

## ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

### SIEMENS В РОССИИ: «ОБЩЕСТВО ЭЛЕКТРИЧЕСКОГО ОСВЕЩЕНИЯ 1886 г.»

**М. Н. БАРЫШНИКОВ**

*Российский государственный педагогический университет*

В статье на примере «Общества электрического освещения 1886 г.» показывается значимость баланса интересов для эффективной деятельности семейного дела Сименсов в России. Доказывается, что институциональные ограничения индивидуальных и групповых интересов являлись важнейшим фактором реализации стратегических и оперативных планов компании.

*Ключевые слова:* Сименс, фирма, институциональные ограничения, баланс интересов, собственность, управление.

Комплексное использование правовых и неформальных ограничений является важнейшим условием успешного функционирования фирмы, поскольку обеспечивает реализацию необходимого для ее развития баланса интересов. В этом смысле эволюция организационной структуры выступает как процесс разработки и применения более сложных институциональных механизмов, предназначенных для согласования индивидуальных и групповых предпочтений в процессе реализации стратегических и оперативных планов развития предприятия (промышленного, торгового, транспортного, страхового, финансово-кредитного и т. д.). Результативность операций компании зависит от готовности и способности всех имеющих отношение к предприятию сторон (частных, общественных, властных) фиксировать свои интере-

сы и тем самым ограничивать их применительно к реализуемым данной организацией целям [Барышников, 2007, с. 14]. Речь идет о специфической способности фирмы интенсифицировать пространство своих операций, меняя или совершенствуя правовые и неформальные механизмы индивидуального или группового взаимодействия. Практическое применение теории институциональных ограничений связано с использованием ее положений для построения модели эффективно функционирующей организации применительно к существующему (или планируемому) взаимодействию заинтересованных сторон с целью максимизации стратегических и оперативных результатов экономической и финансовой деятельности.

Институционализация интересов позволяет согласовать потребности роста

эффективности операций не только с хозяйственными и финансовыми, но и с региональными, этнокультурными, конфессиональными и прочими предпочтениями участвующих в предприятии лиц. Таким образом, вряд ли можно говорить о передовых или отсталых, тем более в плане этнокультурных различий, моделях корпоративного управления. Скорее имеет место степень сложности механизма институциональных ограничений, используемого для поддержания необходимого (с точки зрения потребностей развития конкретного предприятия) баланса интересов. В качестве примера результативного соотношения индивидуальных и групповых предпочтений (учредителя фирмы, его семьи, российских и зарубежных партнеров по бизнесу, инженерного персонала, потребителей продукции) обратимся к истории создания и деятельности «Общества электрического освещения 1886 г.» (далее ОЭО) — крупнейшей в своей отрасли компании в дореволюционной России.<sup>1</sup> Центральной в исследовании станет проблема институционализации интересов и соответствующей эволюции организационной структуры фирмы, обеспечившей рост ее инвестиционной привлекательности и эффективности производственной и коммерческой деятельности в 1890–1900-е гг.

## ПРЕДЫСТОРИЯ КОМПАНИИ

Промышленное дело Сименсов было основано в 1847 г. в Берлине инженером и изобретателем Вернером Сименсом, механиком Иоганном Георгом Гальске и их компаньоном Иоганном Георгом Сименсом (двоюродным братом В. Сименса) в виде

<sup>1</sup> Подробнее об истории фирмы Сименсов см.: [Weicher, Coetzeler, 1972; Kircher, 1986; Schoen, 1989; Feldenkirchen, 1994; 2000; 2005]. В советской историографии одно из первых и наиболее полных для своего времени исследований деятельности компании в Российской империи было проведено в [Дякин, 1971]. О российской деятельности Сименсов см. также: [Дьяконова, 1997].

телеграфно-строительного предприятия. В 1852 г. братья Вернер (1816–1892 гг.) и Карл (1829–1906 гг.) Сименсы выполнили договор по прокладке подземной телеграфной линии между Петербургом и Ораниенбаумом с подводным ответвлением к Кронштадту. Успех делового начинания позволил в следующем году основать русское отделение семейной фирмы, владевшее мастерской по сборке и ремонту немецких телеграфных аппаратов на Васильевском острове в Петербурге. В течение последующих 30 лет братья осуществили ряд мер, утвердивших лидерство предприятия в российской электроиндустрии. В этот период центром операций Сименсов становится Васильевский остров Петербурга, известный с ранних времен как место расселения эмигрантов из Германии. В 1879 г. Сименсы открывают здесь завод по производству углей для дуговых ламп и телеграфных кабелей с гуттаперчевой изоляцией. Спустя два года под руководством Карла Сименса было основано еще одно предприятие, развернувшее выпуск электротехнического оборудования. Развитию производственных мощностей благоприятствовало приобретение К. Сименсом в 1883 г. лицензии на использование ламп Эдисона в России. В этом же году, выкупив имущество столичного Товарищества «Электротехник», он организовал освещение ряда участков Невского проспекта (32 дуговыми лампами силой света около 1200 свечей). Действовали две электростанции: одна — на деревянной барже на реке Мойке у Полицейского моста, другая — у Казанской площади.

К середине 1880-х гг. торговым домом (полное товарищество) «Сименс и Гальске» осуществлялись работы по электрическому освещению Невского проспекта и нескольких прилегающих улиц, Зимнего дворца и ряда домов столичной аристократии. Переломным в истории российского отделения фирмы стал 1885 г., когда купец 1-й гильдии К. Сименс, имевший широкие связи в столичных деловых кругах, был избран председателем правления Пе-

тербургского частного коммерческого банка. Данное событие явилось важнейшим в процессе институционализации интересов главы компании в России. Фиксация этих интересов была осуществлена к этому времени в соответствии с организационными (создание торгового дома), отраслевыми (специализация на производстве электротехнических изделий), финансовыми (преимущественное использование немецких источников инвестиций), региональными (Петербург как центр операций), социальными (принятие российского подданства и сословного звания купца, позже — дворянского достоинства), имущественными (переход в статус домовладельца<sup>2</sup>) и семейно-родственными (брак с российской подданной М. Капер) предпочтениями.

Создание в соответствии с российским законодательством торгового дома «Сименс и Гальске» позволило снизить уровень неопределенности институциональной среды (в ее неформальном и юридическом содержании), в которой предстояло действовать К. Сименсу. Ограничивая возможные предпочтения и способы действий, данная организационная форма координировала поведение учредителя в соответствии с ситуацией, которая фиксировалась формальными правилами в России. По существу, форма торгового дома юридически закрепляла организационное строение русской фирмы Сименсов как семейного предприятия, с оформившимся в нем балансом интересов. При этом интересы российской фирмы формально выделялись из сферы интересов членов семьи в Германии (прежде всего в лице Вернера Сименса). Таким образом реализовывалось желание К. Сименса найти оптимальную организационную форму, позволявшую более эффективно поддерживать доверие (равновесие интересов) в среде немецких собственников и их российских партнеров в условиях либо роста прибыльности дела, либо, наоборот,

усложнения целей и задач экономической деятельности, появления непредвиденных ранее проблем, трудностей. В этих условиях достигнутый баланс интересов означал выход в новое пространство доверительных отношений, сопровождавшийся меньшей неопределенностью положения российской ветви Сименсов, с одной стороны, и возможностью выбора торговым домом той или иной стратегии — с другой.

Вопрос, однако, заключался в том, насколько успешной будет деятельность фирмы сразу в двух областях: изготовлении электрооборудования и производстве электрической энергии. В 1886 г. К. Сименс принимает решение юридически зафиксировать (ограничить) свои интересы в электроэнергетике рамками акционерной компании. Учреждается «Общество электрического освещения» (с 1900 г. — «Общество электрического освещения 1886 г.»). Данный шаг, казавшийся наиболее безболезненным, позволял, с одной стороны, минимизировать риски и возможные издержки в пока еще небольшом по масштабу деле, с другой — оценить эффективность подобной организационной структуры применительно к российским условиям, в том числе с точки зрения последующего акционирования электротехнического дела. Подтверждением данного подхода являлись закрепленные в уставе ограничения, сохранявшие концентрированную инсайдерскую собственность (К. Сименсу принадлежал контрольный пакет акций), а также семейный характер структуры управления и контроля. Это была модель компании, наиболее распространенная в то время в России, а потому в наилучшей степени соответствовавшая, как полагали Сименсы, перспективам развития предприятия, тем более в таком новом деле, как электроэнергетика. Вместе с тем данная организационная форма обеспечивала быстрое и результативное использование инвестиций в производственных целях. Внутренние накопления выступали в качестве главного фактора развития фирмы на ближайшую перспективу.

