

ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

КОМПАНИЯ НОБЕЛЕЙ: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

М. Н. БАРЫШНИКОВ

Российский государственный педагогический университет

В статье на примере деятельности «Товарищества нефтяного производства братьев Нобель» в 1879–1914 гг. утверждается, что наличие баланса интересов было одним из важнейших факторов, повлиявших на эффективность операций фирм и проявившихся в результативном взаимодействии (с точки зрения той или иной организационной формы) собственников и управленцев. Важнейший результат исследования — обобщенная характеристика фирмы как механизма, обеспечивающего не только организационную, но и институциональную (неформальную и правовую) фиксацию, т. е. ограничение индивидуальных и групповых интересов.

Ключевые слова: история предпринимательства, компания Нобелей, баланс интересов.

В XIX в., в условиях масштабных изменений в экономической, социокультурной и общественно-политической жизни страны, поведение предпринимателей сопровождалось ростом трансакционных издержек¹. Данная особенность мотивировала собственника использовать дополнительные правовые и неформальные ограничения при построении эффективных организационных моделей хозяйственного взаимодействия. В этом смысле учреждение семейной фирмы объяснялось стремлением создать такую структуру прав собственности, которая обеспечивала бы оптимальный баланс

индивидуальных и групповых интересов в условиях достижения максимальной результативности функционирования семейного предприятия. Возникла, по определению О. И. Уильямсона, «нестандартная модель организации бизнеса», обеспечивавшая минимизацию трансакционных издержек. При этом происходили три типа изменений: в отношениях собственности, побудительных мотивах и структурах управления [Уильямсон, 1996, с. 54, 617].

Желание снизить трансакционные издержки и усилить стимулы вело к тому, что права собственности закреплялись за

¹ Под трансакционными понимаются издержки (материальные, финансовые, информационные, временные, психологические), возникающие при взаимодействии заинтересованных сторон в процессе реализации прав собственности.

несколькими сторонами. При этом гарантии сохранения баланса интересов поддерживались институциональными ограничениями, реализовывавшимися как на внутреннем, так и на внешнем для фирмы уровне. Члены семьи соглашались с новыми ограничениями, чтобы обеспечить успешное развитие своего предприятия при гарантированном признании и соблюдении прав собственности. Таким образом, фамильная компания выступала как организация, развивающаяся в рамках меняющейся институциональной среды в соответствии с привлекаемыми методами и средствами согласования индивидуальных и групповых интересов. Поддержание оптимального баланса интересов становилось важнейшим фактором конкурентоспособности растущей фирмы (прежде всего потому, что не могло быть сколько-нибудь точно скопировано другими компаниями²), покоящейся на готовности и способности собственника к эффективному использованию самоограничений, неформальных и правовых институтов.

Функционирование семейных компаний, создаваемых на базе уже действующих частных торговых и промышленных предприятий при имеющемся наборе самоограничений и неформальных институтов, подразумевало желание и способность членов семьи привлекать формальные (правовые) ограничения для повышения эффективности осуществляемых производственных или коммерческих операций. Сопутствовавшая подобному поведению высокая результативность хозяйственной деятельности во многом объясняла причины сохранения семейного характера фирм в условиях их последующей трансформации в крупные корпорации.³ В качестве примера обратимся к истории «Товарищества нефтяного

производства братьев Нобель», являвшего собой образец результативного согласования организационно-правовой структуры семейной формы с ее активным инвестиционным и технико-технологическим поведением. Ключевым фактором здесь стали инвестиции, направлявшиеся как в капиталоемкие производственные мощности, необходимые для извлечения экономии на масштабе и разнообразии, так и в соответствующие структуры управления.⁴ В данном случае характер институционализации интересов Нобелей подтверждал значимость умелого сочетания самоограничений, неформальных и правовых институтов для достижения поставленных целей инвестиционной политики.

История «Товарищества нефтяного производства братьев Нобель» получила достаточно широкое освещение в научной литературе. Вопрос о месте иностранных капиталов в создании и развитии компании, а также ее участии в борьбе за отечественные и зарубежные рынки нефти и нефтепродуктов стал одним из главных в исследованиях А. А. Фурсенко и В. И. Бовыкина. Работы этих авторов во многом определили перспективы дальнейших исследований по данной проблематике. А. А. Фурсенко приходит к выводу, что эту компанию «едва ли можно считать иностранной». Товарищество, наделенное чертами новейшей организации «трестовского типа, в основе своей было, подобно американской „Стандард Ойл“, самофинансирующимся предприятием» [Фурсенко, 1985, с. 25]. Со своей стороны В. И. Бовыкин полагал, что корпорация Нобелей представляла собой «яркий пример» оформления многонациональной корпорации «на российской почве», контролировавшейся не иностранными, а отечественными капиталами [Бовыкин, 2001, с. 277].

² Баланс интересов, лежащий в основе организационных способностей крупных компаний, в любом случае был недоступен их меньшим по размеру конкурентам. Об исключительной в этом отношении роли крупных корпораций см.: [Chandler, 1977].

³ Об организационной «гибкости» семейных фирм см.: [Colli, 2003].

⁴ Значимость взаимосвязанных инвестиций в производство, распределение и менеджмент, в том числе для успешной деятельности нефтяных компаний США, показана А. Чандлером в [Chandler, 1990, p. 34, 94].

Предметом специальных исследований стали также особенности экономического и технологического развития фирмы Нобелей. Роль правительственной политики в развитии нефтяной промышленности страны, а также взаимосвязь нефтеперегоночного дела, транспортной и торговой сети в развитии Товарищества рассматривала В. А. Нардова [Нардова, 1974]. В работе И. А. Дьяконовой, посвященной истории корпорации Нобелей, широко использовались документы ее центрального аппарата. При этом впервые привлекались многочисленные материалы на шведском и норвежском языках, в том числе сохранившаяся в архивах конфиденциальная переписка руководителей фирмы. Автор характеризует Товарищество как концерн, оформившийся в результате трансформации «семейного дела» в современную для своего времени нефтяную корпорацию комплексного типа с наличием развитой горизонтальной и вертикальной интеграции, при глубоком сращивании с банковским капиталом [Дьяконова, 1980, с. 4, 46, 138]. Следует также отметить ряд современных работ, посвященных отдельным аспектам участия компании Нобелей в развитии нефтепромышленного дела России [Матвейчук, 2000; Косторниченко, 2005, с. 46–67].

