

## СОЗДАНИЕ ТЕКСТИЛЬНОГО ТРЕСТА В ПЕТЕРБУРГЕ В НАЧАЛЕ XX ВЕКА

**М. Н. БАРЫШНИКОВ**

*Российский государственный педагогический университет*

В статье на примере деятельности текстильного треста в Петербурге в начале XX в. утверждается, что наличие баланса интересов являлось одним из важнейших факторов, влиявших на эффективность операций фирм и проявлявшихся в результативном взаимодействии (с точки зрения той или иной его организационной формы) собственников и управленцев. Основным результатом исследования выступает обобщенная характеристика фирмы в качестве механизма не только организационной, но и институциональной координации индивидуальных и групповых интересов. Новые исследовательские перспективы и модели, предложенные в статье, особо значимы для понимания институциональных изменений в сфере этнического и семейного бизнеса.

*Ключевые слова:* Россия, история, фирма, собственность, корпоративное управление, баланс интересов, институциональные ограничения, вертикальная интеграция.

### **Теоретические аспекты проблемы**

В историческом контексте фирма выступает как системообразующий элемент экономических и финансовых отношений, эволюционировавших от частной к ассоциированной форме<sup>1</sup> организации в условиях ослабления государственного вмешательства в хозяйственную жизнь общества. Подобная эволюция сопровождалась ростом масштабов и сложностей делового взаимодействия на фоне усиления неопределенности внешней среды, что обуславливало использование дополнительных самоограничений, а также

поиск новых «регуляторов» — неформальных и правовых институтов, призванных согласовывать индивидуальные и групповые интересы применительно к реализуемым целям экономической деятельности. Иначе говоря, ослабление государственного контроля над экономическими процессами определялось ростом значимости ассоциированных форм предпринимательства, позволявших использовать различные модели институционального и организационного взаимодействия для преодоления эгоистических настроений в их частном или групповом выражении. В конечном счете

<sup>1</sup> Ассоциированное предпринимательство — организационно-правовая форма (товарищество, общество) развития предприятия, используемая для реализации групповых интересов при наличии принадлежащих участникам долей (вкладов) в учредительном капитале.

возникла та или иная структура ограничений, определявшая новые правила игры в условиях несбалансированности хозяйственных отношений.

Хозяйственное развитие России в последней трети XIX — начале XX в. сопровождалось значительными изменениями в организационно-правовых формах предпринимательской деятельности. Одной из существенных черт этого процесса являлось слияние (объединение) фирм, предполагавшее создание комбинированных предприятий, при условии достижения в среде собственников баланса индивидуальных и групповых интересов. В этот период ряд промышленных компаний сумел выйти на новый уровень интеграции (в том числе в рамках этнических и конфессиональных отношений их владельцев), обеспечивший снижение трансакционных издержек<sup>2</sup>, совершенствование инвестиционных, технико-технологических и управленческих процессов, рост надежности контрактов и информационной открытости бизнеса. В итоге стал доступен положительный эффект масштаба, когда затраты производства существенно уменьшались по мере увеличения объема выпускаемой продукции на фоне общего снижения рисков деловых операций. В данном отношении институт слияний выступал как набор юридических и неформальных ограничений, использовавшихся для координации внутри- и межгрупповых интересов с целью повышения эффективности функционирования объединяемых предприятий.

Обращаясь к важнейшим характеристикам ассоциированного предпринимательства, сопровождавшим изменения в организационной структуре фирм, отметим, что эта деятельность определялась рядом конкретных (индивидуальных или групповых) предпочтений, связанных с прибыльностью

<sup>2</sup> Под трансакционными понимаются прямые и косвенные издержки (финансовые, информационные, временные, психологические), возникающие при взаимодействии заинтересованных сторон в процессе реализации ими прав собственности (основополагающую трактовку трансакционных издержек см. в [Коуз, 1993]).

промышленных предприятий, а также перспективными направлениями их производственного, управленческого, коммерческого и финансового развития. Также успех слияния в значительной мере зависел от уровня доверия между партнерами, наличия крепких профессиональных и дружеских связей, согласованности предпочтений в вопросах организационного оформления дел, связей с отечественными и зарубежными финансовыми и торгово-промышленными кругами, общественной и политической активности. Кроме того, к началу XX в. организационное взаимодействие определялось правовыми и неформальными связями, свойственными в целом предпринимательской практике новейшего институционального типа, с характерными для нее индивидуализмом и прагматизмом, национальной и религиозной терпимостью, желанием и способностью ставить интересы развития предприятия выше сословных, этноконфессиональных или семейных предпочтений.<sup>3</sup>

При таком соотношении факторов, влиявших на процесс слияний, мотивация индивидуального и группового поведения зависела от степени диверсифицированности экономических интересов. Данное утверждение согласуется с мнением Д. Норта: «Главная причина состоит в том, что чем разнообразнее интересы, тем меньше вероятность, что лица, имеющие какой-либо интерес, смогут обеспечить его за счет простого большинства в сообществе. Значит, выше вероятность возникновения сложных форм обмена (частично формального, частично — неформального) и других форм решения проблем, связанных с созданием коалиций» [Норт, 1997, с. 68–69].

Крупным событием в экономической жизни Петербурга в конце XIX в. стало учреждение путем слияния нескольких текстильных фирм Акционерного общества мануфактур «И. А. Воронин, Лютш и Чешер».

<sup>3</sup> Дискуссия по проблеме «многообразия» путей капиталистического развития представлена в [Varieties of Capitalism..., 2010, pp. 637–674].

В рамках Общества оформился первый в столичной хлопчатобумажной промышленности трест, обеспечивший управленческую реструктуризацию ряда действовавших предприятий и результативное перераспределение объединяемых ресурсов. Наряду со снижением транзакционных издержек были приобретены дополнительные преимущества, связанные с эффектом масштаба. Речь идет об экономии, обусловленной ростом объемов операций, которая проявлялась в снижении издержек производства на единицу продукции. Достигнутый при этом баланс индивидуальных и групповых предпочтений подразумевал, что участники отказывались не только от производственной и коммерческой, но и от юридической самостоятельности. Реальная власть в тресте была сосредоточена в правлении объединенной компании, представлявшей интересы собственников различной этнической и конфессиональной принадлежности. Вертикальная интеграция в рамках единой организации обуславливалась, в первую очередь, потребностями технологического взаимодействия и экономии на транзакционных издержках<sup>4</sup>, создавая одновременно условия для оптимального сочетания финансовых средств (внутренних и заемных) и производственных мощностей, совершенствования структуры собственности и управления, рационального использования имеющихся каналов сбыта продукции, минимизации психологических, информационных и временных затрат в процессе согласования частных и групповых предпочтений акционеров, а также представителей управленческого аппарата, поставщиков, кредиторов, общественных и властных структур.

Исследование опыта функционирования треста представляется перспективным прежде всего в плане выявления тех или иных вариантов перехода к эффективным

<sup>4</sup> Согласно идеям О. Уильямсона, решения об интеграции выступают следствием не столько технологических потребностей (как полагал А. Чандлер [Chandler, 1962]), сколько возможности экономить на транзакционных издержках (см., напр.: [Уильямсон, 1996, с. 155]).

организационным структурам, стимулирующим рост заинтересованности в групповом взаимодействии, что обеспечивает в конечном счете формирование продуктивной для ведения бизнеса институциональной среды. В этом отношении благоприятные институциональные возможности могут быть созданы независимо от имеющихся социокультурных ограничений (в том числе в виде обычаев, тех или иных норм поведения, привычек), но предполагают безусловные изменения в структуре внутри- и межгрупповых стимулов. Данный тезис вполне согласуется с положением о консервативном характере любых институтов, поскольку они выступают в роли регуляторов исторически сложившихся групповых интересов. В 1899 г. И. Х. Озеров писал о необходимости учета социально-политической обусловленности институциональных изменений: «Человечество консервативно, и одним почерком не создаются новые институты...». При этом подчеркивалось, что «человечество медленно, побуждаемое лишь настойчивыми требованиями экономических условий», идет по пути введения новшеств — «субъективных элементов» — в систему существующих общественных отношений [Озеров, 1899, с. 111]. Озеров полагал, что «новые экономические отношения иногда выдвигают такие интересы, которые ведут к сегментации целых групп» [Озеров, 1903, с. 12]. В данном смысле новый институт является «результатом компромисса между этими группами» [Озеров, 1903, с. 10].

Т. Веблен, рассматривая в начале XX в. интеграционные процессы в промышленности США, отмечал необходимость учета индивидуальных и групповых интересов: «Затруднения, сопутствующие таким объединениям, связаны не с их технической реализацией, а с проблемами прав собственности и интересов деловых кругов» [Веблен, 2007, с. 36]. Можно сказать, что интеграционные процессы в плане реализации индивидуальных/групповых интересов представляли, с одной стороны, несравненно большую значимость в их результативной части, а с другой — с трудом воспроизводились

конкурентами, даже при условии открытости для внешнего копирования. Таким образом, достигнутое на внутри- и межфирменном уровне согласование предпочтений, обеспечивавшее снижение трансакционных издержек (в условиях «ограниченной рациональности» и «оппортунистического поведения» заинтересованных лиц), приобретало исключительное значение, объясняя специфику функционирования компаний более глубоко, нежели взятые в отдельности экономические или финансовые факторы.