<sup>2</sup> К началу XX в. К. Сименсу принадлежали пять каменных зданий (в том числе заводское) на Васильевском острове в Петербурге.

## ФИРМА ПОД РУКОВОДСТВОМ К. СИМЕНСА

Цель компании фиксировалась согласно интересам единственного учредителя — Карла Федоровича Сименса, — соответствовавшим отраслевой направленности операций: «Для освещения электричеством улиц, фабрик, заводов, магазинов и всякого рода других мест и помещений» [Устав..., 1886, с. 3]. Здесь обращало на себя внимание одно обстоятельство, имевшее стратегический характер: отсутствовала ссылка на территориальные границы деятельности, а также на возможность приобретения предприятий, производивших электротехническую продукцию. В этом явно проявлялось желание избежать детализации, а значит — дополнительных ограничений в формальной стороне дела. Среди российских промышленных фирм Сименсы еще не видели для себя ни конкурентов, ни объектов для слияния или поглощения в сфере электроэнергетики. В связи с этим для достижения поставленной цели Общество намеревалось, с одной стороны, «принимать на себя как устройство, так и эксплуатацию электрического освещения», с другой — «приобретать в собственность, а равно устраивать вновь или арендовать соответственные цели товарищества *недвижимые имущества, с устройством в них* (курсив наш. — М. Б.) как заводов и фабрик для изготовления машин, аппаратов и всяких других предметов, до электрического освещения и электротехники вообще относящихся, так и для помещения в них своих центральных, городских электрических станций» [Устав..., 1886, с. 4].

В соответствии с Уставом складывание баланса интересов осуществлялось в рамках закрытой для внешнего влияния структуры: при учреждении компании акции распределялись исключительно между «учредителем и приглашенными им к участию в предприятии лицами, по взаимному соглашению». При этом акции объявлялись именными, в случае их последу-

ющего выпуска преимущественное право на приобретение получали владельцы первоначальных акций. Подобное ограничение позволяло К. Сименсу держать под контролем действия других собственников, препятствуя утечке акций за пределы компании под угрозой неизбежных издержек в случае их последующего приобретения и использования в целях поддержания приемлемого баланса интересов в структуре собственности.

Ведущую роль в деятельности компании играл единственный мажоритарный (крупный) собственник — К. Сименс, получавший в соответствии с уставом реальную возможность влиять на работу правления. Последнее избиралось общим собранием из среды акционеров в составе трех директоров, каждый из которых обязывался иметь не менее 20 акций (лица, не состоявшие собственниками, не допускались к избранию). Их взаимоотношения регулировались целым рядом уставных ограничений, призванных согласовывать интересы семьи Сименсов, директората и собрания акционеров. В частности, только директора могли избирать из своей среды председателя правления. Его должностные обязанности никак не прописывались, т. е. становились неограниченными. В свою очередь правление, с согласия общего собрания, для «ближайшего заведывания делами товарищества» могло избирать из своей среды директора-распорядителя. Круг его полномочий фиксировался специальной инструкцией, принимаемой правлением и утверждаемой общим собранием. Данное лицо обязывалось иметь не менее 50 акций Общества, что, по определению, предполагало его близость к К. Сименсу. По сути, роль директора-распорядителя сводилась к тактическому руководству компанией, в то время как председатель правления должен был определять ее стратегию. Размеры содержания первого (независимо от процентного вознаграждения по итогам работы за год) утверждались решением собрания акционеров, а не правления. Дополнительными ограничениями сопровож-

далась деятельность «стороннего» директора-распорядителя, т. е. избранного не из числа членов правления (согласно Уставу, директоров-распорядителей могло быть несколько): его обязанности регламентировались «особым контрактом», независимо от того, являлся он акционером или нет [Устав..., 1886, с. 9].

Работа правления подлежала проверке ревизионной комиссии, которая избиралась в числе трех акционеров, не состоявших в должностях по управлению компанией. Поддерживаемый в данном случае баланс интересов в структуре управления и контроля заключался в праве комиссии не только производить «осмотр и ревизию всего имущества Общества», но и требовать, при необходимости, созыва чрезвычайных собраний акционеров для обсуждения всех необходимых вопросов [Устав..., 1886, с. 13].

Важнейшим с точки зрения институционализации интересов собственников являлся § 44 Устава, регламентировавший порядок распределения прибыли. Используемый механизм, направленный на поддержание баланса между интересами акционеров, наемного персонала и потребностями развития фирмы (прежде всего за счет внутренних накоплений), действовал следующим образом:

- а) после утверждения годового отчета собранием акционеров из «чистого дохода» (т. е. суммы, остающейся за покрытием всех расходов и убытков) отчислялось не менее 20% на погашение стоимости имущества;
- б) из остатка не менее 10% направлялось, по решению годового собрания, в запасной капитал и на вознаграждение членов правления, служащих и рабочих;
- в) оставшаяся часть прибыли, если она не превышала 6% на уставной капитал, передавалась в дивиденд на акции;
- г) если данная сумма превышала 6%, то излишек распределялся по усмотрению общего собрания [Устав..., 1886, с. 14–15].

Как показали дальнейшие события, сделав ставку на крупные отчисления из сумм

валовой прибыли в капитал погашения и запасной капитал, при одновременном сокращении объемов выдаваемого дивиденда путем его фиксации в пределах 6% (в 1890-е гг. дивидендные выплаты чаще всего были ниже этой цифры), руководству компании удалось решить проблему дефицита инвестиционных ресурсов, угрожавшую планам Сименсов по увеличению масштабов производственной деятельности и расширению кабельной сети, повышению в целом производительности за счет обновления оборудования.

Некоторой уступкой миноритарным акционерам являлся пункт Устава (впрочем, не всегда использовавшийся), который определял порядок распределения запасного капитала. Последний предназначался не только на «покрытие непредвиденных расходов», но и на «пополнение из одного дивиденда, если в каком-либо году дивиденд на акции составит ниже шести процентов». Однако расходование запасного капитала могло осуществляться только по решению общего собрания акционеров, т. е. в интересах все того же К. Сименса. На практике запасной капитал выступал формой увеличения собственных капиталов Общества за счет прибыли.

Крайне осторожно Сименсы относились к праву участия в работе общих собраний по доверенности. Устав допускал такое участие. Вместе с тем доверенным мог быть только акционер общества, а одно лицо не могло иметь более двух доверенностей. Эту норму дополняла другая, предоставлявшая право «решительного голоса» на собрании владельцу не менее 10 акций. Собственник 20 акций имел право на два голоса, 40 акций — на три голоса, 50 и более — на четыре. Свыше четырех голосов по собственным акциям и стольких же голосов по доверенности (т. е. всего восьми) одно лицо иметь не могло [Устав..., 1886, с. 17].

Механизм представительства интересов К. Сименса как крупнейшего собственника, владевшего 82,5% акций, позволял в первые годы всецело определять стратегические цели компании. В соответствии

с Уставом, для действительности общих собраний требовалось присутствие акционеров или их доверенных, представлявших в совокупности не менее половины уставного капитала, а для решения вопросов о расширении предприятия, увеличении или уменьшении капитала, изменении Устава и ликвидации дел — 3/4 общего числа акций. При этом постановления общего собрания получали обязательную силу, когда принимались большинством в 3/4 голосов [Устав..., 1886, с. 18].

Каковы же были особенности функционирования компании в начальный период ее истории? При оборудовании первых станций в Петербурге и Москве ОЭО применяло двухпроводную систему передачи постоянного тока низкого напряжения. Это была технология, которая использовалась в то время и в Германии. Однако данная система позволяла снабжать током лишь близкие к станциям районы. Иначе говоря, для крупного города требовалось большое количество станций, оснащенных значительным количеством машин и имевших многочисленный штат обслуживающего персонала. Впрочем, для 1880-х гг. данная проблема не являлась острой, учитывая невысокий спрос на электроэнергию даже в российской столице.

