg.
- Otchet Peterburgskogo uchetnogo i ssudnogo banka za 1903 g.* 1904. SPb.: Tip. Tch. Kraiz.
- Otchet Peterburgskogo uchetnogo i ssudnogo banka za 1910 g.* 1911. SPb.: Tip. Tch. Kraiz.
- Petrovo-Solovovo V. M. 1906. «Soyuz 17 oktyabrya», ego zadachi i tseli, ego polozhenie sredi drugikh politicheskikh partij. M.: Tovarishestvo «Pechatnya S. P. Yakovleva».
- Rossijskij gosudarstvennyj istoricheskij arkhiv (RGIA)*.
- Rossiya v mirovoj vojne 1914–1918 g. (v tsifrakh)*. 1925. M.: Izdanie TSSU.
- Rossiya i mirovoj biznes: dela i sud'by. Alfred Nobel, Adolf Rothstein, German Spitzer, Rudolf Diesel*. 1996. Pod obshh. red. i pred. prof. V. I. Bovykina; perevod rukopisej, vvodnye stat'i, kommentarii i imennoj ukazatel' I. A. D'yakonovoj. M.: Rosspehn.
- Sbornik svedenij o dejstvuyushhikh v Rossii aktsionernykh obshhestvakh i tovarishhestvakh na payakh*. 1911. SPb.: Otd. torgovli Ministerstva torgovli i promyshlennosti.
- Sbornik svedenij o dejstvuyushhikh v Rossii aktsionernykh obshhestvakh i tovarishhestvakh na payakh*. 1914. SPb.: Otd. torgovli Ministerstva torgovli i promyshlennosti.
- Spisok fabrik i zavodov Rossijskoj imperii*. 1912. Sostavlen po oftsial'nym svedeniyam Otdela promyshlennosti Ministerstva torgovli i promyshlennosti pod red. V. E. Varzara. Chast' 1. SPb.: Tipografiya V. F. Kirshbauma.
- Statistika aktsionernogo dela v Rossii. 1915–1916 g.* Aktsionernye, paevye i fabrichno-zavodskie predpriyatiya Rossii. Pg.: Tip. «Pechatnoe delo».

- Statisticheskij ezhegodnik Rossii (1904)*. 1905. Tsentral'nyj Statisticheskij Komitet MVD. SPb.: Tipo-Litografiya N. L. Nyrkina.
- Statisticheskij ezhegodnik Rossii (1910)*. 1911. Tsentral'nyj Statisticheskij Komitet MVD. SPb.: Litografiya N. L. Nyrkina.
- Ukazatel' dejstvuyushhikh v imperii aktsionernykh predpriyatij*. 1907. Pod red. V. A. Dmitrieva-Mamonova. SPb.: Tip. F. I. Irberg.
- Ustav Aktsionernogo obshhestva mashinostroitel'nogo zavoda «L. Nobel'»*. 1912. SPb. *Finansovaya gazeta*. 1916. 6 oktyabrya.
- Shatsillo K. F. 1992. *Gosudarstvo i monopolii v voennoj promyshlennosti Rossii (konets XIX v. — 1914 g.)*. M.: Nauka.
- Shepelev L. E. 2006. *Aktsionernye kompanii v Rossii: XIX — nachalo XX veka*. SPb.: Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta.

Статья поступила в редакцию
28 августа 2013 г.