### Учреждение треста

Обратимся к истории компаний, вошедших в состав текстильного треста «И. А. Воронин, Лютш и Чешер». Во второй половине XIX в. среди крупнейших в Выборгской части Петербурга числилась фабрика с ситценабивным, прядильным и красильным производством, принадлежавшая семье купцов Гук. Предприятие было основано в 1823 г. великобританским подданным В. А. Гуком, с 1857 г. находилось в собственности его сына, дворянина и купца 2-й гильдии Адама Васильевича. В начале 1860-х гг. на фабрике трудилось 100 рабочих и 20 работниц, а также 28 подростков (25 мальчиков и 3 девочки); ежегодно производилось продукции на сумму более 700 тыс. руб. [Статистические сведения..., 1863, с. 29]. А. В. Гуку принадлежали также прядильное предприятие на Выборгской набережной и завод по производству картона на Шлиссельбургском тракте (с 1882 г. действовало в форме Товарищества картонного производства «А. Науман и К°»). В 1883 г. А. В. Гук, совместно с матерью Софьей Александровной и деловым партнером, купцом И. А. Ворониным, приобрел за 400 тыс. руб. ткацкое предприятие на Малом проспекте Петербургской стороны, принадлежавшее ранее купчихе Е. Е. Евстигнеевой [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 36]. В 1885 г. на базе имеющихся ткацких, прядильных и ситценабивных предприятий было учреждено паевое Товарищество мануфактур «А. В. Гук».

Одновременно самостоятельной коммерческой деятельностью занимались сыновья А. В. Гука — Роман и Гидон: Р. А. Гук с 1897 г. владел мануфактурным магазином в Гостином дворе, накануне и в годы Первой мировой войны состоял маклером при Петербургской бирже; Г. А. Гук являлся членом правлений акционерного общества «Российская бумагопрядильная мануфактура» и товарищества Северной ткацкой мануфактуры. Несмотря на долгую семейную деловую практику, деятельность Товарищества мануфактур «А. В. Гук» приобрела в начале 1890-х гг. неудачный характер. В условиях роста конкурентной борьбы на петербургском текстильном рынке наладить эффективно действующий производственный и коммерческий механизм не удалось. В начале 1895 г. по делам компании — несостоятельного должника было объявлено конкурсное управление. В сентябре того же года было достигнуто соглашение о продаже предприятий фирмы промышленникам Ворониным [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 32]. Однако еще ранее, в декабре 1894 г., представители семьи Гук договорились с И. А. Ворониным о своем вхождении в состав владельцев новой, объединенной компании.

К этому времени действительный статский советник, купец (с 1871 г. — 2-й гильдии, с 1878 г. — 1-й гильдии) Иван Агапович Воронин состоял владельцем ткацкой мануфактуры на Резвом острове в Петербурге. Кроме того, он занимал посты члена Учетного комитета Государственного банка и Совета Первого Петербургского общества взаимного кредита, директора Товарищества кирпичных заводов И. И. Воронина. В июне 1895 г. он преобразовал семейное дело в Акционерное общество мануфактур И. А. Воронина с уставным капиталом 2 млн руб. (2000 именных акций по 1 тыс. руб.). Создание фирмы связывалось, помимо прочего, с необходимостью реализации прав на изготовление пряжи, полученных от великобританского подданного Генри Смалла [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 32].

Воронины, занимавшие ключевое положение в структуре собственности и управ-

ления созданной компании, выступали гарантом поддержания баланса групповых и индивидуальных интересов ее владельцев. В соответствии с уставом акции Общества «распределялись между учредителем (И. А. Ворониным. — М. Б.) и приглашенными им к участию в предприятии лицами, по взаимному соглашению» (курсив наш. — М. Б.) [Устав..., 1895, с. 3]. 1295 акций приобрел И. А. Воронин, 200 — его мать Мария Герасимовна, по 100 — сыновья от второго брака Леонид и Владимир Ивановичи. Таким образом, из 2000 акций 84,7% находились в руках представителей семьи Ворониных. Еще 50 акций были приобретены Романом Адамовичем Гуком.

В числе других собственников Общества отметим петербургского купца 2-й гильдии Ивана Николаевича Харчева (140 акций), его братьев Николая (6 акций) и Константина (4 акции). Вхождение этих лиц в состав владельцев в значительной степени обеспечило последующую удачную сбытовую деятельность фирмы. Дело в том, что братья были известны как одни из крупнейших в северной столице оптовых торговцев мануфактурным товаром, содержавших специализированные магазины в Апраксином дворе. Не менее известной в Петербурге была благотворительная деятельность семьи Харчевых [Павлова, 2004, с. 314, 321]. После смерти в 1908 г. И. Н. Харчева коммерческое дело преобразуется его наследниками в Товарищество на паях «Харчевых братьев» с уставным капиталом 700 тыс. руб. (1400 именных паев по 500 руб.). В 1912 г. балансовая стоимость активов семейной фирмы достигла 2 111 227 руб., прибыль — 72 134 руб., дивиденд — 6%. В правление входили Н. Н. Харчев (директор-распорядитель), Анна Васильевна Харчева (супруга умершего) и личный почетный гражданин, купец 2-й гильдии Константин Николаевич Харчев.

В число собственников Общества «И. А. Воронин» вошли также инженер-технолог Станислав Петрович Глезмер (100 акций) и его брат Иван Петрович (5 акций). Привлечение этих лиц в состав владельцев

стало, пожалуй, одним из самых удачных решений Ворониных. Влиятельной фигурой в столичных деловых кругах считался С. П. Глезмер. С 1893 г. он участвовал в работе Комиссии (в 1896 г. возглавил ее), учрежденной столичными промышленниками для выработки устава Общества для взаимного страхования рабочих от несчастных случаев. В 1897 г. на базе этой комиссии было создано Петербургское общество для содействия улучшению и развитию фабрично-заводской промышленности, преобразованное в 1906 г. в Петербургское общество заводчиков и фабрикантов (ПОЗФ). Главой этой первой в Петербурге организации работодателей избирается С. П. Глезмер [Ульянова, 1997, с. 23–24].

С. П. Глезмер родился в польской дворянской семье, в 1875 г. окончил Петербургский технологический институт. В том же году он был избран директором-распорядителем акционерного «Костеобжигательных заводов и выделки из кости других продуктов общества» (в 1894 г. по инициативе Глезмера рядом с ткацкой фабрикой И. А. Воронина был построен завод с химическим и костеобжигательным отделениями). С 1875 г. состоял членом Русского технического общества, в 1882 г. выступил инициатором создания Общества технологов (выпускников Технологического института), учрежденного для оказания своим членам благотворительной помощи. Занимал также пост члена Комитета для защиты промышленной собственности. В 1906 г. Глезмер в качестве представителя петербургской промышленности был избран в члены Государственного совета. Тогда же он подарил Русскому техническому обществу двухэтажный особняк (стоимостью около 100 тыс. руб.), в котором была устроена трехклассная профшкола для детей рабочих. В дальнейшем Глезмер входил в число почетных попечителей этой школы.

В канун Первой мировой войны С. П. Глезмер оставался влиятельной фигурой в российском деловом мире. Он состоял председателем правления общества химических заводов «Стрем», членом правления

акционерного Русского общества электрических дорог и электрического освещения, членом совета Русского взаимного страхового союза и совета Коммерческого банка в Варшаве. За активную общественную деятельность был удостоен в 1883 г. ордена Св. Станислава 2-й степени, в 1897 г. — Св. Анны 3-й степени, в 1899 г. — произведен в мануфактур-советники.

Начальный период деятельности акционерного общества «И. А. Воронин» отличался четко выраженными индивидуальными предпочтениями собственников. Речь идет об устоявшихся личностных предпочтениях, крепких внутригрупповых (семейных и дружеских) связях, склонности к поддержке инсайдерской формы организации промышленного дела (с сопутствующей ей высококонцентрированной собственностью и внутренним контролем), переплетении в действиях владельцев компании функций собственников, предпринимателей и управленцев. Обмен достоверной информацией в подобного рода фирме носил персонифицированный и негласный характер, обеспечивая стабильное функционирование механизмов производственной координации, которые трудно было воспроизвести в рамках сугубо рыночного взаимодействия. В частности, устав фирмы закреплял правило, в соответствии с которым при «последующих выпусках акций преимущественное право на приобретение оных имеют владельцы акций Общества предыдущих выпусков соответственно числу имеющихся у них акций» [Устав..., 1895, с. 11]. Таким образом, учрежденное Общество являло собой фамильное предприятие, созданное на средства близких родственников, управленческие и технические знания для которого также предоставлялись, используя групповой опыт и семейные связи.