К началу 1890-х гг. ОЭО использовало четыре станции в Петербурге и одну в Москве, дававшие ток главным образом для частных квартир. В первопрестольной действовала также аккумуляторная станция в Верхних торговых рядах [Центральная станция..., 1901, с. 4]. Тарифная оплата оставалась достаточно высокой. За установку калильной лампы для бытового использования взималось 20 руб. одновременно или ежемесячно по 30 коп. Установка дуговой лампы для уличного освещения оплачивалась по 450 руб. одновременно или ежемесячно по 4 руб. При этом ежемесячная плата предполагала получение от домовладельца подписки о том, что источник освещения является собственностью ОЭО. За пользование освещением с помощью калильной лампы уплачивалось

за час: 25-свечной лампы — 5 коп., 16-свечной — 3,75, 10-свечной — 2,75 и дуговой лампы — 25 коп. Общее число часов горения ламп определялось счетчиками, устанавливавшимися компанией за единовременную оплату в 125 руб. или ежегодную — 12 руб.<sup>3</sup> ОЭО гарантировало бесплатный ремонт системы освещения и замену ламп новыми, за исключением тех случаев, когда повреждения происходили по вине потребителя [Общие условия..., 1889, с. 1].

Постепенное расширение операций компании требовало привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов. В 1888 г. при участии Петербургского частного банка, возглавлявшегося К. Сименсом, был осуществлен дополнительный выпуск акций. Уставной капитал увеличился с 1 до 3 млн руб. (6 тыс. акций по 500 руб.), при сохранении за Сименсом большей части акций. В том же году между ОЭО и торговым домом «Сименс и Гальске» был заключен договор, согласовывавший направления реализации поступающих средств. В частности, ОЭО обязывалось покупать необходимое оборудование только у партнера «под угрозой выплаты в противном случае неустойки в размере 50% стоимости оборудования, приобретаемого на стороне». Одновременно ОЭО обязывалось «не производить никаких установок машин, устройства центральных станций, проложения новых или увеличения старых сетей проводников без предварительного совета и одобрения торгового дома „Сименс и Гальске“» [Дякин, 1971, с. 22].

Настраиваемый механизм согласования интересов двух фирм, который предполагал сохранение за К. Сименсом ведущей роли в определении стратегического курса, вызвал негативную реакцию со стороны ряда высокопоставленных управленцев ОЭО. Данный факт впервые засвидетель-

<sup>3</sup> Для сравнения: к середине 1880-х гг. годовые заработки рабочих в московской текстильной промышленности колебались от 100 до 200 руб. [Фабричный быт..., 1884, с. 58–62].

Таблица 1

## Балансовая стоимость активов ОЭО в Петербурге и Москве

Показатель Город	Активы в целом, руб.	Кабельная сеть, руб.	Машины и оборудование, руб.	Недвижимость, руб.	Дебиторы, руб.
Петербург	2 417 397	1 096 296	754 481	270 516	74 842
Москва	1 247 938	479 058	414 498	159 339	74 103

Составлено по: [Баланс и отчет..., 1891].

ствовал наличие серьезных проблем при определении баланса предпочтений русских и немецких служащих фирмы. Речь идет о конфликте между К. Сименсом и директором-распорядителем А. А. Троицким, завершившемся в 1890 г. уходом последнего со своего поста. Вслед за ним компанию покинул заведующий технической частью Н. Н. Булыгин [Каменецкий, 1951, с. 42–43]. Новым директором-распорядителем был избран Ф. Крестен. Нежелание ушедших оставаться в «тени» К. Сименса подтверждало необходимость поиска новых форм согласования интересов высших должностных лиц ОЭО. В полной мере это касалось и вопроса о соотношении инвестиционных потребностей и дивидендных выплат.

1890 г. завершился выручкой в 424 тыс. 434 руб., непосредственно по Петербургу — 268 тыс. 785 руб. (в том числе от освещения жилых помещений — 200 тыс. 645 руб.), Москве — 155 тыс. 699 руб. (110 тыс. 293 руб.). Валовая прибыль составила 73 тыс. 079 руб., в том числе по операциям в Петербурге — 43 тыс. 770 руб., Москве — 29 тыс. 309 руб. Решением общего собрания 95,2% этой суммы было направлено в амортизационные отчисления, остаток — в страховой фонд (игравший, по признанию руководства фирмы, «роль амортизационного фонда») и запасной капитал. От дивидендных выплат по предложению председателя правления К. Сименса отказались.

Ставка на использование внутренних источников финансирования при одновременном привлечении технико-технологических наработок предприятий Сименсов дала свои результаты. К весне 1891 г. (операционный

год исчислялся с 16 мая) балансовая стоимость активов ОЭО достигла 3 млн 665 тыс. 335 руб., в том числе кабельной сети — 1 млн 575 тыс. 354 руб., машин и оборудования — 1 млн 168 тыс. 979 руб., недвижимости — 429 тыс. 855 руб. Дебиторская задолженность составила 148 тыс. 945 руб. Текущие счета были открыты в Петербургском частном коммерческом банке, Петербургском обществе взаимного кредита и Торговом банке в Москве [Баланс и отчет..., 1891, с. 2–3, 12–13].

В начале 1890-х гг. структура активов по Петербургскому и Московскому отделениям компании давала следующую картину (табл. 1).

Предпочтения членов правления, являвшихся владельцами небольших пакетов акций, согласовывались с интересами развития фирмы посредством специальных выплат. В частности, отказ от дивидендов компенсировался директорам премиями по итогам годовой работы (проходили по статье «накладные расходы»). Например, за 1891/92 операционный год «вознаграждения» председателя, директора-распорядителя и трех членов правления составили в общей сумме 4 250 руб., еще 5 236 руб. были перечислены в фонд «награды и пособия». Одновременно сумма «вознаграждений» для служащих при правлении была определена в 37 813 руб. [Баланс и отчет..., 1892, с. 13]

Поиск оптимальной формы заинтересованности управленческого персонала в результатах работы продолжался и в последующие годы. Практиковалось, например, уменьшение по накладным расходам фонда «вознаграждения служащим» при одновременном увеличении «наград и пособий».

Из чистой прибыли выделялись суммы на «вознаграждение» только членов правления, одного или нескольких директоров-распорядителей, а также управляющего московским отделением ОЭО.

За 1891–1894 гг. выручка компании выросла в два раза. К весне 1894 г. валовая прибыль составила 239 тыс. 496 руб., из которой в амортизационные отчисления было направлено 130 тыс. 317 руб. Впервые были осуществлены дивидендные выплаты в размере 90 тыс. руб. (3%). Одновременно кредиторская задолженность возросла до 288 тыс. 241 руб., дебиторская — до 193 тыс. 364 руб. Примечательными представлялись изменения в структуре операций компании. При стоимости активов в Петербурге в 2 млн 402 тыс. 117 руб. и Москве — в 1 млн 640 тыс. 649 руб., деятельность московского отделения приобретала большую рентабельность. Так, выручка по операциям в Петербурге составила 411 тыс. 927 руб., в Москве — 424 тыс. 582 руб., соответственно, прибыль достигла 102 тыс. 490 руб. и 137 тыс. 006 руб. [Баланс и отчет..., 1892, с. 2]. В значительной мере это объяснялось средней мощностью используемых источников освещения. В московской сети доминировали лампы в 16 и более свечей, применявшиеся чаще всего в торговых помещениях. В Петербурге наибольший процент падал на лампы менее 16 свечей, установленные в квартирах и учреждениях [Каменецкий, 1951, с. 35].

Переломным в деятельности компании стал 1894 г. К этому времени станции ОЭО достигли своих максимальных мощностей, предоставляя главным образом услуги по освещению жилых помещений в центральных районах Петербурга и Москвы. Ограниченные возможности расширения радиуса электроснабжения привели к тому, что удовлетворить спрос на электроэнергию со стороны промышленных предприятий становилось все труднее. Возможности присоединения новой нагрузки к существовавшим электростанциям были исчерпаны, и встал вопрос об изменении схем сетей и

рода тока (с переходом на использование переменного тока).

Особое значение приобретал для К. Сименса вопрос о расширении сферы применения электроэнергии. Речь шла о включении в число владельцев не только осветительных, но и силовых электроприемников. При этом потребность включения в сферу электроснабжения заводов и фабрик связывалось в середине 1890-х гг. не столько с соответствующими изменениями в спросе (его быстрого увеличения еще не наблюдалось), сколько с модернизацией системы предложения, призванной стимулировать этот спрос. Таким образом, распространение операций на промышленные предприятия требовало решить проблему повышения напряжения, осуществлявшегося с использованием переменного тока (его трансформирования). В свою очередь, модернизация технико-технологической сферы деятельности ОЭО предполагала выход на новый уровень согласования интересов фирмы, ее инвесторов и потребителей, а также местных властей.