Еще одним направлением в исследованиях последнего времени стало изучение общественной деятельности владельцев Товарищества. Значительный интерес представляют опубликованные архивные материалы, освещающие историю учреждения премий и медалей в память Альфреда и Людвига Нобелей [Российский государственный исторический..., с. 42–47; Мелуа, Окрепилов, 2006, с. 282–301]. Вместе с тем подчеркнем, что вопросы институционального оформления нефтяной компании Нобелей остаются до сегодняшнего дня не исследованными.⁵ Речь идет прежде всего

о соотношении организационных, правовых и неформальных факторов успешного функционирования фирмы, о взаимосвязи процессов складывания баланса интересов в структуре ее собственности и управления, особенностей реализации на этом фоне эффективной инвестиционной и инновационной политики.

ПРЕДЫСТОРИЯ КОМПАНИИ

Эффективность используемых институтов во многом определяется наличием индивидуальных самоограничений. Последние фиксируют личностные предпочтения, касающиеся моральных, интеллектуальных и физических возможностей человека, времени, места, направленности и целей его хозяйственной деятельности, финансовых и материальных ресурсов, которые предполагается использовать, партнеров, организационных форм деловых операций и т. д. Для основателя семейного дела Э. Нобеля поворотным в этом отношении стал 1837 г. — время его переезда из Швеции в Петербург (в 1842 г. сюда же переселились его жена Андриетта и три сына — Роберт, Людвиг и Альфред, позже родился четвертый сын Эмиль). Здесь, совместно с генералом К. И. Огаревым, он основал машиностроительный завод на Петербургской стороне. Для открытия своего промышленного дела в Петербурге Нобель использовал 25 тыс. руб., полученные им от великого князя Михаила Павловича за успешное испытание минного устройства [Купечество..., 1912, с. 11]. Предприятие производило мины, канонерские лодки, паровые машины для военных судов, винтовые сваи и другие изделия для военно-морского ведомства. В 1846 г. был пущен второй завод по производству мин, паровых машин, станков и другой продукции. В годы Крымской войны предприятия Нобеля оснастили минные поля в Финском заливе. После окончания войны Нобель, лишившись военных заказов, возвращается с женой и младшими сыновьями Альфредом и Эмилем в

⁵ Отметим в связи с этим особое внимание зарубежных исследователей к личностным аспектам хозяйственной деятельности Нобелей [Осбринк, 2003; Tolf, 1976].

Швецию. С этого времени династия распалась на две ветви. Во главе российской становится Людвиг Нобель (1831–1888) и его брат Роберт (1829–1896), которым отец оставил «по 2000 рублей, друзей и добрую славу» [Отчет..., 1884, с. 14]. Шведскую фирму возглавил Альфред Бернхард Нобель (1833–1896), прославившийся изобретением в 1867 г. динамита, в 1888 г. — баллиститом (отметим тот факт, что петербургская пресса с заметным интересом следила за его экспериментами с «взрывным маслом» [Промышленная газета, 1866]). В 1895 г. он стал учредителем Нобелевских премий (начислялись с процентов принадлежавшего ему капитала в 30 млн шведских крон).

В свою очередь Л. Э. Нобель продолжал вести коммерческую деятельность в Петербурге (в 1859 г. объемы ввозимых им товаров через Петербургский порт составили 38 075 руб., вывозимых — 1 650 руб. [Коммерческая газета, 1860]). Одновременно он стремился определить свои интересы в соответствии с перспективами развития семейного промышленного дела. В 1859 г. в «Журнале для акционеров» им публикуется статья, в которой заявляется необходимость широкой экономической модернизации в России и прежде всего развития сельскохозяйственного, горного и механического производства [Журнал..., 1859]. В 1862 г. Л. Э. Нобель приобретает завод И. Шервуда на Выборгской стороне Петербурга, где разворачивается производство металлоизделий, главным образом по заказам Артиллерийского ведомства. Налаживание взаимовыгодных отношений с властными структурами становится с тех пор одной из важнейших институциональных (неформальных и правовых) характеристик поведения шведских промышленников.⁶

В 1874 г. принимается решение об инвестировании средств в новую сферу: у гол-

ландского промышленника Дебура покупается нефтеносный участок и перегонный завод в Баку (определяющую роль здесь сыграла отмена откупов в нефтяном деле). Желание диверсифицировать производственные мощности, первоначально даже не подкрепленное соответствующими стратегическими разработками, привело к созданию огромной «нефтяной империи». Спустя десять лет Л. Нобель выступал в глазах современников как «нефтяное светило первой величины» [Михневич, 1884, с. 158]. Какие же институциональные и организационные факторы стали определяющими в успехе семейного делового начинания?

КОМПАНИЯ: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Уже находясь в зените своей промышленной карьеры, Л. Э. Нобель подчеркивал значимость правового обеспечения новаторских изысканий: «За тридцать лет своей заводской деятельности я несколько раз был богат и был разорен, и, так как я знаю, что значит быть разоренным, то подожду общих законодательных мероприятий, прежде чем предприму что-либо новое» [Памяти..., 1889, с. 22]. Подобная возможность представилась Нобелю в 1876 г., когда он вошел в состав комиссии Императорского Русского технического общества (ИРТО), обсуждавшей вопрос о ликвидации акциза на нефтепродукты. В 1877 г. принимается решение об его отмене. В том же году Л. Э. Нобель выступил на заседании ИРТО с докладом, в котором впервые публично заявил о стратегических направлениях развития своего нефтепромышленного дела⁷ (данный подход базировался на убеждении Л. Нобеля в «неисчерпаемости»

⁶ По признанию Нобелей, высокая результативность деятельности компании «во многом обязана тому доверию», которое оказывали ей правительственные чиновники [Тридцать лет..., 1914, с. 4].

⁷ Данный факт подтверждает мнение А. Чандлера о том, что решение о выборе стратегии предшествует созданию адекватной ей организационной структуры [Chandler, 1962; 1977].

запасов нефти на Апшеронском полуострове). Речь шла о завоевании отечественного рынка нефтепродуктов по следующим направлениям: 1) прокладка нефтепроводов для снабжения сырьем перерабатывающих заводов под Баку; 2) устройство железных резервуаров для хранения нефти; 3) широкое использование нефтяных остатков в паровых котлах и газовом производстве; 4) улучшение качества керосина; 5) наливная перевозка нефтепродуктов на судах и в железнодорожных цистернах при одновременном устройстве дополнительных резервуаров в местах сбыта [Нобель, 1877, с. 311]. Предлагаемые способы транспортировки нефти и керосина должны были значительно снизить издержки и, соответственно, цены для потребителя. Одновременно Л. Нобель впервые заявил о важности решения проблемы инвестиций в деле борьбы с конкурентами: поскольку «для устройства заводов, перевозочных средств и хранилищ, по предлагаемому мною способу, требуются весьма значительные капиталы, и подобные сооружения не могут быть исполнены скоро и в большом числе, то едва ли представляется повод опасаться возникновения безрассудной внутренней конкуренции и следует ожидать возможность всегда держать цены в размерах, выгодных для производителя» [Нобель, 1877, с. 327].