Отметим ряд положений устава, определявших структуру управления компании. В состав правления (в количестве четырех директоров) избирались лица только из состава собственников, имевших на свое имя не менее десяти акций. При этом общему собранию предоставлялось право избирать на

эти должности «лиц, и не имеющих данного количества акций, но с условием, что после избрания они приобретут на свое имя указанное количество акций» [Устав..., 1895, с. 17]. В свою очередь, директора ежегодно избирали из своего состава председателя, который пользовался правом: (1) назначать заседания правления и руководить его работой; (2) открывать общие собрания акционеров [Устав..., 1895, с. 19]. Решения правления приводились в исполнение по большинству голосов. При их равенстве голос председателя «давал перевес».

Не менее значимой для семьи Ворониных (учитывая их стремление доминировать в составе правления) выглядела должность директора-распорядителя. Сфера его полномочий определялась «ближайшим заведыванием делами Общества». При этом статус этого должностного лица напрямую зависел от способа избрания. В случае выдвижения из числа директоров он должен был приобрести дополнительно десять акций (т. е. был обязан иметь в общей сложности двадцать акций). Его дальнейшая деятельность определялась инструкцией, одобренной общим собранием акционеров. Если директор-распорядитель назначался не из состава правления, то круг его прав и обязанностей, а также размер вносимого им залога определялся «особым контрактом». Такой директор-распорядитель присутствовал в заседаниях директоров с правом лишь совещательного голоса [Устав..., 1895, с. 21]. Остается добавить, что с образованием Общества посты председателя и директора-распорядителя занял И. А. Воронин (устав не запрещал подобного совместительства), директорами стали Л. И. Воронин, С. П. Глезмер и И. Н. Харчев (кандидатами — М. Г. Воронина и В. И. Воронин). Первый опыт деятельности правления оказался успешным: в 1897 г. чистая прибыль компании составила 230 577 руб., на дивиденды направлено 200 тыс. руб. (10% на уставной капитал), или 100 руб. на акцию. Однако в 1898 г. в связи с пожаром на предприятии Общество понесло значительные убытки: чистая прибыль снизилась до 129,2 тыс.

руб.; дивиденд уменьшен до 6,4% [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 90–91, 110].

Особый интерес представляет круг прав и обязанностей акционеров. Их общие собрания могли быть обыкновенными или чрезвычайными. Последние созывались правлением или по его «собственному усмотрению, или по требованию акционеров, имеющих в совокупности не менее 10 голосов, или ревизионной комиссии». В общем собрании акционеры могли участвовать лично или через доверенных, но последние также должны быть акционерами. Каждые пять акций давали право на один голос, но один акционер не мог иметь по своим акциям более того числа голосов, на которое дает право владение 1/10 частью всего основного капитала Общества (считая при этом по одному голосу на каждые пять акций). Для действительности общих собраний требовалось, чтобы в них прибыли владельцы акций или их доверенные, представляющие в совокупности не менее половины уставного капитала; в случае же обсуждения наиболее важных вопросов (увеличение/уменьшение уставного капитала, изменение статей устава, увеличение производственных мощностей предприятия или его ликвидация) — 3/4 уставного капитала. Постановления общего собрания получали силу, когда принимались большинством в 3/4 голосов [Устав..., 1895, с. 35–39].

Именно такое «важное» решение было принято в начале 1899 г. Речь шла о «приобретении со всеми принадлежностями» предприятий петербургских фирм «Я. Лютш» и «Никольская мануфактура О. Чешер и с-я», а также фабрики поручика запаса кавалерии Николая Михайловича Скосырева. Получив согласие общего собрания акционеров, правление подготовило соответствующее «соглашение». Слияние предполагалось провести путем расчета акциями новой компании: выпускались дополнительно 2 тыс. акций, которые поступали в собственность «означенных фирм и лиц» [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 82]. Использование подобного механизма объ-

яснялось «отсутствием наличных средств, необходимых для приобретения упомянутого имущества»: общая стоимость приобретаемых фабрик оценивалась в 5 047 738 руб. [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 92, 98].

Остановимся на истории предприятий, которые предполагалось объединить с АО «И. А. Воронин». Еще в 1834 г. английский предприниматель Яков Лютш открыл на Васильевском острове Петербурга ситценабивную фабрику. К началу 1860-х гг. предприятие — крупнейшее в своей отрасли в северной столице — арендовал купец Максимов. К этому времени здесь были заняты 10 мастеров и 185 рабочих (140 мужчин и 36 женщин, а также 9 подростков), производивших продукции на 720 тыс. руб. в год [Статистические сведения..., 1863, с. 38]. В 1877 г. на базе предприятия учреждается Товарищество ситценабивной фабрики «Я. Лютш» с уставным капиталом 500 тыс. руб., увеличенным в 1896 г. до 1 млн руб. (1 тыс. именных паев по 1 тыс. руб.) [Статистика акционерного дела..., 1898, с. 385].

К середине 1890-х гг. положение фирмы, контролировавшейся владельцами торгового дома «А. В. Ротермунд»<sup>5</sup>, характеризовалось как достаточно стабильное. В этом отношении вхождение в организуемый Ворониными трест скорее определялось имеющимися преимуществами этой фирмы на столичном текстильном рынке (например, широкой сетью деловых партнеров), нежели потребностями преодоления каких-либо

<sup>5</sup> Фирма «А. В. Ротермунд» была основана как семейное торговое дело в середине XIX в. купцом Адольфом (Александром) Ротермундом, в 1880 г. наследована его сыном Адольфом Адольфовичем. Специализировалась на оптовых операциях с колониальным товаром (фрукты и бакалейные изделия). В 1887 г. компаньоном в дело вступил Владимир Александрович Ротермунд. 7 марта 1891 г. А. А. Ротермунд, потомственные почетные граждане В. А. и его брат Климентий Александрович Ротермунды реорганизовали дело в торговый дом (товарищество на вере) с капиталом 1 млн руб., из которых 100 тыс. руб. принадлежало учредителям, 900 тыс. руб. — вкладчикам, данные о которых не разглашались [Барышников, 2000, с. 382].

серьезных кризисных явлений в ее функционировании. В своих закупочных операциях (американского хлопка) Товарищество тесно сотрудничало с петербургскими фирмами Л. Кенига, Н. Гейслера, «Шрейберг и Фроне», Г. А. Гауфа, А. Колли. Например, одним из крупнейших партнеров являлась торговая фирма купчихи М. Р. Арнгольд, поставлявшая хлопка на 2753 руб. в год. Потребителями продукции выступали Общество Александро-Невской мануфактуры «К. Я. Паль», Товарищество Ново-Сампсониевской мануфактуры бумажных изделий и Торговый дом купцов Гартли [РГИА, ф. 1425, оп. 2, д. 342, л. 10–11, 35].

Более сложным являлся вопрос о перспективах развития компании. Практически все ее пайщики и директора, включая Ротермундов, являлись внешними собственниками (аутсайдерами). Они одновременно владели фамильными предприятиями, преимущественно торговыми. В этой ситуации интересы Товарищества оказывались для них на втором месте, будучи подчинены потребностям функционирования семейных коммерческих дел. В последние годы XIX в. деловые операции Ротермундов как крупнейших пайщиков компании практически утратили связь с основными направлениями производственной деятельности предприятия.

В 1895 г., при директорах К. А. Ротермунде и Г. Громме, прибыль Товарищества «Я. Лютш» достигла 108 305 руб. [РГИА, ф. 1425, оп. 2, д. 342, л. 1]. В следующем году по инициативе нескольких собственников — М. Э. Бонштедта, Ф. Г. Бажанова и Карла Чешера (они же входили в состав правления) — уставной капитал был увеличен до 1 млн руб. В 1897 г., после крупных отчислений в амортизационный и запасной капиталы, чистая прибыль уменьшилась до 39 002 руб., из которой на дивиденды пайщикам было выделено 35 тыс. руб. (или 3,5% на уставной капитал), в наградной фонд для служащих — 1350 руб. [РГИА, ф. 1425, оп. 2, д. 342, л. 3–4]. В 1898 г., накануне слияния с акционерным обществом И. А. Воронина, чистая прибыль сни-

зилась до 19 885 руб. Пайщики Товарищества приняли решение не выдавать дивиденд, за исключением отчислений в наградной фонд для служащих [РГИА, ф. 1425, оп. 2, д. 342, л. 7].

Как уже отмечалось, в числе собственников и директоров Товарищества «Я. Лютш» состоял К. Чешер. Он представлял в Петербурге крупную семейную промышленную фирму, созданную выходцами из Великобритании. Еще в 1866 г. основатель промышленной династии, купец 2-й гильдии Жозеф (Осип Фомич) Чешер открыл ткацкую фабрику на Выборгской стороне в Петербурге; ему же принадлежал магазин текстильных товаров в Гостином дворе. Позднее им была приобретена льноткацкая фабрика на Васильевском острове. В деловых начинаниях Ж. Чешера принимали участие его родственники Джон (Иван Осипович), Франц (Фома Осипович), Август Джемс и Флоренция Чешер. С 1891 г. самостоятельной предпринимательской деятельностью занимался купец 2-й гильдии Карл (Чарльз) Осипович Чешер. Ему принадлежала ткацкая фабрика под фирмой «Никольская мануфактура Осип Чешер и с-я», а также мануфактурные магазины в доме жительства и в Гостином дворе. Он же состоял директором упомянутого выше Товарищества ситценабивной мануфактуры «Я. Лютш».