Значимым для реализации стратегического курса компании стал уход К. Сименса в 1894 г. с должности председателя правления Петербургского частного банка. В этих условиях определение перспектив развития ОЭО требовало новых подходов к фиксации индивидуальных и групповых предпочтений, призванных предотвратить возможные конфликтные ситуации в процессе согласования инвестиционных, производственных и сбытовых направлений деятельности Общества.<sup>4</sup> Следующим важным шагом стало решение К. Сименса покинуть пост главы компании, что подтверждало его готовность обновить механизм ограничения интересов российских и иностранных акционеров, прежде всего в сфере использования долговых заимствований и эмиссионных операций. Новым председателем правления был избран К. Л. Вахтер

<sup>4</sup> О значимости для фирмы взаимосвязанных инвестиций в производство, распределение и менеджмент см.: [Chandler, 1990].



(крупный российский промышленник, летом 1896 г. избранный председателем правления Петербургского частного коммерческого банка), директорами стали А. Я. Прохоров (глава Петербургского биржевого комитета, он же сменил Сименса на посту председателя Частного банка), А. А. Гревениц и Н. П. Басин, директором-распорядителем — Ф. Крестен.

### **«ОБЩЕСТВО ЭЛЕКТРИЧЕСКОГО ОСВЕЩЕНИЯ» НА РУБЕЖЕ XIX—XX ВВ.**

Одним из первых нестандартных решений директоров стало постановление об изменении уставного капитала. 30 декабря 1894 г. правительством разрешено сократить его с 3 до 1,9 млн руб. Это позволило, как полагали члены правления, «упрочить» положение фирмы путем «усиленной» амортизации. Однако спустя два месяца на чрезвычайном собрании акционеров (в марте 1895 г.) тон выступлений выглядел по-прежнему пессимистичным. В частности, звучали мнения о том, что «увеличивающемуся спросу на электрическую энергию сооружения Общества в ближайшем будущем не будут в состоянии удовлетворять, а сколько-нибудь существенное расширение существующих центральных станций по недостатку места невозможно» (здесь и далее цит. по: [Доклад правления..., 1895, с. 1]). Более того, в случае сохранения ОЭО «при его теперешних технических средствах следует опасаться возникновения конкурирующих предприятий, которые, имея возможность пользоваться для своих сооружений усовершенствованиями, достигнутыми за последние годы в быстро развивающейся электротехнической промышленности, могут подорвать дальнейшее преуспевание Общества».

Немаловажное значение имел также тот факт, что «сравнительно высокий тариф Общества, служащий препятствием к широкому распространению в столи-

цах (Петербурге и Москве. — М. Б.) электрического освещения, может быть понижен только при условии значительного расширения деятельности Общества и сосредоточения производства электрической энергии по возможности в одной большой станции для каждого города». Основываясь на соответствующих предложениях фирмы «Сименс и Гальске», директора предложили акционерам «решиться на расширение предприятия и для сего на реорганизацию сооружений Общества».

Центральной по-прежнему оставалась проблема инвестиций, необходимых для развития операций компании. Правление полагало, что «на получение требующихся капиталов исключительно из среды русских капиталистов рассчитывать нельзя и что привлечение заграничных капиталов значительно облегчится, если в Уставе Общества будут сделаны некоторые изменения, особенно в смысле упрощения порядка передачи акций из одних рук в другие и приобретения права голоса в общих собраниях акционеров». Таким образом, подтверждалась решимость обновить механизм согласования интересов (путем введения дополнительных ограничений) и, тем самым, идти по пути демократизации структуры собственности и управления.

Проектируемые изменения, часть из которых была вскоре закреплена в Уставе, включали возможность выпуска акций (не только именных, но и на предъявителя) меньшим номиналом — 250 руб., а также облигаций. Выпуск последних разрешался на сумму, не превышавшую половины акционерного капитала. Кроме того, фиксировалось право голоса, предоставлявшееся каждому владельцу 20 акций (т. е. без предельного числа голосов, как это было раньше). Лица, имевшие менее 20 акций, могли объединять их для получения права на один и более голосов [Доклад правления..., 1895, с. 3].

Согласование индивидуальных и групповых интересов на внутрифирменном уровне (члены семьи Сименс — представители германских банков — акционеры из числа

российских подданных) сопровождалось их общей контрактацией во взаимоотношениях с властными структурами. В 1895 г. ОЭО подписало с Московской управой договор, предоставлявший компании 50-летнюю концессию на снабжение города электричеством. В соответствии с тарифом взималось 50 коп. за киловатт-час для освещения и 35 коп. — для технических целей. В пользу города ежегодно отчислялось 6% с валовой прибыли за электроэнергию, отпущенную для освещения, 3% — для технических целей [Общество..., 1914, с. 81].

Достигнутый баланс между интересами фирмы и городских властей позволил осуществить ряд взаимосвязанных шагов в инвестиционной, экономической и технологической сферах. В феврале 1896 г. ОЭО получило у Петербургского частного банка кредит в 600 тыс. руб., предоставив за это банку право на реализацию нового выпуска акций и обязавшись до погашения кредита не выплачивать ни дивиденда, ни долга фирме «Сименс и Гальске». Дальнейший шаг К. Сименса по ограничению своих интересов в ОЭО заключался в отказе в пользу банка от преимущественного права на приобретение акций нового выпуска. Для проведения осенью 1896 г. новой эмиссии, увеличившей уставной капитал компании до 6 млн руб., был создан синдикат в составе Частного банка, Базельского коммерческого банка и банкирского дома «Варшауэр и К°» (Берлин). На общем собрании акционеров в июне 1897 г. Частному банку и его партнерам принадлежала 1/3 голосов [Дякин, 1971, с. 41–42], что свидетельствовало о дальнейших изменениях в балансе интересов собственников фирмы.

К этому времени ОЭО запустило в строй новую центральную станцию в Москве (на участке между Раушской набережной и Садовнической улицей) — первую паротурбинную электростанцию в городе. В прессе она оценивалась как «совершенно новое сооружение» для своего времени [Общество..., 1914, с. 81]. Генераторы производили трехфазный ток напряжением в 2100 В, который поступал в питательные кабели

и первичную сеть высокого напряжения. В нескольких трансформаторах, устроенных в Москве и соединенных между собой как высоким, так и низким напряжением, ток трансформировался с 2100 В в 120 В и при этом напряжении поступал потребителям. Результаты модернизации мощностей ОЭО проявились уже в 1898 г., когда число подключенных в городе ламп накаливания утроилось.

Успехи московского отделения фирмы побудили правление предпринять соответствующие шаги в северной столице. В том же 1898 г. ОЭО обратилось к Петербургской управе с предложением заключить договор на условиях, аналогичных московским. Однако этот шаг оказался недостаточно просчитан с точки зрения баланса интересов на городском рынке электроэнергии. В отличие от Москвы, где у ОЭО не было сколько-нибудь крупных конкурентов, в Петербурге появились самостоятельные и довольно энергичные игроки. Речь шла о «Русско-Бельгийском обществе электрических предприятий» (РБО), учрежденном в Брюсселе в феврале 1896 г. Весомость позиций этой компании подтверждалась поддержкой со стороны ряда финансовых и промышленных кругов Бельгии.

РБО обратилось за концессией на 50 лет, с правом одновременного устройства электрического трамвая, предполагавшей более низкую тарифную ставку за освещение — не выше 40 коп., и более высокую плату городу — 7% валовой прибыли. Просьбу о концессии на освещение Петербурга направило также Общество «Гелиос» (Кёльн), соглашавшееся отчислять городу 8% валовой прибыли. В результате длительных переговоров три конкурирующие фирмы согласовали свои интересы с Петербургской управой в форме концессионных ограничений, предполагавших срок договора в 40 лет, снижение платы за освещение до 33 коп. за киловатт-час, обязанность построить станции мощностью не менее 4 000 киловатт и осветить бесплатно ряд улиц Петербурга, а также отказ от претензий на монопольные права (см.: [Дякин, 1971, с. 38]).