В 1879 г. Людвиг, Альфред и Роберт Нобели принимают решение зафиксировать (институционально ограничить) свои интересы рамками паевой компании. Учреждается «Товарищество нефтяного производства братьев Нобель» («Бранобель») с уставным капиталом 3 млн руб. (600 паев по 5 тыс. руб.).⁸ Собственниками компании

⁸ Другие крупнейшие российские нефтепромышленники — Манташевы, также развернувшие свою деятельность на Апшеронском полуострове, решили акционировать свое предприятие только в 1899 г. (в 1914 г. уставной капитал составлял 20 млн руб. при балансовой стоимости активов в 54,6 млн руб.; для сравнения Товарищество братьев Нобель, соответственно, 30 и 225,7 млн руб.). Менее удачной оказалась и их попытка со-

выступили Л. Э. Нобель (паи на 1610 тыс. руб.), П. А. Бильдерлинг (930 тыс. руб.), И. Я. Забельский (135 тыс. руб.), А. Э. Нобель (115 тыс. руб.), Р. Э. Нобель (100 тыс. руб.), А. А. Бильдерлинг (50 тыс. руб.), Ф. А. Блюмберг (25 тыс. руб.), М. Я. Белямин (25 тыс. руб.), А. С. Сундгрэн (5 тыс. руб.) и Б. Ф. Вундерлих (5 тыс. руб.) (см.: [Тридцать лет..., 1914, с. 49]). Таким образом, доля Л. Э. Нобеля в уставном капитале составила 53,7%, а вместе с братьями — 60,8%, что давало им возможность определять на семейном уровне стратегию развития компании. В свою очередь закрепленные в уставе институциональные ограничения позволяли сохранять семейный характер структуры ее управления и контроля.

Цель компании фиксировалась согласно сложившемуся балансу интересов (отраслевых и территориальных): для «содержания и распространения действий перегонного завода, находящегося в г. Баку, принадлежащего 1-й гильдии купцам: санкт-петербургскому — Людвигу и бакинскому — Роберту Эммануиловичам Нобелям, а также для разработки и добывания нефти в других местах империи». Соответственно учредителями Товарищества объявлялись: Л. Э. Нобель — в Петербурге, Р. Э. Нобель — в Баку, А. Э. Нобель — в Париже, а также гвардии полковник Петр Александрович Бильдерлинг (давний компаньон Л. Э. Нобеля) [Устав..., 1881, с. 3].

По сути, устав сохранял компанию как закрытую для внешнего влияния структуру: при ее учреждении паи распределялись исключительно среди учредителей и заранее определенного круга лиц. Кроме того, паи являлись именными, при их последующем выпуске преимущественное право на приобретение получали владельцы первоначальных паев. При этом лицо, желавшее продать свои паи, обязывалось уведомить о том не конкретного собственника,

здать взаимосвязанную, как у Нобелей, систему управления, производства и продаж [Труды IV съезда..., 1907, с. 26].

а правление. Последнее имело право объявить о продаже паев при условии последующего достижения формального либо неформального баланса интересов: «Если по объявлении о том прочим владельцам паев никто из них, в течение месяца, не приобретет предлагаемые в продаже паи по цене, определяемой действительной стоимостью имущества товарищества по последнему балансу, или же по цене, назначенной по взаимному соглашению (курсив наш. — М. Б.), то владелец паев может затем распорядиться продажей паев в сторонние руки, по своему усмотрению» [Устав..., 1881, с. 8–9].

В уставе фиксировалась также возможность создания облигационного капитала, являвшегося наиболее безопасным для семьи вариантом внешних инвестиций. Выпуск облигаций предполагался для создания оборотного капитала с последующим употреблением в качестве залога «для облегчения кредитных операций» [Монополистический капитал..., 1961, с. 50]. Таким образом, Нобели сохраняли за собой возможность эффективно препятствовать угрозе перехода фамильной собственности в посторонние руки.

Фактически определяющую роль в деятельности компании играли мажоритарные (крупные) собственники в лице Нобелей, получавшие реальную возможность влиять на работу правления. Последнее избиралось общим собранием из среды пайщиков в составе пяти директоров, каждый из которых обязывался иметь не менее пяти паев (лица, не состоявшие пайщиками, не допускались к избранию). Их взаимоотношения регулировались целым рядом уставных ограничений. 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, принимавшейся правлением и утверждавшейся общим собранием [Устав..., 1881, с. 13].

По сути, роль директора-распорядителя сводилась к тактическому руководству компанией, в то время как председатель правления должен был определять ее стратегию.

По истечении года с момента первоначального избрания переизбирались по жребию двое из директоров, в следующем году — еще двое, на третий год — последний директор, в дальнейшем — по старшинству вступления. Впрочем, как свидетельствовала практика, роль того или иного директора определялась обычно не процедурой избрания, а его близостью к семье Нобелей, блокирование с которой позволяло сохранять высший управленческий статус на протяжении многих лет. В данном случае баланс интересов определялся не столько правовыми, сколько неформальными нормами отношений в среде пайщиков.

Работа правления подлежала проверке ревизионной комиссией, избираемой в числе пяти владельцев паев. Однако при избрании как членов комиссии, так и самих директоров могли участвовать только собственники, имевшие право голоса, т. е. владевшие не менее чем пятью паями. Таким образом, возможное участие в работе компании миноритарных собственников, появление которых становилось весьма вероятным при последующих эмиссионных операциях, сводилось практически к нулю.

Ежегодные общие собрания пайщиков имели право обсуждать (при наличии не менее половины пайщиков, имевших право голоса) и решать (не менее 2/3) не только вопросы, формально находившиеся в их компетенции, но и превышавшие полномочия правления (например, об изменении организационной формы компании или ее уставного капитала) или специально выносившиеся правлением на обсуждение. Чрезвычайные собрания пайщиков созывались правлением или по собственному его «усмо-

трению», или по требованию ревизионной комиссии или 10 пайщиков.

В целом первоначальный вариант Устава Товарищества (весьма распространенный в то время при создании семейных фирм в России) свидетельствовал о том, что Л. Э. Нобель надеялся сохранить за собой полный контроль над административной структурой компании, а также ее производственными и коммерческими операциями. Выступая как крупнейший собственник или блокируясь при необходимости с братьями, он мог обеспечить сохранение «семейного» характера решения всех скольконибудь важных дел. Речь шла прежде всего о стремлении Нобеля финансировать свое предприятие за счет внутрипроизводственного накопления (нераспределенной прибыли и амортизации).