В результате проведенных весной 1899 г. переговоров были согласованы интересы предполагаемых собственников треста: доверенные Товарищества Никольской мануфактуры «О. Чешер и с-я» получали 1000 акций, члены ликвидационной комиссии Товарищества ситценабивной мануфактуры «Я. Лютш» — 800 акций, доверенный и совладелец прядильной фабрики Н. М. Скосырев — 200 акций [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 100]. В итоге Воронины сохраняли статус крупнейших собственников, владея 1695 акциями. Однако влияние этой группы оказалось ограничено интересами двух других групп акционеров — представителей упраздненных фирм «Я. Лютш» и «О. Чешер», способных реализовывать соб-

ственные предпочтения в определении и достижении целей компании. В целом процесс слияния компаний подтверждал тот факт, что их реструктуризацию оказалось проще осуществить при наличии единого центра принятия решений, когда функции мажоритарного (крупнейшего) собственника и главы правления оставались в руках одного лица (в данном случае — И. А. Воронина), представлявшего инсайдерские (внутренние) интересы владельцев объединенной компании.

Причины создания треста объяснялись прежде всего стремлением консолидировать технологические ресурсы и тем самым усилить конкурентные позиции предприятий на столичном текстильном рынке, повысить устойчивость и прибыльность их функционирования на фоне проявившихся в 1899 г. кризисных явлений в российской промышленности. К числу причин вертикальной интеграции отнесем также опасность «оппортунистического» (эгоистичного) поведения, специфичность активов и характер территориального расположения предприятий: в условиях зависимости Ворониных от своих столичных партнеров (ткацких и прядильных, а также торговых компаний) и возможной угрозы нечестного, «злонамеренного» поведения со стороны последних, возникало стремление к объединению взаимозависимых производственных и коммерческих процессов, и, соответственно, появлялся стимул к слиянию ранее независимых фирм. Закономерным результатом такой политики становилось увеличение масштаба учреждаемой компании: объединение предприятий в одну вертикально интегрированную структуру предоставляло возможность, с одной стороны, сократить эксплуатационные затраты за счет совмещения нескольких технологически связанных процессов в рамках одной фирмы, с другой — существенно снизить трансакционные издержки.

Заслуживает внимания и тот факт, что достигнутому соглашению предшествовал пожар (11 августа 1898 г.), уничтоживший прядильную и ситценабивную фабрики

АО «И. А. Воронин». В связи с этим владельцы последнего полагали, что по «соображениям не только коммерческого свойства, но и технико-административного» представляется «удобный случай» приобрести новые предприятия. В частности, предполагалось построить новую прядильную фабрику на месте сгоревшей, направив на эти цели 150 тыс. руб., расширить приобретаемую ситценабивную фабрику «Я. Лютш» (в том числе за счет сохранившегося оборудования сгоревшего предприятия), а также возвести новый обширный производственный корпус (стоимостью 500 тыс. руб.) [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 89]. Дополнительные расходы потребовали провести в 1899 г. дополнительную эмиссию акций в размере 1 млн руб.

На общем собрании акционеров в мае 1899 г. принимается решение учредить на базе Акционерного общества «И. А. Воронин» новую фирму — Акционерное общество «И. А. Воронин, Лютш и Чешер». При этом в устав компании был внесен ряд важных положений, отсутствовавших в прежнем варианте соглашения. В частности, по настоянию новых владельцев Общество приобретало более открытый характер (наряду с именными вводились акции на предъявителя [Устав..., 1899, с. 8]), количество директоров увеличивалось до семи [Устав..., 1899, с. 13], переписка по делам фирмы велась за подписью не только директора-распорядителя и директоров, но и председателя правления [Устав..., 1899, с. 18–19]. Тогда же, в мае 1899 г., новыми директорами правления были избраны И. А. Воронин (председатель и директор-распорядитель), С. П. Глезмер, И. Н. Харчев, В. И. Воронин, К. О. Чешер, Ф. Г. Бажанов<sup>6</sup>

<sup>6</sup> В данном случае тесные деловые отношения помогли реорганизовать частное промышленное предприятие: в конце 1903 г. Ф. Г. Бажанов учредил, совместно с женой Екатериной Владимировной и тещей А. П. Чувалдиной, товарищество на паях для содержания собственной ситценабивной фабрики, тесно взаимодействовавшей с предприятиями треста [РГИА, ф. 23, оп. 25, д. 391, л. 65].

и М. Э. Бонштедт; кандидатами в члены правления — М. Г. Воронина, Н. М. Скосырев и Я. О. Чешер [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 98–99]. 16 июня 1899 г. акции Общества были допущены к котировке на Петербургской бирже [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 148].

История организационного оформления треста свидетельствовала о том, что стремление к реструктуризации и повышению эффективности возникало в условиях достижения такого баланса интересов, который обеспечивал консолидацию управленческих функций в руках одного акционера (И. А. Воронина), реализовавшего предпочтения сплоченной группы партнеров по совместному промышленному делу. Созданная компания объединила три отраслевые направления хлопчатобумажного производства: бумагопрядение, ткачество, набивку и окраску тканей. Таким образом, было осуществлено вертикальное слияние — объединение фирм нескольких отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта. Предприятие И. А. Воронина обеспечивало расширение своей деятельности как на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, так и на последующие — до конечного потребителя текстильных изделий.

В перспективе предполагалось значительно расширить долю рынка, контролируемую компанией, по следующим четырем видам деятельности: «...1) Выпрядка пряжи из американского хлопка; 2) выработка из своей и покупаемой пряжи миткаля; 3) выделка по своим миткалям бумазеи, доместика, буксина, полотна, бумажной байки, демикотона, ситца и других легких и тяжелых, беленых, набивных, окрашенных и отделанных тканей, ламповых светильен, ткани для фильтровых прессов, парусов для яхт, полотенец, салфеток, простынь, хирургической марли, трикотажа, тесьмы и резиновых лент для обуви; 4) оптовая и розничная продажа изделий своего производства» [Статистика акционерного дела..., 1901, с. 276]. Производственные мощности

пяти действующих фабрик<sup>7</sup> оценивались в следующих цифрах: на Петербургской стороне (бывш. «В. А. Гука») — выпуск продукции на 550 тыс. руб. в год; на Резвом острове (бывш. «И. А. Воронина») — 1,5 млн руб.; на Выборгской набережной, 27 (бывш. «И. А. Воронина») — 4 млн руб.; на Выборгской наб., 41 (бывш. «О. Чешер и с-я») — 1,72 млн руб., по Кожевенной линии (бывш. «Я. Лютш») — 1,6 млн руб. (см.: [Статистика акционерного дела..., 1901, с. 276]).

Создание треста должно было обеспечить на региональном и отраслевом уровнях устойчивые конкурентные преимущества вошедшим в него предприятиям, а также содействовать более эффективному использованию ими рыночных, технологических и институциональных условий развития. Вместе с тем появлялась возможность согласованной политики в отношении инвестиций, в том числе за счет внутренних накоплений. Реализовать подобные преимущества планировалось путем перестройки производственных, управленческих и сбытовых процессов, осуществлявшейся в рамках достигнутого баланса индивидуальных и групповых интересов, прежде всего по вопросам перспектив развития треста, распределения прибыли и согласования размеров дивиденда. Таким образом, согласование предпочтений собственников треста обеспечивало результативность организационной перестройки и в конечном итоге необходимые изменения на технико-технологическом уровне функционирования компании. В результате осуществляемая интеграция позволяла минимизировать транзакционные издержки, уменьшить потери, связанные с несовершенством договорных отношений, снизить влияние эгоистического (оппортунистического) поведения партнеров, исключить или значительно сгла-

<sup>7</sup> В 1899 г. в Петербурге и столичной губернии насчитывалось 24 хлопчатобумажных предприятия, в том числе 18 прядильных и 6 ткацких (всего в России действовали 227 таких предприятий, в том числе 109 прядильных и 118 ткацких) [Материалы..., 1901, с. 1, 10–11].

дить влияние внешних факторов, вызванных ростом социально-экономической и политической нестабильности в стране в начале XX в.

### Деятельность треста в начале XX века

За первый операционный год итоги деятельности Общества характеризовались следующими цифрами. При уставном капитале в 5 млн руб. балансовая стоимость активов компании составила 9 333 234 руб., в том числе недвижимости: действующих зданий фабрик и складских корпусов — 3 186 373 руб., двух строящихся предприятий — 1 622 407 руб.; сырья и товаров — 1 702 154 руб., заводского оборудования — 456 199 руб. Оборот компании достиг 16 млн руб., прибыль — 514 663 руб. Из последней суммы на дивиденды было направлено 225 тыс. руб. (4,5% на уставной капитал в 5 млн руб.), или 45 руб. на акцию [Отчет..., 1900, с. 1–2]. Вознаграждение членов правления (из семи человек) было определено в сумме 25 334 руб. Для сравнения: вознаграждение четырех членов правления бывшего АО «И. А. Воронин» составляло 27 тыс. руб., в том числе директора-распорядителя — 12 тыс. руб. [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 32].