Об остроте конкурентной борьбы на петербургском рынке электроэнергии свидетельствовали следующие факты: в апреле 1897 г., т. е. до формального согласования концессии, «Гелиос» построил свою электростанцию в городе. То же самое сделало РБО весной 1898 г. Одновременно (в мае 1898 г.) с целью повышения оперативности действий РБО учредило в российской столице дочернюю компанию (в соответствии с бельгийским законодательством) — «Бельгийское общество электрического освещения Петербурга» (БОЭОП) с уставным капиталом в размере 10 млн франков. Еще более решительно действовало Общество «Гелиос», создавшее в соответствии с российскими законодательством «Петербургское общество электрических сооружений» (ПОЭС). Последний вариант повторял особенности институционализации ОЭО (в том числе и по размеру уставного капитала — 6 млн руб.) и предполагал использование правовых и неформальных ограничений, практиковавшихся в деловой жизни Российской империи. Как и Сименсы, владельцы ПОЭС пошли на дополнительные ограничения и, тем самым, на демократизацию структуры собственности, во-первых, признав возможным использование как именных, так и предъявительских акций и, во-вторых, введя сравнительно невысокую нарицательную стоимость акции — 250 руб.

В этих условиях укреплению конкурентных позиций ОЭО способствовало расширение числа заинтересованных в делах предприятия сторон. В 1898 г. был создан банковский консорциум, призванный финансировать операции фирмы. В его состав вошли Немецкий банк (Deutsche Bank), Среднегерманский кредитный банк, банкирский дом «Варшауэр и К°», германское Общество «Сименс — Гальске» и его партнеры («Швейцарское общество электрической индустрии» и «Общество применения электрической силы и света»). Партнерами консорциума в России стали три петербургских банка: Международный банк, Частный банк и Русский для внешней тор-

говли банк [Дякин, 1971, с. 44]. К весне 1901 г. объем долгосрочного кредитования ОЭО составил 8 млн руб. Достигнутый баланс между интересами западных и российских акционеров и инвесторов, в том числе по принципам работы правления (пост председателя замещался российским подданным, выступавшим в роли доверенного отечественных банковских структур<sup>5</sup>, посты директоров — немецкими инженерами, работавшими в России, в том числе в фирме «Сименс и Гальске»), направлениям технологических разработок, способам финансирования, а также характеру распределения прибыли, благоприятствовал быстрому наращиванию производственных мощностей компании и снижению цен на отпускаемую электроэнергию. Ключевые позиции в менеджменте ОЭО прочно удерживали представители немецкого управленческого корпуса, сумевшие быстро освоить специфику российского рынка. В начале XX в. ведущую роль в составе директоров фирмы стал играть Герман Осипович Герц (брат жены банкира Георга Сименса), вошедший в состав правлений российских акционерных обществ «Сименс и Гальске», «Сименс — Шуккерт» и «Соединенные кабельные заводы» [Барышников, 2000, с. 413, 420, 503].

Успехи ОЭО инициировали организационные преобразования в электротехническом деле Сименсов. В соответствии с российским законодательством торговый дом «Сименс и Гальске» в 1898 г. был преобразован в акционерное общество. Реорганизация проводилась при поддержке кредитора — Немецкого банка, при участии ряда петербургских банков [Лебедев, 2003, с. 385]. Одновременно состоялся торжественный пуск центральной электростанции ОЭО в Петербурге (Обводный канал, 76), технически оборудованной обществом «Сименс и Гальске». После ее

<sup>5</sup> В первые годы XX в. данную должность занимал И. Е. Ададуров (председатель правления Русского торгово-промышленного банка).

Таблица 2

## Показатели деятельности ОЭО в 1891 и 1901 гг.

Год \ Показатели	Уставной капитал, руб.	Активы, руб.	Валовая прибыль, руб.	Амортизационные отчисления, руб.	Чистая прибыль, руб.
1891	3 000 000	3 665 335	424 434	69 540	73 079
1901	6 000 000	15 216 037	1 888 654	206 692	639 610

Составлено по: [Баланс и отчет..., 1891; Отчет..., 1902].

открытия все небольшие станции, принадлежавшие ОЭО в северной столице, были закрыты, а абоненты, в том числе торговые помещения Гостиного двора, были подключены к новой электростанции. Спустя год кабельная сеть компании в Петербурге составляла 104 км, в Москве — 138 км [Статистика..., 1901, с. 122]. В отличие от двух своих конкурентов, работавших на однофазном токе (станция ПОЭС — с генераторным напряжением 3300 В, БОЭОП — 2200 В), ОЭО предоставляло трехфазный ток (2000 В), использовавшийся на промышленных предприятиях. Переход от осветительно-бытовых услуг к техническим позволил компании быстро закрепить свое превосходство на энергетическом рынке Петербурга и Москвы.

Сравнительная результативность деятельности ОЭО в 1891 и 1901 г. проиллюстрирована в табл. 2.

Весной 1901 г., на фоне сравнительно быстрого развития операций ОЭО в Москве и имевшихся трудностей в Петербурге правление сохраняло оптимизм в отношении перспектив производственной и коммерческой деятельности компании. Ввиду того, что «отношение Общества к его двум конкурентам за последнее время значительно улучшилось», а также в связи с возросшей нагрузкой электростанций «прекратилась столь вредная конкуренция», и в будущем было можно «ожидать и для С.-Петербурга более благоприятных результатов». При поддержке банковского консорциума компания, несмотря на значительное увеличение расходных статей, ожидала в дальнейшем увеличения доходов «благодаря приливу все новых потребите-

лей и увеличению мощности станций» [Отчет..., 1901, с. 2–5].

Однако реальные перспективы для фирмы оказались не столь радужными. 1901/1902 операционный год сопровождался дополнительными трудностями, связанными с «угнетенным состоянием экономического положения и связанного с ним нерасположения публики к приобретению электрических ценностей». Цена акций ОЭО на Петербургской бирже снизилась с 655 руб. в 1897 г. до 350 руб. в 1900 г. (при нарицательной стоимости в 500 руб.); в 1901/1902 операционном году дивиденд опустился до минимального за эти годы уровня — 1,5% [Указатель..., 1907, с. 142–143]. В условиях крайне сложной экономической и социально-политической ситуации, в которой находилась Россия в начале XX в., правление выступило с рядом инициатив, ориентированных на дальнейшее укрепление позиций ОЭО на российском энергетическом рынке.

К числу наиболее важных следует отнести решение о сосредоточении операций фирмы в крупнейших промышленных центрах страны. Данный шаг члены правления объясняли, помимо прочего, тем, что «условия концессий в провинциальных городах сделались настолько тяжелыми, что мы считали более правильным отказаться от приобретения новых концессий и предпочли ограничиться развитием наших станций в С.-Петербурге и Москве» [Отчет..., 1903, с. 5]. Последующие события подтвердили эффективность предложенного плана. В 1900-х гг. происходило быстрое расширение кабельной сети, охватывавшей не только новые районы в цен-

тре двух столиц, но и городские окраины. На этом фоне наблюдалось удешевление энергии (например, в Москве с 40 коп. за киловатт-час в 1899 г. до 2 коп. в 1912 г.<sup>6</sup>) и увеличение ее потребления в промышленных целях. Одновременно увеличивались продажи экономичных ламп с металлической нитью. Последнее обстоятельство способствовало вытеснению газового и керосинового освещения и позволяло ОЭО выйти на потребителей с невысоким доходом. Еще одним новшеством стал перевод абонентов с оптовых платежей на использование электросчетчиков. При этом вводился «двойной тариф», в соответствии с которым плата возрастала за электроэнергию, получаемую в часы наибольшей нагрузки станции. В свою очередь, для промышленных предприятий был установлен дифференцированный тариф с большими скидками за продолжительность потребляемой энергии.

Результативность деятельности ОЭО в первые годы XX в. была достигнута, как полагало правление, «благодаря целесообразным техническим и административным мерам» [Отчет..., 1903, с. 1]. В числе последних выделился ряд институциональных новшеств, реализованных в структуре собственности и управления, а также в формах и методах достижения стратегических целей компании. Рассмотрим наиболее значимые новационные решения, обеспечившие эффективность функционирования ОЭО с точки зрения оптимизации формальных ограничений.

Сложившийся к началу XX в. в структуре собственности и управления ОЭО баланс интересов дал возможность более активно использовать внешние источники финансирования. Речь идет о дополнительных эмиссиях. В 1903 г. было принято решение о выпуске акций второй серии (первая се-

<sup>6</sup> Речь идет о средних тарифах. Они отличались по продолжительности и времени суток использования, а также места применения ламп — в квартире, магазине, производственном помещении, конторе, на лестнице дома, улице [Общество..., 1914, с. 81].