Следует подчеркнуть, что желание Л. Э. Нобеля сохранить организационную закрытость компании как важнейшее средство использования внутренних возможностей для ее развития в значительной мере объяснялось неразвитостью в России рынка капиталов и управленческого труда. Вопрос, однако, заключался в том, насколько подобная форма отвечала стратегическим перспективам развития Товарищества, а также насколько плодотворными на этом фоне будут оставаться отношения между самими братьями и какое место в этих отношениях займут сыновья Людвиг — Эммануэль и Карл.

Действительно, взаимоотношения Людвиг, Роберта и Альфреда оказались далеки от совершенства. Недовольство действиями правления (в лице Л. Нобеля, П. Бильдерлинга, М. Белямина и гр. С. Татищева, проводивших в глазах партнеров «неэффективную» финансовую политику) регулярно высказывали Альфред и Роберт Нобели. В этой ситуации особенно сложным представлялось положение наследника главы компании — Э. Л. Нобеля. Один из высокопоставленных управленцев Товарищества — Г. Тёрнудд — писал: «Если отец, паче чаяния, скончается, на плечи бедняги Эмануэля падут безмер-

ный труд и безмерная ответственность. Благодаря железной воле и огромному авторитету отца все тут ходят по струнке, но, как только его не станет, каждый из Эмануэлева окружения начнет блюсти собственные интересы — в ущерб общему делу» [Осбринк, 2003, с. 90]. Действительно, стремление Л. Нобеля завязать на себе все нити управления грозило в ближайшей перспективе серьезными проблемами для развития компании. Помимо прочего, это касалось поиска дополнительных (в том числе за рубежом) источников инвестиций и сфер сбыта продукции.

Не менее значимую роль играл вопрос о размерах дивидендов. Попытки главы компании направить большую часть прибыли на расширение производственных мощностей вызывали нескрываемое недовольство других братьев.⁹ Л. Нобель по этому поводу писал, что «нам необходим более крупный оборотный капитал, завести же его нам упорно не дают — с одной стороны, общественность, которая кричит, что „компания слишком большая“, а с другой — акционеры, которым подавай дивиденды и которые судят о будущем предприятия исключительно по тому, какая прибыль им выплачена за год» [Осбринк, 2003, с. 121]. Обвинения в монополизме и неэффективности производственных и коммерческих операций становятся наиболее частыми в оценках деятельности Товарищества. В этих условиях Л. Нобель решает осуществить серьезные изменения в структуре собственности, управления и контроля, во многом обусловившие крупные успехи компании в конце XIX — начале XX в. Речь шла о введении новых формальных (уставных) ограничений, призванных снизить уровень транзакционных издержек и тем самым повысить заинтересованность в достижении общих для

⁹ О первых и не всегда удачных попытках Л. Э. Нобеля использовать механизм распределения чистой прибыли для поддержания баланса интересов в отношениях с акционерами и служащими см.: [Памяти..., 1889, с. 49].

собственников и управленческого персонала целей хозяйствования. Важно отметить, что эти дополнительные ограничения сопровождали рост уставного капитала, размеров активов и объемов кредитования Товарищества, являясь в этом смысле логичным продолжением стратегического курса Нобелей на утверждение лидерства компании в сфере добычи и переработки российской нефти. Таким образом, процесс принятия стратегических решений становился сбалансированным применительно к интересам участвовавших в операциях компании лиц. В частности, соблюдение интересов собственников обеспечивалось посредством создания эффективной системы контроля над деятельностью директоров на основе баланса интересов членов правления, совета и ревизионной комиссии (подробнее об этом речь пойдет далее). Кроме того, более четко проявлялась ответственность Товарищества перед властными и общественными структурами, реализуемая в процессе соблюдения действующего законодательства и с учетом потребностей экономического развития страны.

К числу важнейших относились решения, направленные на изменение структуры собственности и управления Товарищества и соответствующее повышение эффективности его функционирования. Речь шла о демократизации организационного строения компании путем образования акционерного капитала (вводилась невысокая, в отличие от паев, номинальная стоимость акций — 250 руб.) и создания новой структурной единицы — совета. Данное решение, подразумевавшее деление высших управленческих структур на две части — исполнительных (Правление) и неисполнительных (Совет) директоров, — стало одним из первых в истории отечественных промышленных компаний. В целом рост масштабов нефтепромышленного предприятия требовал от Нобелей, ранее непосредственно управлявших семейным делом, искать возможности передачи части управлен-

ческих и контрольных функций партнерам по бизнесу с тем, чтобы освободить себе руки в решении наиболее значимых задач деятельности Товарищества.

В 1880 г. был осуществлен выпуск дополнительных 200 паев, в 1881 г. — 400 паев, весной 1882 г. — 800 паев (все по 5 тыс. руб. за пай), осенью 1882 г. — 20 тыс. акций по 250 руб. Спустя пять лет после учреждения Товарищества его уставной капитал был увеличен с 3 до 15 млн руб. В отличие от паев, эмиссия акций становилась открытой: она не регламентировалась § 11 устава, т. е. обязательством их распределения «между учредителями и приглашенными ими к участию в предприятии лицами по взаимному соглашению». Вместе с тем, стремясь сохранить за собой контроль над процессом формирования акционерного капитала, Нобели вводят уставное ограничение, в соответствии с которым при «последующих выпусках паев или акций (курсив наш. — М. Б.) преимущественное право на приобретение оных имеют владельцы первоначальных паев или акций Товарищества».¹⁰ В свою очередь, данное ограничение уравнивалось другим, а именно возможностью неформального распределения акций: «если же пай (т. е. об акциях речь не шла. — М. Б.) нового выпуска не будут разобраны владельцами первоначальных паев сполна, то на оставшую часть оных открывается, с разрешения *Министра финансов и на условиях, подлежащих предварительному его утверждению* (курсив наш. — М. Б.), публичная подписка» [Устав..., 1910, с. 6–7, 9].

Совет как новый властный орган компании получал право участвовать в разработке стратегии развития Товарищества, а также обеспечивать защиту прав внешних собственников (аутсайдеров), урегулирование

¹⁰ Именно таким образом было решено выпустить в 1883 г. дополнительно 1 тыс. паев на 5 млн руб.: половину из них, согласно неформальному соглашению, «теперешние пайщики предполагают оставить за собой, другую же их половину предоставляется приобрести желающим» [Мелуа, Окрепилов, 2006, с. 50].

корпоративных конфликтов и контроль за работой правления. Состав совета комплектовался из семи человек, избираемых общим собранием на три года из числа пайщиков и акционеров, имеющих право решающего голоса (т. е. владеющих ценными бумагами компании на сумму не менее 25 тыс. руб.) и не состоящих ни директорами, ни в других должностях по управлению делами Товарищества [Устав..., 1910, с. 18]. Одним из первых в состав совета был избран Альфред Нобель. Его место в балансе интересов отражало характер взаимоотношений братьев применительно к «весу» в уставном капитале. В 1883 г. из 10 млн руб. Л. Нобелю принадлежало паев на 4 млн 575 тыс. руб., А. Нобелю — 1 млн 375 тыс. руб. [Дьяконова, 1980, с. 70].