В начале 1900-х гг., в условиях нарастания кризисных явлений в экономической жизни России, деятельность треста сохраняла тенденцию к увеличению производственных мощностей. В 1901 г. оборот компании возрос до 25 076 000 руб., в 1902 г. — 28 882 100 руб. Балансовая стоимость активов составила в 1902 г. 13 372 339 руб. (увеличившись в сравнении с 1899 г. на 30%), в том числе недвижимости (шести действующих фабрик) — 6 456 412 руб. (увеличение более чем в два раза), объемы продаж — 27 999 239 руб. (соответственно — на 49%). Вместе с тем на фоне общей кризисной ситуации в российской экономике наблюдалась снижение доходности: прибыль Общества уменьшилась за этот же период на 20% (до 411 783 руб.).

Значительно выросла кредиторская задолженность — с 1 799 605 руб. в 1899 г. до 4 317 713 руб. в 1902 г. Ранее, в марте 1900 г., под акции Общества был открыт кредит в 600 тыс. руб. в Московском купеческом банке [Гиндин, 1997, с. 285], что позволило несколько сгладить финансовые трудности. Тем не менее в связи с меняющейся ситуацией по решению общего собрания акционеров дивиденды за 1901 г. не выплачивались. В 1902 г. практически вся валовая прибыль — 409 783 руб. — была направлена на инвестиционные проекты [Отчет..., 1903, с. 1, 2, 4; Указатель..., 1905, с. 623–624].

В 1903 г. на фоне тяжелой ситуации в хлопчатобумажной промышленности члены правления (В. И. Воронин, И. А. Воронин, К. О. Чешер, С. П. Глезмер, И. Н. Харчев, М. Э. Бонштедт и Н. М. Скосырев) внесли коррективы в политику компании. В частности, были реализованы меры по оптимизации производственной и закупочно-сбытовой деятельности Общества. В сравнении с 1902 г. на 33% сократились закупки сырья (до 19 507 100 руб.); на 20% — объемы производства (до 23 134 300 руб.). Кредиторская задолженность компании уменьшилась на 600 тыс. руб. Предпринимаемые меры позволили в целом стабилизировать ситуацию: оборот Общества составил 23 171 900 руб. (92% от 1902 г.), прибыль — 745 441 руб., из которой на дивиденды было направлено 200 тыс. руб. (4% на уставной капитал), т. е. 40 руб. на акцию [Отчет..., 1904, с. 1–4; Указатель..., 1905, с. 623–624]. Предпринятые шаги согласовывались с петербургским банкирским домом «Э. М. Мейер и К°», доверенным которого являлся М. Э. Бонштедт [Боханов, 1994, с. 88–89] (банкирский дом, приобретя 471 акцию, стал одним из крупнейших собственников компании) [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 227].

Наряду с тесным деловым взаимодействием собственники треста демонстрировали готовность к активному сотрудничеству в общественно-политической сфере. Подобные связи способствовали формированию

механизмов совместного решения особенно значимых хозяйственных проблем, позволяя владельцам координировать свои действия и решать такие проблемы с наибольшей результативностью. В данном отношении индивидуальные предпочтения получали дополнительную мотивацию для своей трансформации в групповые интересы, укрепляя корпоративные взаимосвязи политической солидарностью.

В декабре 1905 г. В. И. Воронин вошел в центральное бюро Прогрессивной экономической партии, созданной на базе Петербургского общества заводчиков и фабрикантов (ПОЗФ) по инициативе С. П. Глезмера и его заместителя М. Н. Триполитова. Тогда же И. А. и В. И. Воронины выступили учредителями, наряду с другими крупными петербургскими промышленниками, общественно-политического клуба «Саардамский плотник». Предполагалось, что клуб будет способствовать «всеми средствами к осуществлению стремлений Прогрессивной экономической партии, а также и других дружественных политических партий» (праволиберальных «Союза 17 октября» и Всероссийского торгово-промышленного союза. — М. Б.), в том числе «распространению и укреплению в русском обществе верного отношения и преданности к началам конституционной монархии, разрабатывать и готовить к правильному решению вопросы народного хозяйства и экономической жизни страны» [Барышников, 2006, с. 309]. Примером социально ответственной деятельности самого И. А. Воронина стало создание в память об его отце А. И. Воронине «неприкосновенного капитала» в 100 тыс. руб. для страхования жизни служащих компании [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 227].

Обращаясь в целом к результативности мероприятий по согласованию интересов фабрикантов и рабочих в хлопчатобумажной промышленности России в 1901–1910 гг. (время, характеризовавшееся сложной экономической ситуацией в стране), приведем следующие данные по четырем регионам: средний годовой заработок рабочего вырос

в Петербургской губернии в этот период с 302 руб. 45 коп. до 355 руб. 80 коп., Петроковской — с 230 руб. 94 коп. до 322 руб. 80 коп., Эстляндской — с 270 руб. 94 коп. до 288 руб. 78 коп., Московской — с 202 руб. 68 коп. до 243 руб. 12 коп. [Статистика..., 1911, с. 51].

Заметим, что владельцы треста, выступая за активное сотрудничество с властными структурами при решении социальных проблем, в то же время крайне настороженно относились к участию государства в экономической жизни страны. Стремление правительства поддержать казенные предприятия рассматривалось ими как опасная по своей сути политика. В программе Прогрессивной экономической партии, подготовленной при участии В. И. Воронина и С. П. Глезмера, в качестве важнейшего пункта выдвигалось «устранение казны от ведения конкурирующих с частной промышленностью предприятий промышленного характера, кроме имеющих общегосударственное значение» [РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 267, л. 10]. С этим положением соглашалась другая политическая организация столичных предпринимателей — Всероссийский торгово-промышленный союз, доказывавший, насколько «вредна предпринимательская деятельность государства в ущерб частной предприимчивости граждан» [РГИА, ф. 150, оп. 1, д. 265, л. 10]. Не менее важное значение развитию свободной предпринимательской инициативы придавала праволиберальная партия октябристов. В воззвании Петербургского совета «Союза 17 октября» в связи с этим разъяснялось: «Поставить предприимчивость народа в лучшие условия и дать свободу этой предприимчивости — вот работа не только будущей Думы (третьей. — М. Б.), но и всей наступающей эпохи» [Голос Москвы, 1907].

Впрочем, стремление ограничить хозяйственные интересы властных структур отнюдь не означало отказ владельцев Акционерного общества «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» от взаимодействия с правительственными чиновниками по тем или иным

экономическим вопросам. Важным направлением в институционализации интересов собственников треста стало, в частности, тесное сотрудничество с властями при решении проблем обеспечения текстильных предприятий отечественным хлопком. В 1907 г. при Главном управлении землеустройства и земледелия был создан Центральный хлопковый комитет, в состав которого от северной столицы вошли, помимо вице-председателя Петербургского общества заводчиков и фабрикантов М. Н. Триполитова, М. Э. Боншtedт и В. И. Воронин. Одним из главных обсуждавшихся вопросов стало снижение зависимости от поставок американского хлопка, составлявшего до половины потреблявшегося в российской текстильной промышленности. В свою очередь С. П. Глезмер — глава ПОЗФ и по совместительству акционер треста — совершил в том же году ознакомительную поездку по южному Кавказу и Закаспийской области. На основании составленной им записки Хлопковый комитет высказался за развитие хлопководства в Туркестане за счет привлечения на льготных условиях капиталов прежде всего российских фабрикантов [Ульянова, 1997, с. 87–88].

Отметим также происходившие изменения в составе собственников треста, непосредственно касавшиеся сферы реализации продукции. Со смертью в 1908 г. купца И. Н. Харчева члены его семьи отказались от участия в промышленном деле. Их место заняли (приобретя 900 акций) другие видные представители петербургских торговых кругов — М. П. и В. М. Шаховы. Влиятельной фигурой являлся здесь коммерции советник, потомственный почетный гражданин Михаил Петрович Шахов, состоявший членом совета Съездов представителей биржевой торговли и сельского хозяйства, Петербургского общества взаимного кредита (в состав совета Общества входили также И. А. Воронин и Ф. Г. Бажанов), Петербургского коммерческого суда и Российской экспортной палаты. Он же занимал посты гласного Петербургской городской думы и

товарища старшины Петербургской купеческой управы.