рия: эмиссии 1886, 1888 и 1896 г.) — привилегированных, в количестве 18 тыс. на сумму 9 млн руб. Из этого числа 8 тыс. 769 были куплены прежними акционерами (обновленный устав компании сохранял преимущественное право прежних владельцев на покупку новых акций), в том числе 1 тыс. 500 — Обществом «Сименс и Гальске», 2 тыс. 352 — другими германскими подданными, 2 тыс. 580 — швейцарскими гражданами, 2 тыс. 357 — российскими подданными [Дякин, 1971, с. 103]. Изменения в структуре собственности за счет увеличения иностранных акционеров были институционализированы по предложению директоров компании следующим образом: «Ввиду значительно расширившегося ныне круга лиц, заинтересованных в делах Общества, правление предлагает увеличить число иностранных кредитных учреждений, удостоверения коих в принятии акций Общества на хранение или в заклад могли бы быть представляемы в правление Общества взамен подлинных акций для права участия в общих собраниях, и поручить им также уплату дивиденда» [Отчет..., 1904, с. 4]. Данное предложение, формально фиксировавшее еще одну заинтересованную сторону (германские и швейцарские банки, принимавшие подписку на привилегированные акции), было поддержано общим собранием акционеров.

Достигнутый баланс групповых интересов позволил интенсифицировать управленческие, инвестиционные и производственные операции компании. В 1904 г. ОЭО впервые заявило о своей готовности участвовать в сделках, связанных со слияниями и поглощениями. Было принято решение изменить § 2 Устава, внося в него положение о праве компании приобретать на территории России заводы и фабрики, а также электростанции [Отчет..., 1905, с. 5]. Одновременно ОЭО могло участвовать в «других однородных предприятиях приобретением акций либо облигаций, равно простым вкладом капиталов без такового приобретения, или совместной, по особым договорам, эксплуатацией собственных и

чужих сооружений в области электротехники» [Устав..., 1914, с. 4].

Рост масштабов деятельности ОЭО обусловил количественные и качественные изменения в работе директората, ориентированные на выработку более сложного механизма согласования индивидуальных и групповых интересов. В частности, число членов правления было увеличено до 14 человек<sup>7</sup>. В его состав могли избираться лица, не имевшие требуемого числа акций (т. е. 20), но с условием их последующего обязательного приобретения. Речь шла о возможности привлекать к высшей управленческой деятельности специалистов со стороны. При этом состав правления приобретал характер неформальной многоуровневой структуры, призванной согласовывать и решать разнообразные вопросы производственного, финансового и коммерческого характера. В своей деятельности высший орган компании совмещал исполнительную, представительскую и наблюдательную функции. Он состоял из председателя, директоров-распорядителей, директоров и членов, деливших, в свою очередь, на внутренних и внешних (независимых). К концу 1900-х гг. представительские функции на посту председателя правления выполнял Ф. Э. Плеске (дворянин, академик, действительный статский советник, бывший управляющий Государственным банком и Министерством финансов), входивший в состав руководства ряда российских компаний. Наблюдательный характер носила деятельность членов правления, в большинстве своем имевших статус независимых должностных лиц. В их числе отметим германских подданных: Ю. Э. Брейля (представлял интересы германского электротехнического концерна «Сименс — Гальске»), Г. О. Герца (Общество русских электротехнических заводов

«Сименс и Гальске») и Э. Гейнемана (Deutsche Bank), а также А. А. Давидова (Петербургский частный коммерческий банк) и Г. Ф. Юнкера (петербургский банкирский дом «И. В. Юнкер и К°»; кроме того, исполнял обязанности юрисконсульта ОЭО). Координирующую роль в работе правления исполняли директора-распорядители: инженеры Г. Г. Брюниг и А. К. Арнд (ОЭО являлось для них основным местом работы). В свою очередь, директора курировали конкретные направления деятельности ОЭО. В этой должности успешно руководил работой московской электростанции ОЭО инженер Р. Э. Классон, петербургской — инженер Э. Р. Ульман.

Особенности положения приглашенных должностных лиц проиллюстрируем следующим примером: если директор-распорядитель избирался не из состава правления, то он обязывался владеть не 20, а 40 акциями. Его право присутствия на заседаниях ограничивалось лишь совещательным голосом. Вместе с тем с любого из присутствовавших на заседании правления, не согласившегося с его решением и потребовавшего занесения его мнения в протокол, снималась ответственность за состоявшееся постановление. В случае разделения голосов поровну голос председателя давал перевес. Члены правления и директора после выхода из правления в течение двух лет не могли быть избраны в состав ревизионной комиссии. Члены последней получили право привлекать к своей работе экспертов со стороны, что значительно повышало объективность выносимых заключений по работе правления [Устав..., 1914, с. 9, 13, 15].

Созданный к началу XX в. механизм согласования интересов (членов семьи Сименс, российских и зарубежных акционеров) наиболее полно проявлял себя в порядке распределения прибыли, обеспечивавшем в первую очередь потребности развития компании, интересы держателей облигаций и привилегированных акций, а также представителей высшего управленческого персонала (из числа как мажор-

<sup>7</sup> К концу 1910-х гг. в состав правления входили: Ф. Э. Плеске (председатель), А. К. Арнд, Ю. Брейль, Г. Г. Брюниг, Э. Г. Буссе, Э. Гейнеман, Г. Герц, А. А. Давидов, Р. Э. Классон, Э. Пригер, Г. Симсен, Э. Р. Ульман, К. Фельдман, Г. Ф. Юнкер [Отчет..., 1909, с. 7].

ритарных, так и миноритарных акционеров). Из годового «чистого дохода» направлялось не менее 5% в запасной капитал<sup>8</sup> и не более 5% первоначальной стоимости каменных строений и 10% прочего недвижимого и движимого имущества — в амортизационные отчисления. Из оставшейся суммы фиксировался дивиденд по привилегированным акциям в размере 6%, а затем до 3% (ранее — 6%) на обыкновенные акции. При наличии остатка 8% из него направлялось в распоряжение правления (ранее — собрания акционеров) для выдачи «вознаграждения» директорам. Остальная сумма поступала в распоряжение общего собрания. В случае ее направления в дополнительный дивиденд она распределялась поровну между привилегированными и обыкновенными акциями [Устав..., 1914, с. 17].

Мерой, призванной повысить оперативность принятия решений в условиях роста численности иностранных акционеров, стало снижение порога явки акционеров при фиксации законности собраний. Требовалось присутствие акционеров, владевших не менее 1/5 уставного капитала (ранее — половины), при сохранении прежней нормы, определявшей положительное решение 3/4 голосов «за». При этом одна акция приравнивалась к одному голосу (ранее — 10 акций) с ограничением для одного лица числом голосов, на которое давало право владение 1/3 частью всего уставного капитала. Сохранялось правило, согласно которому избрание в состав правления проводилось простым большинством голосов. Вместе с тем вводилось дополнительное ограничение, предполагавшее закрытую подачу голосов, если этого потребует хотя бы один акционер [Устав..., 1914,

<sup>8</sup> Запасной капитал ОЭО предназначался в первую очередь на уплату той суммы процентов и погашения по облигациям (ранее — пополнение дивидендов), которые оставались непокрытыми доходом компании; во вторую очередь разрешалось его использование на покрытие «непредвиденных расходов» по решению общего собрания акционеров.

с. 20, 22]. Для предотвращения конфликтных ситуаций в Уставе прописывалась необходимость «обязательного и правильно» ведения протоколов заседаний общего собрания, правления и ревизионной комиссии.

Каковы же были результаты принятых нововведений? Сопоставим данные по итогам деятельности Петербургского и Московского отделений ОЭО за два четырехлетия (табл. 3).

Сравнительно быстрое развитие операций Московского отделения ОЭО в значительной мере объяснялись отсутствием в городе конкурентов, способных столь же активно действовать в сфере поставок электроэнергии для бытовых и промышленных потребителей.

Сравнение общих показателей деятельности крупнейшего конкурента ОЭО — ПОЭС<sup>9</sup> — за 1903 и 1913 гг. представлено в табл. 4.