Полномочия совета, подробно прописанные в уставе, свидетельствовали о его особой роли в обеспечении баланса индивидуальных и групповых интересов в расширяющемся составе собственников (прежде всего акционеров) компании. При этом по своей организационной структуре совет в значительной мере дублировал правление. Его члены также избирали из своей среды председателя, права и обязанности которого специально не оговаривались (т. е. оставались в рамках неформальных отношений). Вознаграждение членов определялось собранием пайщиков, но его общая сумма не должна была превышать 30 тыс. руб. в год [Устав..., 1910, с. 19]. На практике денежные выплаты увязывались с общими результатами деятельности Товарищества, хотя и не всегда пропорционально. Например, с 1888 по 1893 г. дивидендные выплаты сократились с 900 до 170,6 тыс. руб. (т. е. на 81,1%), в то время как вознаграждение членам совета уменьшилось с 8400 до 6841 руб. (на 19,6%) [Отчет..., 1889; 1894].

По прошествии первого года со времени работы совета выбывали по жребию три его члена и на их место избирались новые. По истечении второго года таким же образом сменялись еще три члена, третьего года — последние два. Выбывшие

члены могли быть избираемы вновь. Для действительности постановлений совета требовалось присутствие не менее пяти членов. Дела решались простым большинством голосов, за исключением вопросов о продаже и покупке имущества, а также об удалении от должности директора-распорядителя (в данном случае решение принималось большинством голосов). При распределении голосов поровну, или если окажется несколько мнений, спорный вопрос передавался на обсуждение общего собрания [Устав..., 1910, с. 19].

Совет собирался не менее одного раза в месяц. В случаях, не терпящих отлагательств, правлению предоставлялось право созывать его членов на экстренное заседание. К правам и обязанностям совета (утверждаемым в виде инструкции общим собранием пайщиков) относились (§ 49):

- а) Общее наблюдение за ходом дела;
- б) Производство чрез своих членов ревизии всего делопроизводства правления и контор Товарищества и, в случае надобности, самого хода дела на местах деятельности Товарищества, без вмешательства впрочем в распоряжения;
- в) Проверка кассы правления, как пред общими собраниями, так и во всякое время, по своему усмотрению;
- г) Разрешение вопросов, вносимых правлением в совет;
- д) Разрешение, по представлениям правления, продажи и покупки имущества;
- е) Разрешение сверхсметных расходов по представлениям правления, с ответственностью перед общим собранием, и в пределах, последним определяемых;
- ж) Рассмотрение всех вопросов, поступающих на обсуждение общего собрания пайщиков и акционеров и заключений правления по сим вопросам;
- з) Рассмотрение предварительно представленных на утверждение общему собранию годового отчета и баланса за истекший год, а равно плана действий, сметы и соображений правления по улучшению предприятия на наступающий год и представление их,

- со своим заключением, на утверждение общего собрания;
- и) Временные замещения своими членами директоров правления;
 - й) Увольнение от должности директора-распорядителя в случае признанной в том необходимости;
 - к) Представление на усмотрение общего собрания списка лиц для ежегодных выборов в члены совета и директоры правления. В случае неизбрания общим собранием кого-либо из представленных советом лиц, вместо такового, тем же общим собранием избирается другое лицо [Устав..., 1910, с. 20].

Баланс интересов во взаимодействии общего собрания пайщиков/акционеров, совета, правления и ревизионной комиссии закреплялся в §§ 40 и 41. В частности, при необходимости изменений и дополнений в уставе Товарищества правление вносило (по собственной инициативе или инициативе группы акционеров/пайщиков, представлявших не менее 1/20 уставного капитала) предполагаемый проект изменений на рассмотрение совета (в первоначальном варианте устава — общего собрания) и затем, с заключением совета, передавало его на обсуждение общего собрания. Решения правления приводились в исполнение по большинству голосов, а когда оно отсутствовало, спорный вопрос переносился на рассмотрение совета (в первоначальном варианте — общего собрания). Последнему предоставлялось также право на основании уставных положений и утвержденной общим собранием инструкции решать те вопросы, которые не относились к сфере полномочий правления. Те же вопросы, по которым правление, совет и ревизионная комиссия «признают необходимым» (эта формулировка практически закрепляла их самостоятельное место в решении насущных для компании проблем) действовать с общего согласия владельцев паев и акций, переносились на решение общего собрания [Устав..., 1910, с. 17–18].

Совет собирался на заседания не менее одного раза в месяц. В экстренных случаях

правлению предоставлялось право внеочередного его созыва. Для действительности постановлений совета требовалось присутствие не менее пяти его членов: дела решались простым большинством, за исключением вопросов о продаже и покупке имущества, а также об удалении от должности директора-распорядителя, решения по которым принимались большинством 3/4 голосов. В случае распределения голосов поровну или при наличии нескольких мнений спорный вопрос переносился на обсуждение общего собрания [Устав..., 1910, с. 19].

Поддержание баланса полномочий правления и совета сопровождалось фиксацией их самостоятельной ответственности за принимаемые решения: «В случае явной безуспешности и убыточности действий членов правления и совета и обнаружившейся их неспособности к управлению делами товарищества, они могут быть сменяемы, по определению общего собрания владельцев паев и акций, и до окончания срока их службы» [Устав..., 1910, с. 21].

К началу XX в. состав правления Товарищества сохранял инсайдерский характер: все входившие в него лица состояли внутренними директорами. Они имели основной доход от работы в компании и сохраняли между собой тесные родственные и дружеские отношения. В 1904 г. председателем правления состоял Эммануэль Людвигович Нобель, директорами — Яльмар Густавович Крусель (внебрачный сын Л. Э. Нобеля), Иван Олегович Ольсен¹¹ (женатый на сестре Э. Л. Нобеля), Михаил Михайлович Белямин (сын одного из первых пайщиков — М. Я. Белямина) и Карл Васильевич Хагелин. Последний работал в компании с юношеских лет (его отец служил еще Э. Нобелю-старшему), был дружен с Я. Г. Круселем. В целом такой

¹¹ В преддверии Первой мировой войны перейдет в совет компании; вместо него в правление будет избран А. Г. Лесснер, представлявший акционерное общество механических заводов «Г. А. Лесснер».

директорский корпус обеспечивал необходимое единство и доверие при реализации поставленных председателем правления задач компании.