К 1912 г. на фабриках Общества «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» было задействовано 66,7 млн веретен, 1820 ткацких и 14 набивных машин. За предшествующие пять лет налоговые выплаты компании возросли с 24 до 107 тыс. руб. (см.: [Иоксимович, 1915, Приложения, Таблица № 1]). Фирма становится крупнейшей в сфере ситценабивного производства в Петербурге. По некоторым оценкам, созданная компания являлась «самым мощным хлопчатобумажным предприятием Петербурга» [Лаверычев, 1963, с. 138]. Еще одно ситценабивное предприятие, принадлежавшее Ф. Г. Бажанову, выступало в качестве делового партнера треста. Деловые и родственные отношения связывали также владельцев АО «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» с торговым домом Леонтьевых, содержавшим ситценабивную фабрику на Петербургской стороне. Франц Август Чешер (имевший собственную прядильно-крутильную фабрику на Левашовском проспекте) был женат на Юлии Васильевне Леонтьевой (один из потомков многочисленной купеческой семьи Леонтьевых — Василий Васильевич Леонтьев — получил в 1973 г. Нобелевскую премию по экономике). В данном случае брачные узы закрепляли не только родственную близость двух семей промышленников, но и обеспечивали согласованную политику в производственной и сбытовой сфере. В частности, в литературе уже отмечен тот факт, что Леонтьевы покупали современные для своего времени английские станки у Чешеров [Калядина, Павлова, 1992, с. 84]. Что касается Юлии Чешер, то в ноябре 1912 г. она отказалась от своей доли в ситценабивной фабрике Леонтьевых, за что получила вознаграждение в 32 473 руб. [РГИА, ф. 23, оп. 13, д. 1072, л. 47]. В свою очередь, в числе акционеров АО «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» состояли К. О. Чешер, И. И. Чешер, Б. К. Чешер и Я. О. Чешер [РГИА, оп. 24, д. 244, л. 227]. Накануне Первой мировой войны частными деловыми операциями занимались сыновья К. О. Чешера:

Борис Карлович Чешер — химик, вице-председатель текстильного отдела Петербургского общества заводчиков и фабрикантов и Владимир Карлович Чешер — технолог, директор Сампсониевской бумажной и ткацкой мануфактуры.

Имеющиеся данные за 1910 г. позволяют раскрыть организационную структуру треста [Список фабрик и заводов..., 1910, с. 28–29] (те же показатели, с некоторыми уточнениями, можно также встретить в [Фабрично-заводские предприятия..., 1909, № 441к — 446к]. Прядильное производство представляли два предприятия: (1) Выборгская фабрика (заведующий — В. А. Кальверт, он же владелец 20 акций), выпускавшая при 1200 рабочих продукции на 3,3 млн руб., и (2) Роченсальмская фабрика (заведующий — Н. М. Скосырев, владевший 347 акциями), с соответствующими показателями: 112 рабочих и 330 тыс. руб. Ткацкое производство<sup>8</sup> осуществлялось на: (1) Никольской фабрике (В. К. Чешер) — при 1290 рабочих и выпуске продукции на 2,6 млн руб., (2) Резво-Островской фабрике (заведующий О. Р. Янус — в качестве наемного управленца) с 992 рабочих и выпуске продукции на 2,3 млн руб. и (3) Петербургской фабрике (заведующий М. В. Алексеев — в качестве наемного управленца) при 250 рабочих на 550 тыс. руб. продукции. Наконец, ситценабивная фабрика (заведующий В. И. Воронин, владелец 10 акций) выпускала продукции на 7,3 млн руб. при 900 рабочих. Таким образом, в процессе складывания организационной структуры треста размеры владения тех или иных акционеров (В. И. Воронин, В. К. Чешер, Н. М. Скосырев) непосредственно влияли на выбор формы контроля: чем меньше становился их пакет акций, тем выше была заинтересованность в сохранении не-

посредственного управления фамильным предприятием. Используя при этом знания и опыт партнеров, единую систему управления и мотивации, а также поддерживая особую межличностную атмосферу доверительных отношений, собственники/директора треста обеспечивали наиболее эффективную модель согласования индивидуальных и групповых интересов, служившую, в свою очередь, источником конкурентных преимуществ как для отдельных предприятий, так и для треста в целом. Иными словами, необходимость инвестиций в специфические активы комбинированного предприятия (оборудование, технологии, персонал и пр., использовавшиеся при взаимосвязанном производстве волокна, пряжи и полотна) подталкивала участников треста в направлении развития интеграции, а не применения контрактных отношений. Неудачный пример использования последних в рамках семейного дела давала, например, деятельность конкурентов треста — группы петербургских компаний Губбардов [Гурушина, Поткина, 1997, с. 61–66; Барышников, 2007, с. 156–168]. С. Р. Томпстон справедливо отмечает, что «невызывательная работа их предприятий в этот период особенно контрастировала с успехами» текстильной фирмы «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» [Томпстон, 2008, с. 371]. Используемый в последней механизм согласования групповых интересов акционеров, в том числе на уровне этнических и семейных связей, подразумевал прежде всего ограничения в эмиссионных операциях при одновременном увеличении размера активов (главным образом за счет нераспределенной прибыли и отчасти банковских кредитов), являясь в этом смысле более сбалансированной политикой в борьбе за лидерство в хлопчатобумажной промышленности Петербурга. В стратегическом плане использовавшийся набор ограничений обеспечивал долгосрочное развитие треста, увеличение благосостояния всех связанных с ней групп собственников и предотвращение потенциальных конфликтов между ними.

<sup>8</sup> В 1899–1910 гг. в Петербурге и столичной губернии число ткацких предприятий выросло до 11, при сохранении прежнего количества прядильных — 18 (в целом в России в 1910 г. насчитывалось 159 прядильных и 359 ткацких предприятий) [Статистика бумагопрядильного..., 1911, с. 2–3, 10–11].

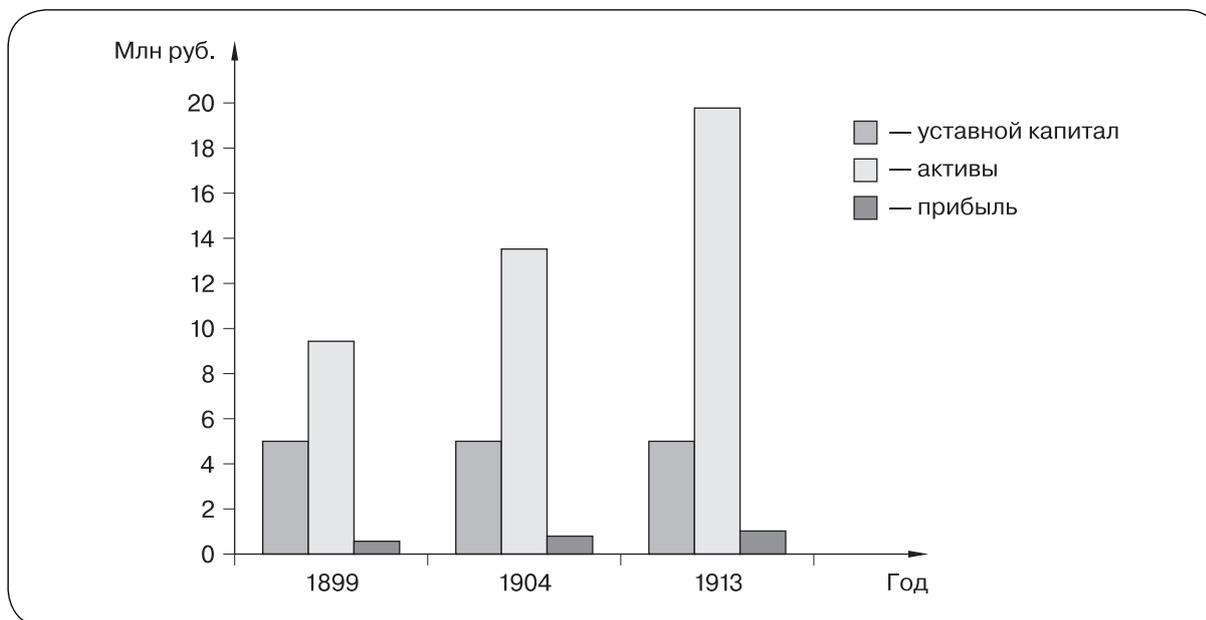


Рисунок. Величина уставного капитала, активов и чистой прибыли АО «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» в 1899–1913 гг.

За предшествующее Первой мировой войне десятилетие на фоне преимущественного использования внутренних накоплений для инвестиций и умело поддерживавшегося баланса индивидуальных и групповых интересов (предпринимательских, владельческих, управленческих) операции треста сохраняли динамизм и результативность (см. рисунок, табл. 1). В 1913 г. обороты компании превысили 30 млн руб. [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 177].

В целом нежелание владельцев треста идти на новые эмиссионные операции (под угрозой возможного изменения баланса интересов в составе собственников) сопровождалось ростом инвестиций за счет внутренних накоплений и кредитов, обеспечившим не только быстрое увеличение стоимости активов, но и достаточно эффективное их использование, в том числе в плане роста прибыльности компании.

В условиях сложной социально-экономической ситуации в стране слаженное функционирование управленческого аппарата треста позволяло обеспечивать выполнение внутрифирменных поставок продук-

ции с минимальными издержками. Вместе с тем используемые механизмы технологического взаимодействия, в том числе на административном уровне, стимулировали заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства. К 1913 г. рентабельность акционерного капитала возросла в два раза, составив 19,5%. Распределение прибыли, получаемой на завершающей стадии технологического процесса и сбыта продукции, увязывало в конечном итоге повышение эффективности производства и сбытовых операций с индивидуальными и групповыми интересами партнеров по компании.