Укрепление лидирующего положения ОЭО на энергетических рынках Москвы и Петербурга позволило фирме возобновить активную деятельность в других регионах Российской империи. В 1908 г. счет «участия в электрических предприятиях», открытый в соответствии с вышеотмеченным § 2 Устава, увеличился до 783 тыс. 133 руб., из которых 637 тыс. 962 руб. приходилось на партнерство в финансировании постройки и эксплуатации электростанции в Лодзи, остальная сумма — на кредитование АО «Электрическая сила» в Баку. Правление находило «целесообразным» расширить операции ОЭО за счет

<sup>9</sup> Третья по значимости фирма — БОЭОП — была создана в соответствии с бельгийским законодательством и уже в этом отношении не могла составить значимой конкуренции ОЭО, активно использовавшему в своей деятельности российские неформальные и правовые институты. Основные показатели деятельности БОЭОП за 1913 г.: уставной капитал — 10 млн 146 тыс. 000 фр., прибыль — 3 млн 630 тыс. 550 фр., балансовая стоимость активов — 51 млн 418 тыс. 376 фр., в том числе имущества — 43 млн 418 тыс. 376 фр.

Таблица 3

## Показатели деятельности Петербургского и Московского отделений ОЭО в начале XX в.

Показатель	Год	1901/02	1904	1908
		Петербург	2383	3666
Число абонентов	Москва	2629	5735	12 102
	Петербург	416	627	1258
Число присоединений	Москва	964	1863	3471
	Петербург	2303	3720	7686
Число электросчетчиков	Москва	3524	6859	14 486
	Петербург	107 104	173 290	349 862
Присоединенные электроустройства (в 16-свечных лампах накаливания)	Москва	151 476	296 110	623 800
	Петербург	4405	6481	13 780
Трансформаторы	Москва	5897	10 070	20 042
	Петербург	6 711 031	8 658 364	16 532 111
Произведено киловатт-часов	Москва	6 296 935	10 151 348	25 666 895
	Петербург	5 238 521	7 370 287	13 590 111
Отпущено киловатт-часов	Москва	4 807 225	8 197 385	21 778 670
	Петербург	21,94	14,88	17,80
Общие потери, %	Москва	23,66	19,25	15,15
	Петербург	7200	н. д.	18 000
Мощность паровых машин, л. с.	Москва	8400	12 600	28 000
	Петербург	40 594	58 544	121 456
Длина кабелей сети высокого напряжения, м	Москва	76 808	119 463	220 436
	Петербург	54 034	63 531	117 542
Длина кабелей сети низкого напряжения, м	Москва	97 731	135 808	200 424
	Петербург	95 805	95 805	97 729
Длина кабелей сети уличного освещения, м	Москва	38 530	34 525	35 087

Составлено по: [Отчет..., 1905; Отчет..., 1909].

Таблица 4

## Сравнительные характеристики функционирования ОЭО и ПОЭС в начале XX в.

Показатель	Год/фирма	1903 г.		1913 г.	
		ОЭО	ПОЭС	ОЭО	ПОЭС
Уставной капитал, руб.		18 000 000	6 000 000	40 000 000	11 600 000
Запасной капитал, руб.		43 000	24 968	1 390 000	281 000
Капитал погашения, руб.		792 000	171 797	5 036 000	1 184 000
Другие капиталы, руб.		—	—	621 000	14 000
Активы (в целом), руб.		16 891 300	11 934 100	55 813 000	15 449 000
Имущество, руб.		13 021 100	11 103 400	48 145 000	13 930 000
Прибыль, руб.		485 400	112 200	5 348 000	1 393 000
Кредиторская задолженность, руб.		9 810 900	5 500 800	3 038 000	984 000
Дивиденд, %		2,2	—	11	9,46

Составлено по: [Сборник..., 1914, с. 172, 264].



дальнейшего приобретения лодзинской станции, обещавшей «развиваться благоприятно». Это было тем более важным, поскольку предоставленная местными властями концессия давала «исключительное» право на прокладку в городе электрических кабелей [Отчет..., 1909, с. 6]. В целом утверждение в крупных промышленных центрах, какими являлись Баку и Лодзь, соответствовало стратегическим планам компании на достижение лидерства в сфере энергообеспечения бурно развивавшегося в стране фабрично-заводского дела. К началу 1913 г. из поставленной ОЭО электроэнергии только 31% приходился на освещение, в то время как 68% — на производственную сферу (1% — электротранспорт).<sup>10</sup>

Потребность в финансовых средствах, увеличивавшаяся по мере расширения деятельности ОЭО, продолжала удовлетворяться за счет новых эмиссий. В 1908, 1909 и 1910 гг. последовали три дополнительных выпуска обыкновенных акций на общую сумму 15 млн руб. По итогам 1912 г. валовая прибыль впервые превысила 11 млн руб., чистая прибыль — 4 млн руб. Дивиденд по привилегированным акциям составил 11%, по обыкновенным — 8% (этот показатель будет сохранен до начала Первой мировой войны) [Торгово-промышленная газета, с. 3]. В том же 1912 г. уставной капитал был увеличен на 10 млн руб., в 1914 г. — еще на столько же. Примечательно, что в условиях роста прибыльности компании правление делало ставку на использование внешних (продажа акций и долговые заимствования), а не внутренних источников финансирования. Эффективное согласование интересов, высокая репутация и безупречный кредитный опыт не внушали в данном отношении каких-либо опасений. В 1914 г. при балансовой стоимости активов в 76 млн 030 тыс. 039 руб. акционерный капитал

достиг 50 млн руб., кредиторская задолженность — 9 млн 265 тыс. 281 руб. [Отчет..., 1915, с. 12–13]. Это были самые высокие показатели среди российских энергетических фирм.

В преддверии Первой мировой войны на базе ОЭО (действовавшего в Петербурге, Москве и Лодзи) оформился концерн, включивший четыре дочерние фирмы:

1. Московское Общество «Электропередача» (МОЭ, уставной капитал — 6 млн руб.; для содержания Богородской станции и поставки электроэнергии в Москву);
2. Русское акционерное общество электрических районных станций (РАОЭРС, 4 млн руб.; для содержания станций на Карельском перешейке и поставки электроэнергии в Петербург);
3. Общество Згержского электрического завода (ОЗЭЗ, 500 тыс. руб.; производство и поставка электроэнергии в г. Згерж, Петроковской губернии);
4. Общество Шуваловского электрического освещения (ОШЭО, 120 тыс. руб.), специализировавшееся на прокладке кабелей и освещении северных районов Петербурга.<sup>11</sup>

В состав акционеров и руководство компаний входили представители ОЭО; правления материнской и дочерних фирм размещались в одном здании — в Петербурге, на ул. Гоголя, 14 [Сборник сведений..., 1914, с. 264–265]. Координацию действий в рамках концерна осуществляли директора-распорядители: инженеры А. К. Арнд (входил в руководство ОЭО и РАОЭРС), Р. Э. Классон (ОЭО и МОЭ), О. О. Тюрстиг (ОЭО и ОШЭО) и Э. Р. Ульман (ОЭО, РАОЭРС и ОШЭО). В ОЭО сохранялся специальный фонд «Участие в электрических предприятиях» (к началу 1916 г. — 4 млн 380 тыс. 372 руб.), использовавшийся для «заинтересованных» сделок с ценными бумагами других фирм.

<sup>10</sup> К 1 января 1915 г. соотношение осветительного и технического использования поставляемой электроэнергии составило уже 27 и 73%.

<sup>11</sup> Предполагалось также открытие операций еще одной дочерней компании — АО Сосновицкой электрической станции (в Петроковской губернии), но начало войны перечеркнуло эти планы.

Таблица 5

## Показатели деятельности крупнейших электроэнергетических компаний в России в 1915 г.

Фирма	Показатель	Уставной капитал, руб.	Запасной капитал, руб.	Капитал погашения, руб.	Активы (в целом), руб.	Имущество, руб.
«Общество электрического освещения 1886 г.»		50 000 000	2 731 000	7 619 522	82 763 595	65 356 232
«Петроградское общество электрических сооружений»		11 680 000	474 900	1 724 248	18 274 055	15 414 036
АО «Электрическая сила»		9 000 000	166 717	3 524 502	20 430 350	17 404 245

Составлено по: [Акционерно-паевые..., 1917, с. 328, 334].

Начало Первой мировой войны, сопровождавшееся «борьбой с немецким засильем», не подорвало лидерства ОЭО в российской электроэнергетике. В табл. 5 приведены данные (на 31 декабря 1915 г.) по трем крупнейшим отечественным компаниям.