Иной характер носил состав совета Товарищества. Здесь были представлены две группы пайщиков и акционеров — внутренние (инсайдеры) и внешние (аутсайдеры). Поддерживаемый между ними баланс интересов обеспечивал не только результативность функционирования совета, но и должен был гарантировать выполнение стратегических целей Товарищества. В число первых входили: председатель совета — Михаил Яковлевич Белямин (старейший пайщик компании, до 1899 г. ее директор), Людвиг Людвигович Нобель и Гарольд Федорович Берг (инженер машиностроительного завода Нобелей в Петербурге). Группу внешних, независимых членов Совета (они были в большинстве) составляли (по должностным позициям перечисленных лиц использованы данные [Боханов, 1994; Весь Петербург, 1913, Указатель..., 1907]): действительный тайный советник Николай Филиппович Лабзин (инженер-технолог, заслуженный профессор Петербургского технологического института и Николаевской морской академии по кафедрам технологии металлов, член комитета по техническим делам при отделе промышленности Министерства торговли и промышленности, член совета Русского Общества пароходства и торговли; принимал участие в работе по пересмотру таможенного тарифа в 1868, 1879, 1891 и 1903 гг. [Энциклопедический словарь..., 1896, с. 177; Энциклопедический словарь..., 1906, с. 48]), тайный советник Яков Исаакович Утин (председатель правления Петербургского Учетного и Ссудного банка, а также член правлений ряда компаний, в том числе Бакинского нефтяного общества), потомственный почетный гражданин Санкт-Петербурга Петр Александрович Бартмер (член правлений нескольких фирм, в том числе нефтепромышленной «И. Н. Тер-Акопов») и Карл Карлович Неллис (член правления акционерного обще-

ства механических заводов «Г. А. Лесснер»)¹².

Созданный Нобелями механизм представительства и согласования индивидуальных и групповых интересов способствовал наиболее эффективному функционированию Товарищества в рамках существовавшей в России хозяйственной и институциональной системы. В рамках этой системы совет непосредственно вовлекался в определение стратегии компании и принятие важнейших управленческих решений, непосредственно участвовал в контроле текущей деятельности и отслеживании результатов. Вместе с тем совет логично вписывался в созданную Нобелями структуру соподчинения, обеспечивая в этом смысле безусловное лидерство семьи в реализуемой модели собственности и управления. Например, совет имел право смещать директора-распорядителя, но не председателя правления, кем являлся Э. Л. Нобель; полномочия председателя правления были несравненно шире прав председателя совета. С избранием Н. Ф. Лабзина председателем совета накануне Первой мировой войны в большей мере определилась роль этого должностного лица как внешнего представителя компании, выражающего ее интересы перед властными и общественными структурами.

Место ревизионной комиссии в согласовании индивидуальных и групповых интересов определялось в § 54 устава. Комиссия избиралась для проверки отчета и баланса компании из пяти пайщиков или акционеров. Те из них, кто владел 1/5 частью всех представленных в общем собрании паев или акций, имел право избирать одного члена комиссии. При этом данные лица

¹² Накануне Первой мировой войны в состав совета входили: Н. Ф. Лабзин (председатель), И. О. Ольсен, Л. Л. Нобель, И. А. Бартмер, Г. В. Шерникау (член правления страхового общества «Русский Ллойд»), Б. А. Каменка (председатель правления Азовско-Донского банка, выступавшего кредитором товарищества), доктор А. Соломонсон [Акционерно-паевые..., 1913, с. 255].

уже не могли принимать участие в выборах четырех других членов комиссии. Не могли избираться в состав ревизионной комиссии те пайщики или акционеры, которые в предшествующие два года работали в составе правления (на членов совета это ограничение не распространялось). Особое место ревизионной комиссии (в отличие от совета) в контроле за деятельностью Товарищества заключалось в том, что она имела право «привлекать к своим занятиям экспертов», права и обязанности которых в уставе не прописывались и, тем самым, определялись в соответствии с конкретной ситуацией [Устав..., 1910, с. 54].

Еще одно новшество в поддержании баланса интересов собственников и высших управленческих структур компании заключалось в ведении дополнительных ограничений, определявших подготовку и проведение общих (обыкновенных или чрезвычайных) собраний пайщиков и акционеров. Об их времени и месте владельцы паев и акций извещались путем публикаций не позднее трех недель до назначенной даты собрания; в тот же срок рассылались повестки по имеющимся адресам пайщиков и акционеров; за семь дней предоставлялись отчеты правления; за четыре дня в правлении вывешивались списки тех лиц, кто изъявил желание участвовать в собрании [Устав..., 1910, с. 30].

Обсуждать на собрании вопросы могли все пайщики и акционеры, но «участвовать в решении этих вопросов» могли только те, кто владел паями или акциями на сумму не менее 25 тыс. руб. Данные лица получали право на 1 голос, владевшие паями или акциями на сумму не менее 75 тыс. руб. — на 2 голоса, не менее 100 тыс. — на 3 голоса, на каждые последующие 100 тыс. руб. — еще на 1 голос. Но одно лицо не могло иметь по своим паям или акциям более того числа голосов, на которое давало право владения 1/10 частью всего уставного капитала. Владельцы паев или акций, имевшие их на сумму менее 25 тыс. руб., могли объединяться для получения права на 1 голос [Устав..., 1910, с. 31].

Стремясь повысить эффективность механизма созыва и проведения общих собраний, Нобели ввели в устав положение, согласно которому для действительности таких собраний требовалось присутствие пайщиков и акционеров (или их доверенных), представлявших в совокупности не менее 1/5 части уставного капитала (ранее — не менее половины); для решения вопросов о расширении предприятия, об увеличении или уменьшении паевого/акционерного капитала, о выпуске облигаций, изменении устава и ликвидации компании — не менее половины капитала (ранее — 3/4). Вместе с тем сохранялось другое формальное ограничение, в соответствии с которым решения общего собрания получали обязательную силу, когда принимались большинством 3/4 голосов участвовавших в подаче голосов пайщиков и акционеров [Устав..., 1910, с. 32, 34].

Соотношение правовых и неформальных ограничений в регулировании индивидуальных и корпоративных интересов в деятельности Товарищества фиксировалось в структуре капитала. На данный аспект обратил внимание еще И. Ф. Гиндин, отметивший, что в балансе компании Нобелей помимо обязательного «запасного капитала» имелись «особый запасной», «страховой», «оборотный», «оборотный для погашения облигационного долга», «капитал для организации продажи нефти за границу», «нераспределенная прибыль прошлых лет». Все эти резервы в 2,1 раза превышали обязательный запасной капитал, а вместе с ним и весь акционерно-паевый капитал. С формальной точки зрения, как полагал Гиндин, эти резервные капиталы предназначались на возмещение возможных убытков и на пополнение дивидендов в те годы, когда прибыль предприятия оказывалась «недостаточной». Однако «в главном они стали формой увеличения собственных капиталов за счет прибыли» [Гиндин, 1964, с. 99].