Какова же была структура собственности Общества накануне Первой мировой войны? Список лиц, предоставивших акции на общем собрании АО «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» 25 июля 1913 г., представлен в табл. 2. Приводимые данные подтверждают сбалансированность групповых интересов в составе собственников и вряд ли свидетельствуют в пользу «британского» облика фирмы (о «британском» лице компании см.: [Томпстон, 2008, с. 371]). Большинство

Таблица 1

## Показатели функционирования АО «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» в 1904–1913 гг.

Показатель	Год		
	1904	1910	1913
Уставной капитал, руб.	5 000 000	5 000 000	5 000 000*
Активы, руб., в том числе недвижимое имущество, руб.	9 333 234 6 967 133	18 038 000 7 716 000	19 761 000 8 249 000
Прибыль, руб.	514 663	775 000	973 000
Дивиденд, % уставного капитала	4,5	6	10

Составлено по: [Сборник..., 1911, с. 2–3; Сборник..., 1914, с. 2–3].

Примечание: \* — в ноябре 1913 г. владельцы компании получили разрешение увеличить уставной капитал до 6 млн руб. [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 270].

Таблица 2

## Структура собственности АО «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» в 1913 г.

Владелец	Количество акций
Воронин И. А.	550 (100)
Шахов М. П.	500 (100)
Банкирский дом «Э. М. Мейер и К°»	471 (94)
Вандер Ф. Л.	450 (90)
Чешер К. О.	413 (82)
Шахов В. М.	400 (80)
Скосырев Н. М.	347 (69)
Чешер И. И.	340 (68)
Воронина М. Г.	200 (40)
Чешер Б. К.	110 (22)
Глезмер С. П.	100 (20)
Александров В. Д.	93 (18)
Глезмер С. С.	25 (5)
Кальверт В. А.	20 (4)
Харчев И. Н.	12 (2)
Бажанов Ф. Г.	10 (2)
Бонштедт М. Э.	10 (2)
Воронин В. И.	10 (2)
Мещерин И. Г.	10 (2)
Чешер В. К.	10 (2)
Чешер Я. О.	10 (2)

Источник: [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 244, л. 227].

Примечание: в скобках показано число голосов на общем собрании акционеров АО.

представленных акций принадлежало российским владельцам, прежде всего семьям Ворониных, Шаховых и Глезмеров, а также их партнеру Н. М. Скосыреву. Можно утверждать, что структура собственности соответ-

ствовала не национальным, религиозным или семейным, а деловым предпочтениям акционеров, заинтересованных в сохранении тесных связей в процессе выработки и реализации стратегических и оперативных

планов компании. В этом смысле действующая модель ограничения индивидуальных и групповых интересов выглядела оптимальной с точки зрения поддержания низкого уровня трансакционных издержек, что подтверждалось, в частности, увеличением прибыли и дивидендных выплат на фоне информационной открытости компании (при сопутствующем усилении социально-экономической и политической нестабильности в России), ее активного участия в общественной жизни страны, роста числа деловых партнеров, а также сохраняющегося этноконфессионального разнообразия в составе собственников и управленцев.

В годы Первой мировой войны, в условиях значительного увеличения поставок по казенным заказам, производственная деятельность треста переживала мощный подъем. Успешный характер операций Акционерного общества «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» подтверждался ростом балансовой стоимости активов. На 1 января 1916 г. последняя составила 22 971 337 руб. (рост в сравнении с 1904 г. на 146 %), в том числе имущества — 8 777 500 руб., товаров и сырья — 3 985 985 руб. В 1915 г., на фоне увеличивающейся прибыльности операций, дивидендные выплаты достигли 20% [Акционерно-паевые..., 1917, с. 168]. Единственным крупным конкурентом треста в Петербурге была группа фирм Губбардов (Компания Петровской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры, Товарищество Спасской бумагопрядильной и ткацкой мануфактуры и Товарищество Шлиссельбургской ситценабивной мануфактуры). Она имела на 31 августа 1915 г. активы в размере 19 803 431 руб. (соответствующий рост на 16%), в том числе имущества — на сумму 3 541 207 руб., товаров и сырья — 5 710 071 руб. [Акционерно-паевые..., 1917, с. 206, 219, 229].

## Заключение

История создания текстильного треста «И. А. Воронин, Лютш и Чешер» подтверждает тот факт, что стирание социкультур-

ных различий в поведении акционеров и управленцев (в том числе на уровне этноконфессиональных или семейных связей) являлось одной из ведущих тенденций в процессе становления и развития крупных отечественных компаний в начале XX в. В данном контексте наибольшую экономическую эффективность обеспечивало достижение в рамках институциональных ограничений баланса интересов в сфере взаимоотношений директоров фирмы, их деловых партнеров и потребителей, а также общественных и властных структур. В конечном итоге согласование этих интересов определяло открытость и предсказуемость и тем самым — доверительность отношений на внутреннем и внешнем для компании уровнях. В рассматриваемых моделях функционирования текстильного дела (до 1899 г., в 1899–1902 гг., 1903–1914 гг.) основой партнерских отношений выступали неформальные и правовые договоренности, обеспечивавшие выработку стратегического курса фирмы. Реализация этого курса, основанная на единстве позиций в сфере координации индивидуальных и групповых предпочтений, позволила достичь согласованной политики как по вопросам распределения прибыли, так и по приоритетам в развитии производственных мощностей и коммерческих операций. Используемый механизм институционализации интересов (в его правовом и неформальном выражении), нашедший отражение в организационной структуре треста, оказал в конечном итоге результативное воздействие не только на снижение трансакционных издержек и рост эффективности производства, но и на оптимальное распределение полномочий и дохода между отдельными группами собственников и управленческого персонала компании. Тем самым обеспечивалось необходимое взаимодействие лиц, которые осуществляли реальный контроль над компанией и выработку стратегии ее поведения в соответствии со складывавшейся в начале XX в. экономической и социально-политической ситуацией в стране.

## ЛИТЕРАТУРА

- Акционерно-паевые предприятия России.* 1917. М.: Изд-во «М. Лавров».
- Барышников М. Н. 2000. *Деловой мир Петербурга: исторический справочник.* СПб.: Logos.
- Барышников М. Н. 2006. *Деловой мир дореволюционной России: индивиды, организации, институты.* СПб.: Книжный дом.
- Барышников М. Н. 2007. Российские фирмы в XIX — начале XX века: собственность, управление, индивидуальные и групповые интересы. В кн.: Дмитриев А. Л., Семенов А. А. (ред.). *Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования.* СПб.: Издательство «Высшая школа менеджмента», Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та.
- Боханов А. Н. 1994. *Деловая элита России. 1914 г.* М.: Институт российской истории.
- Веблин Т. 2007. *Теория делового предприятия.* М.: Дело.
- Гиндин В. И. 1997. *Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.). Избранное. Очерки истории и типологии русских банков.* М.: Наука.
- Голос Москвы (газета).* 1907, 20 сентября.
- Гурушина Н. Н., Поткина И. В. 1997. Английские капиталы и частное предпринимательство в России. В сб.: *Иностранное предпринимательство и заграничные инвестиции в России. Очерки.* М.: РОССПЭН.
- Иоксимович Ч. М. 1915. *Забастовки, налоги и доходность у мануфактуристов и нефтепромышленников (в связи с таможенным тарифом).* М.: Вестник мануфактурной промышленности.
- Калядина С. А., Павлова Н. Ю. 1992. Семья В. В. Леонтьева в России. *Вопросы истории естествознания и техники (1).*
- Коуз Р. 1993. *Фирма, рынок и право.* М.: Дело ЛТД.
- Лаверычев В. Я. 1963. *Монополистический капитал в текстильной промышленности России.* М.: Издательство Московского университета.
- Материалы для статистики хлопчатобумажного производства в России.* 1901. СПб.: Тип. В. Ф. Киршбаума.
- Норт Д. 1997. *Институты, институциональные изменения и функционирование экономики.* М.: Начала.
- Озеров И. Х. 1899. *Главнейшие течения в развитии прямого обложения в Германии в связи с экономическими и общественными условиями.* СПб.: Тип. В. Ф. Киршбаума.
- Озеров И. Х. 1903. *О приемах изучения финансовой науки.* М.: Тип. т-ва И. Н. Кушнерев и К<sup>о</sup>.
- Отчет за 1899 г. Акционерного общества мануфактур «И. А. Воронин, Лютш и Чешер».* 1900. СПб.: АО «Воронин И. А., Лютш и Чешер».
- Отчет за 1902 г. Акционерного общества мануфактур «И. А. Воронин, Лютш и Чешер».* 1903. СПб.: АО «Воронин И. А., Лютш и Чешер».
- Отчет за 1903 г. Акционерного общества мануфактур «И. А. Воронин, Лютш и Чешер».* 1904. СПб.: АО «Воронин И. А., Лютш и Чешер».
- Павлова О. К. 2004. *Предпринимательство, призрение и благотворительность в Санкт-Петербурге: Вторая половина XIX — начало XX веков.* СПб.: Издательство Политехнического университета.
- Российский государственный исторический архив (РГИА).*
- 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 России.* 1910. По официальным данным фабричного податного и горного надзора. Москва — С. Петербург — Варшава: Тип. В. Ф. Киршбаума.
- Статистика акционерного дела в России.* 1898. Выпуск третий. Условия деятельности и доходность акционерных предприятий. Изд. Н. Е. Пушкина. СПб.: Тип. Министерства путей сообщения.
- Статистика акционерного дела в России.* 1901. Выпуск четвертый. Ежегодник на 1901–1902 г. Изд. Н. Е. Пушкина. СПб.: Тип. Министерства путей сообщения.
- Статистика бумагопрядильного и ткацкого производства за 1900–1910 года.* 1911. СПб.: Тип. В. Ф. Киршбаума.