По мнению директоров ОЭО, «факт участия в нем германских капиталов, а равно то обстоятельство, что до начала войны в состав нашего правления входили германские подданные, послужил Московскому Городскому Управлению поводом как к утверждению, что деятельность нашего предприятия несовместима с общественными интересами, так и к требованию ликвидации Общества. Однако после того, как оказалось возможным доказать, что большинство акций Общества принадлежит швейцарским гражданам, Правление питает надежду, что правительство ограничится подчинением Общества особому правительственному контролю» [Отчет..., 1915, с. 6]. Действительно, включение в состав руководства ОЭО «особого правления» (члены «по назначению» от правительственных учреждений) наряду с сохранением прежних «членов от акционеров» и исполнительных «директоров-распорядителей» практически не изменило действовавшую в фирме систему управления. Ее жизнеспособность подтверждалась и тем, что вплоть до начала 1917 г. власти так и не решились предпринять новых, сколько-нибудь серьезных преобразований в организационной структуре ОЭО. В данном отношении вопрос о нерусском составе собственников компании (тем более с учетом обретения ими

швейцарского гражданства) не стал принципиальным при определении законности ее операций. С формальной стороны к концу 1914 г. в правлении были представлены интересы двух групп акционеров — российских (В. И. Тимирязев<sup>12</sup> — председатель, А. А. Давидов и Г. Ф. Юнкер) и швейцарских (Э. Э. Вальх, А. Э. Виланд и А. А. Кехлин). Вместе с тем в марте 1915 г. в записке ряда петербургских банков (Учетный и ссудный банк, Русско-Азиатский банк, Частный коммерческий банк, Торгово-промышленный банк, Русский для внешней торговли банк) подчеркивалось, что, поскольку «Общество электрического освещения 1886 г.» имеет устав, утвержденный в России, и платит все русские налоги, «вопрос о национальности акционеров представляется при этом совершенно безразличным» [Дякин, 1971, с. 226]. Такой подход, безусловно, учитывал эффективность деятельности ОЭО, составившей за 1914 г. по валовой прибыли рекордную для компании сумму в 16 млн 612 тыс. 174 руб., по чистой прибыли — 6 млн 838 тыс. 719 руб. Со своей стороны, правление компании констатировало, что, несмотря на трудности военной поры, ее операции продолжали расширяться, прежде всего за счет подсоединения к сетям новых промышленных предприятий, работавших на нужды обороны [Отчет..., 1915, с. 5, 6–7].

<sup>12</sup> В. И. Тимирязев — бывший министр торговли и промышленности, состоял председателем совета Русского для внешней торговли банка, а также ряда российских промышленных и транспортных компаний.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результатом 30-летнего развития ОЭО стала успешная реализация проектов по долгосрочным инвестициям в производственные мощности компании при одновременном решении задач, связанных с развитием кабельных сетей и сферы обслуживания абонентов, прежде всего из числа промышленных предприятий. Увеличение материальных активов сопровождалось обновлением нематериального капитала (человеческого, организационного, технологического, информационного), ростом прибыльности операций, конкурентоспособности и репутации. Вместе с тем согласование интересов, прежде всего в сфере взаимоотношений немецких и российских акционеров, иностранных и отечественных кредиторов (банков), инженерного корпуса компании, поставщиков оборудования и потребителей электроэнергии, использовалось для трансформации семейной фирмы в крупную корпорацию. Этот же фактор позволил сохранить высокие темпы роста компании, несмотря на всю сложность ситуации, свя-

занную с промышленным кризисом и ростом социальной нестабильности в стране в начале XX в. Эффективное институциональное регулирование структуры собственности и менеджмента обеспечило формирование оптимальной модели доверительного взаимодействия на внутреннем и внешнем для ОЭО уровнях, что, в свою очередь, обусловило последовательное и взаимосвязанное развитие производственного потенциала, управленческой структуры и коммерческих операций при приемлемых дивидендных выплатах и отчислениях в резервные фонды. Важно отметить, что сформировавшийся баланс индивидуальных и групповых интересов не был связан с предпочтениями исключительно иностранных или российских сторон. Достигнутые соглашения определялись стратегическими целями деятельности фирмы, которые оптимально вписывались в институциональное пространство ее деятельности, отвечали потребностям развития российской электроэнергетики и соответствующим планам использования западного технологического и административного опыта.

## ЛИТЕРАТУРА

- Акционерно-паевые предприятия России.* Под ред. В. В. Лаврова. 1917. М.
- Барышников М. Н. 2000. *Деловой мир Петербурга: исторический справочник.* СПб.: Logos.
- Барышников М. Н. 2007. Российские фирмы в XIX — начале XX в.: собственность, управление, индивидуальные и групповые интересы. В кн.: Дмитриев А. Л., Семенов А. А. (ред.). *Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования.* СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та; 13–171.
- Дьяконова И. А. 1997. Прямые германские инвестиции в экономику имперской России. В сб.: *Иностранное предпринимательство и заграничные инвестиции в России. Очерки.* М.: РОССПЭН.
- Дякин В. С. 1971. *Германские капиталы в России. Электроиндустрия и электрический транспорт.* Л.: Наука.
- Баланс и отчет Общества электрического освещения в С.-Петербурге и Москве за 1890–1891 год.* 1891. СПб.
- Баланс и отчет Общества электрического освещения в С.-Петербурге и Москве за 1891–1892 год.* 1892. СПб.
- Баланс и отчет Общества электрического освещения в С.-Петербурге и Москве за 1893–1894 год.* 1894. СПб.
- Доклад правления Высочайше утвержденного Общества электрического освещения чрезвычайному общему собранию гг. акционеров 14 марта 1895 г.* 1895. СПб.
- Каменецкий М. О. 1951. *Первые русские электростанции.* М.-Л.

- Лебедев С. К. 2003. *С.-Петербургский Международной коммерческий банк во второй половине XIX века: европейские и русские связи*. М.: РОССПЭН.
- Общество электрического освещения 1886 г. в Москве. 1914. *Журнал «Электричество»* (3).
- Общие условия пользования электрическим освещением с центральных станций Высочайше утвержденного Общества электрического освещения в С.-Петербурге и Москве. 1889. М.
- Отчет Общества электрического освещения 1886 г. в С.-Петербурге за четырнадцатый операционный год, с 16 мая 1900 по 16 мая 1901 г. 1901. СПб.
- Отчет Общества электрического освещения 1886 г. в С.-Петербурге за пятнадцатый операционный год, с 16 мая 1901 по 15 мая 1902 г. 1902. СПб.
- Отчет Общества электрического освещения 1886 г. в С.-Петербурге за шестнадцатый операционный год, с 16 мая 1902 по 15 мая 1903 г. 1903. СПб.
- Отчет Общества электрического освещения 1886 г. в С.-Петербурге за восемнадцатый операционный год, с 1 января по 31 декабря 1904 г. 1905. СПб.
- Отчет Общества электрического освещения 1886 г. в С.-Петербурге за двадцать второй операционный год, с 1 января по 31 декабря 1908 г. 1909. СПб.
- Отчет Общества электрического освещения в Петрограде за двадцать восьмой операционный год, с 1 января по 31 декабря 1914 г. 1915. Петроград.
- Сборник сведений о действующих в России акционерных обществах и товариществах на паях. 1914. СПб.
- Статистика акционерного дела в России. Выпуск четвертый. Издание Н. Е. Пушкина на 1901–1902 год. 1901. СПб.
- Торгово-промышленная газета. 1913. 10 апреля.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий. Под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. 1907. СПб.
- Устав Общества электрического освещения. 1886. СПб.
- Устав Общества электрического освещения 1886 г. 1914. СПб.
- Фабричный быт Московской губернии. 1884. СПб.
- Центральная станция Общества электрического освещения 1886 г. в Москве и Санкт-Петербурге. 1901. М.
- Feldenkirchen W. 1994. *Werner von Siemens, Inventor and International Entrepreneur*. Columbus, Ohio.
- Feldenkirchen W. 2000. *Siemens, From Workshop to Global Player*. Munich.
- Feldenkirchen W., Eberhard P. 2005. *The Siemens Entrepreneurs, Continuity and Change, 1847–2005, Ten Portraits*. Munich.
- Kircher W. 1986. *Die deutsche Industrie und die Industrialisierung Russlands 1815–1914*. St. Katharinen.
- Chandler A. D. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge.
- Schoen L. 1989. Unternehmensstrukturen im Wandel und die Rückwirkung auf die Archive: Das Beispiel Siemens. *Archiv und Wirtschaft* (3).
- Weicher S., Coetzeler H. 1972. *The Siemens Company. Its Historical Role in the Progress of Electrical Engineering*. Munich.

Статья поступила в редакцию  
10 марта 2009 г.