Отметим, что анализ структуры резервных капиталов свидетельствует об их самостоятельной роли в складывании и поддержании баланса интересов в среде соб-

ственников, управленческого персонала и рабочих компании. В качестве примера эффективности подобного согласования обратимся к соотношению «страхового» капитала и фонда «вспомоществования» матросам и рабочим (тот же формальный вариант имел место в отношении фонда «вспомоществования» служащим). Речь идет о стремлении Нобелей заинтересовать наемный персонал Товарищества в более результативной, безаварийной работе. Созданный с этой целью механизм (примечание 1 к § 52 устава) действовал следующим образом: ежегодно, при составлении отчета, списывалась в расход сумма в 150 тыс. руб. на образование особого страхового капитала. Его цель — покрытие возможных убытков от пожаров и аварий. Когда этот капитал достигал 2 млн руб., его дальнейшее увеличение прекращалось. Убытки от аварий и пожаров покрывались процентами, начисляемыми на страховой капитал в размере 6% годовых, а при недостаточности этих процентов — и частью самого капитала. В последнем случае он пополнялся тем же порядком и в том же размере. В те годы, когда начисляемые на страховой капитал проценты превышали сумму действительных убытков от пожаров и аварий, остаток этих процентов обращался в фонд вспомоществования матросов и рабочих, трудившихся в Товариществе. На образование данного фонда обращалась также сумма в 30 тыс. руб., ежегодно списываемая в расход из доходов компании вплоть до достижения этим фондом размера в 500 тыс. руб. Правила выдачи пособий и пенсий из фонда утверждались и изменялись общим собранием пайщиков и акционеров [Устав..., 1910, с. 23]. В конце XIX в. фонд вспомоществования матросам и рабочим достиг 280 818 руб., служащим — 160 819 руб. [Отчет..., 1899, с. 16–21].

Еще одним вариантом согласования интересов владельцев паев/акций и держателей облигаций стало решение об образовании «особого фонда на погашение облигаций», принятое на общем собрании 28 мая 1897 г. В 1898 г. при облигационном долге

компании в 7 млн 498 тыс. 980 руб. фонд погашения составил 159 359 руб. [Отчет..., 1899, с. 16–21]. К концу 1914 г., под названием «оборотный по текущим облигациям», фонд достиг 8 млн 559 тыс. 199 руб. при облигационном долге в 13 млн 639 тыс. 339 руб. [Статистика..., 1915–1916].

В свою очередь § 56 устава предусматривал ряд дополнительных ограничений (чрезвычайно важных для Нобелей как крупнейших собственников и одновременно руководителей фирмы), связанных с распределением прибыли по результатам деятельности Товарищества. Используемый механизм, обеспечивавший формирование специального фонда «сверхдивидендной прибыли»¹³, действовал следующим образом: с утверждением годового отчета общим собранием из чистого дохода (т. е. суммы, остающейся после покрытия всех расходов и убытков, а также платежей по долгам Товарищества) отчислялось не менее 5% в запасной капитал. Остаток составлял прибыль, из которой выделялось 8% в дивиденд пайщикам и акционерам пропорционально уставному капиталу. Из оставшейся суммы: а) 40% назначалось в вознаграждение членам совета и правления, а также служащим (ранее данное вознаграждение ежегодно утверждалось общим собранием по предложению правления и совета), в соответствии с утверждаемым общим собранием «расписанием»; б) 60% выдавалось в добавочный дивиденд собственникам по числу принадлежащих им паев и акций. При этом за общим собранием сохранялось право весь добавочный дивиденд, или часть его, направлять в запасной капитал или давать ему «особое назначение для специальных нужд предприятия» [Устав..., 1910, с. 27]. В качестве образца рассмотрим распределение прибыли за 1904 г. В этот год валовая прибыль составила 4 млн 088 тыс. 527 руб., из которой на погашение имущества (амортизацию) было направлено

¹³ В данном механизме важную роль играл также фонд «Нераспределенная прибыль прежних лет».

1 млн. 422 тыс. 786 руб., в оборотный облигационный капитал (по текущим облигациям, согласно 20-летнему плану отчислений) — 433 731 руб. Оставшаяся сумма — млн 232 тыс. 009 руб. — составила чистую прибыль, из которой в государственный сбор направлялось 250 973 руб., в фонд «дополнительного содержания служащих» — 83 797 руб. Из последующей суммы (в соответствии с § 56 устава) 100 тыс. руб. передавалось в запасной капитал, 1,2 млн руб. (т. е. 8%) — в дивиденд. Остаток в 597 238 руб. делился: а) 40%, т. е. 238 895 руб., на «вознаграждение» членам совета, директорам и служащим, б) 60% («сверхдивидендная прибыль»), т. е. 358 343 руб., — в распоряжение пайщиков и акционеров [Отчет..., 1905].

ТОВАРИЩЕСТВО ПОД РУКОВОДСТВОМ Л. Э. НОБЕЛЯ

Каковы же были результаты осуществляемых в фирме преобразований? Уже первые годы функционирования компании стали, по мнению ее руководителей, «убедительным доказательством практической верности тех идей и правил, которые были положены в основание предприятия Товарищества покойным его учредителем Людвигом Эммануиловичем Нобель» [Общее обозрение..., 1889, с. 4]. Речь шла прежде всего о поиске и использовании «свободных денежных средств для значительных оборотов развивающегося предприятия». Сделав ставку на «усиленные отчисления» из сумм валовой прибыли в капиталы погашения, оборотный и страховой, при одновременном сокращении объемов выдаваемого дивиденда (действительно, к началу XX в. дивидендные выплаты были формально ограничены «потолком» в 8%, неформально, на уровне ежегодного согласования между пайщиками и акционерами — 20% [Монополистический капитал..., 1961, с. 750]), руководство компании установило «более правильную ответственность между капиталами, находящимися в его распоря-

жении и суммами, требующимися для эксплуатационных оборотов». Кроме того, подобный подход привел «к более рациональной организации самого дела: оба эти условия предоставили Товариществу возможность ежегодно значительно увеличивать продажу товаров и тем поднять валовую прибыль предприятия несмотря на дальнейшее значительное понижение продажных цен» [Общее обозрение..., 1889, с. 3–4].