- Статистические сведения о фабриках и заводах в Санкт-Петербурге за 1862 год.* 1863. Выпуск первый. СПб.: С.-Петербургский статистический комитет.
- Томпстон С. Р. 2008. *Российская внешняя торговля XIX — начала XX в.: организация и финансирование.* М.: РОССПЭН.
- Уильямсон О. И. 1996. *Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция.* СПб.: Лениздат.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов.* 1905. Под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. Т. 1. СПб.: Тип. Э. Вернь.
- Ульянова С. Б. 1997. *«Профсоюз» капиталистов: Петербургское общество заводчиков и фабрикантов в 1906–1914 гг.* СПб.: Нестор.
- Устав Акционерного общества мануфактур «И. А. Воронин».* 1895. СПб.
- Устав Акционерного общества мануфактур «И. А. Воронин, Люти и Чешер».* 1899. СПб.
- Фабрично-заводские предприятия Российской империи.* 1909. Сост. Л. К. Езиоранский. СПб.: Справочник.
- Chandler A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.* MIT Press: Cambridge, MA.
- “Varieties of Capitalism” roundtable. 2010. *Business History Review* 84 (4): 637–674.

#### Латинская транслитерация русскоязычной литературы The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Aksionerno-paevye predpriyatiya Rossii.* 1917. М.: Izd-vo «М. Lavrov».
- Baryshnikov M. N. 2000. *Delovoj mir Peterburga: istoricheskij spravochnik.* SPb.: Logos.
- Baryshnikov M. N. 2006. *Delovoj mir dorevoljucionnoj Rossii: individy, organizatsii, instituty.* SPb.: Knizhnyj dom.
- Baryshnikov M. N. 2007. *Rossijskie firmy v XIX — nachale XX veka: sobstvennost', upravlenie, individual'nye i gruppovye interesy.* V kn.: Dmitriev A. L., Semenov A. A. (red.). *Oчерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования.* SPb.: Izdatel'stvo «Vysshaya shkola menedzhmenta», Izdat. dom S.-Peterb. gos. un-ta.
- Bokhanov A. N. 1994. *Delovaya ehлита Rossii.* 1914 g. М.: Institut russijskoj istorii.
- Veblen T. 2007. *Teoriya delovogo predpriyatiya.* М.: Delo.
- Gindin V. I. 1997. *Banki i ekonomicheskaya politika v Rossii (XIX — nachalo XX v.). Izbrannoe. Oчерки истории и типологии русских банков.* М.: Nauka.
- Golos Moskvy (gazeta).* 1907, 20 sentyabrya.
- Gurushina N. N., Potkina I. V. 1997. *Anglijskie kapitally i chastnoe predprinimatel'stvo v Rossiyu.* V sb.: *Inostrannoe predprinimatel'stvo i zagranichnye investitsii v Rossii.* Oчерки. М.: ROSSPEN.
- Ioksimovich Ch. M. 1915. *Zabastovki, nalogi i dokhodnost' u manufakturistov i neftepromyshlennikov (v svyazi s tamozhennym tarifom).* М.: Vestnik manufakturnoj promyshlennosti.
- Kalyadina S. A., Pavlova N. Yu. 1992. *Sem'ya V. V. Leont'eva v Rossii. Voprosy istorii estestvoznaniya i tekhniki (1).*
- Coase R. 1993. *Firma, rynek i pravo.* М.: Delo LTD.
- Laverychev V. Ya. 1963. *Monopolisticheskij kapital v tekstil'noj promyshlennosti Rossii.* М.: Izdatel'stvo Moskovskogo universiteta.
- Materialy dlya statistiki khlopchatobumazhnogo proizvodstva v Rossii.* 1901. SPb.: Tip. V. F. Kirshbauma.
- North D. 1997. *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funkcionirovanie ekonomiki.* М.: Nachala.

- Ozerov I. Kh. 1899. *Glavnejshie techeniya v razvitii pryamogo oblozheniya v Germanii v svyazi s ekonomicheskimi i obshchestvennymi usloviyami*. SPb.: Tip. V. F. Kirshbauma.
- Ozerov I. Kh. 1903. *O priemakh izucheniya finansovoy nauki*. M.: Tip. t-va I. N. Kushnerev i K<sup>o</sup>.
- Otchet za 1899 g. Aktsionernogo obshhestva manufaktur «I. A. Voronin, Lyutsh i Chesher»*. 1900. SPb.: AO «Voronin I. A., Lyutsh i Chesher».
- Otchet za 1902 g. Aktsionernogo obshhestva manufaktur «I. A. Voronin, Lyutsh i Chesher»*. 1903. SPb.: AO «Voronin I. A., Lyutsh i Chesher».
- Otchet za 1903 g. Aktsionernogo obshhestva manufaktur «I. A. Voronin, Lyutsh i Chesher»*. 1904. SPb.: AO «Voronin I. A., Lyutsh i Chesher».
- Pavlova O. K. 2004. *Predprinimatel'stvo, prizrenie i blagotvoritel'nost' v Sankt-Peterburge: Vtoraya polovina XIX — nachalo XX vekov*. SPb.: Izdatel'stvo Politekhnicheskogo universiteta.
- Rossijskij gosudarstvennyj istoricheskij arkhiv (RGIA)*.
- Sbornik svedenij o dejstvuyushhikh v Rossii aktsionernykh obshhestvakh i tovarishhestvakh na payakh*. 1911. SPb.: Otd. trgovli Ministerstva trgovli i promyshlennosti.
- Sbornik svedenij o dejstvuyushhikh v Rossii aktsionernykh obshhestvakh i tovarishhestvakh na payakh*. 1914. SPb.: Otd. trgovli Ministerstva trgovli i promyshlennosti.
- Spisok fabrik i zavodov Rossii*. 1910. Po ofitsial'nym dannym fabrichnogo podatnogo i gornogo nadzora. Moskva–S. Peterburg–Varshava: Tip. V. F. Kirshbauma.
- Statistika aktsionernogo dela v Rossii*. 1898. *Vypusk tretij. Usloviya deyatel'nosti i dokhodnost' aktsionernykh predpriyatij*. Izd. N. E. Pushkina. SPb.: Tip. Ministerstva putej soobshheniya.
- Statistika aktsionernogo dela v Rossii*. 1901. *Vypusk chetvertyj. Ezhegodnik na 1901–1902 g.* Izd. N. E. Pushkina. SPb.: Tip. Ministerstva putej soobshheniya.
- Statistika bumagopryadil'nogo i tkatskogo proizvodstva za 1900–1910 goda*. 1911. SPb.: Tip. V. F. Kirshbauma.
- Statisticheskie svedeniya o fabrikakh i zavodakh v Sankt-Peterburge za 1862 god*. 1863. *Vypusk pervyj*. SPb.: S.-Peterburgskij statisticheskij komitet.
- Tompston S. R. 2008. *Rossijskaya vneshnyaya trgovlya XIX — nachala XX v.: organizatsiya i finansirovanie*. M.: ROSSPEN.
- Williamson O. I. 1996. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma: Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya*. SPb.: Lenizdat.
- Ukazatel' dejstvuyushhikh v imperii aktsionernykh predpriyatij i trgovykh domov*. 1905. Pod red. V. A. Dmitrieva-Mamonova. T. 1. SPb.: Tip. Eh. Vern'.
- Ul'yanova S. B. 1997. *«Profsoyuz» kapitalistov: Peterburgskoe obshhestvo zavodchikov i fabrikantov v 1906–1914 gg.* SPb.: Nestor.
- Ustav Aktsionernogo obshhestva manufaktur «I. A. Voronin»*. 1895. SPb.
- Ustav Aktsionernogo obshhestva manufaktur «I. A. Voronin, Lyutsh i Chesher»*. 1899. SPb.
- Fabrichno-zavodskie predpriyatiya Rossijskoj imperii*. 1909. Sost. L. K. Ezioranskij. SPb.: Spravochnik.

Статья поступила в редакцию  
24 февраля 2011 г.