Только за первые пять лет операций Товарищество сумело увеличить свою долю в общероссийской добыче нефти с 1,4 до 25,9%, керосина — с 4,5 до 49,1% [Дьяконова, 1980, с. 64]. При этом компания продолжала сохранять фамильную структуру собственности: в 1886 г. в письме к Альфреду Людвиг Нобель вновь счел нужным подчеркнуть, что «компания на две трети принадлежит нашему семейству и что подлинные ее кредиторы — мы, в том числе и я» [Осбринк, 2003, с. 118]. Стратегия компании выделась Л. Нобелю в том, чтобы при фиксированных (ограниченных) дивидендных выплатах «постоянно стремиться к увеличению производства и продаж своих продуктов». В конкретных цифрах поставленная цель реализовывалась следующим образом: при сравнении показателей 1879 и 1888 гг. было добыто (в пудах) нефти из собственных скважин 320 тыс. и 26,2 млн, произведено керосина — 310 тыс. и 13,1 млн, перевезено нефти и ее продуктов по водным путям внутри страны — 736 тыс. и 27,9 млн, по железным дорогам — 64 тыс. и 23,3 млн, продано в России керосина — 411 тыс. и 9,2 млн, мазута и других продуктов — 279 тыс. и 26,5 млн, вывезено за границу нефтепродуктов в 1883 г. — 350 тыс., в 1888 г. — 8,2 млн [Общее обозрение, 1889, с. 1]. Одновременно Л. Э. Нобель финансировал ряд исследовательских работ. Незадолго до смерти он получил привилегию на изготовление печей для производства газа из нефти и ее продуктов, а также осуществление перегонки нефти посредством соединенных между собой

Таблица 1

Выручка и прибыль «Товарищества нефтяного производства братьев Нобель», 1879–1889 гг.

Показатель	Год									На 1 января 1889 г.
	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	
Средняя выручка за пуд продукции, коп.	102	71	71	70	41	44	39	38	33	26
Из валовой выручки отчислено:										
в валовую прибыль, %	25	40	52	41	40	30	19	11	24	24
в чистую прибыль, %	—	24	22	20	19	14	3	—	8	8

Составлено по: [Общее обозрение..., 1889, с. 2]

Таблица 2

Структура капитала, выручка и дивиденды «Товарищества нефтяного производства братьев Нобель», 1879–1889 гг.

Показатель	Год									На 1 января 1889 г.
	1879	1880	1881	1882	1883	1884	1885	1886	1887	
Уставной капитал, млн руб.	3	4	6	10	10	15	15	15	15	15
Облигационный долг, млн руб.	—	—	2	1,850	1,672	4,650	4,278	3,885	3,462	3,027
Капиталы, млн руб.:										
погашения имущества	0,055	0,228	0,502	0,855	1,513	2,506	3,526	4,633	5,744	6,884
запасной	—	0,045	0,138	0,216	0,320	0,410	0,427	0,427	0,478	0,526
страховой	—	—	0,183	—	0,075	0,150	0,028	0,173	0,323	0,449
оборотный	—	—	—	—	—	0,340	0,712	0,712	1,177	1,619
Валовая выручка, млн руб.	0,706	2,491	4,472	5,119	7,624	10,802	9,783	10,898	11,871	11,636
Валовая прибыль, млн руб.	0,183	1,004	2,378	2,123	3,087	3,446	1,878	1,285	2,879	2,797
Дивидендные выплаты, млн руб.	—	0,600	1	1,080	1,500	1,500	0,300	—	0,900	0,900

Составлено по: [Общее обозрение..., 1889, с. 2]

специальных емкостей [Указатель правительственных..., 1883, с. 1325].

Результаты 10-летнего функционирования фирмы по соотношению выручки и прибыли характеризовались показателями, приведенными в табл. 1.

В свою очередь структурное соотношение капитала, выручки и прибыли за тот же период отражали данные табл. 2.

Финансирование инвестиций за счет амортизации и низких дивидендов оставалось самым важным направлением дея-

тельности Л. Нобеля в 1880-е гг. Если в 1883 г. в амортизационные отчисления было направлено 21,3% объема валовой прибыли, то в 1888 г. — 40,7%. За этот же период кредиторская задолженность Товарищества снизилась на 75,2%. В 1883 г. дивидендные выплаты составили 48,4% валовой прибыли, в 1888 г. — 2,2%. Одновременно балансовая стоимость активов возросла по сравнению с 1883 г., на 36,5% [Отчет..., 1884, с. 32–33; Отчет..., 1889, с. 26–29].

ТОВАРИЩЕСТВО ПОД РУКОВОДСТВОМ Э. Л. НОБЕЛЯ

Рассмотрим результативность функционирования компании после смерти Л. Нобеля в 1888 г. Обратимся к периоду 1888–1904 гг. (до революционных потрясений в стране в 1905 г.). В это время производственные и коммерческие операции Товарищества сопровождались последовательной реализацией Э. Л. Нобелем стратегического курса своего покойного отца на развитие сети транспортировки, хранения и продажи нефтепродуктов. Первенство племянника в семейных предприятиях признавал Альфред Нобель: «Ты представляешь имя и соблюдаешь общие интересы» [Дьяконова, 1980, с. 72].

Выступая в качестве мажоритарного собственника, Э. Л. Нобель продолжал направлять большую часть прибыли не в дивиденды, а в инвестиции. Вместе с тем важнейшим способом финансирования инвестиций становится использование внешних финансовых ресурсов — привлечение заемного капитала (получение банковских кредитов и размещение облигационных займов).¹⁴ В стратегическом плане используемый набор ограничений должен был обеспечить долгосрочный рост корпорации, увеличить благосостояние всех связанных с ней групп собственников и предотвратить потенциальные конфликты между ними.

Рост финансовых возможностей за счет диверсификации отношений с финансовым рынком (кредитные [банковские] ресурсы/облигации) обернулся реальными экономическими выгодами для Товарищества. За период с 1888 по 1898 г. амортизационные отчисления колебались от 29,5 до 70% (в 1893 г.) валовой прибыли. За этот же период кредиторская задолженность выросла до 9 млн 172 тыс. 913 руб. (390%),

облигационный долг — до 7 млн 498 тыс. 980 руб. (147,7%). Увеличение доли заемного капитала в общем объеме совокупного капитала повлияло на рост доходности компании. Валовая прибыль увеличилась к 1898 г. до 3 млн 327 тыс. 695 руб. (рост на 19%), из которой в чистую прибыль направлено 2 млн 020 тыс. 562 руб. (110,7%), из последней в дивиденд — 1 млн 519 тыс. 992 руб. (68,9%). На фоне увеличения объемов дивидендных выплат рост балансовой стоимости активов составил 100,3% [Отчет..., 1889, с. 26–29; Отчет..., 1899, с. 16–21].

В стратегическом курсе Нобелей на диверсификацию операций компании нашлось место и принадлежащему им машиностроительному заводу в Петербурге, расположенному на Сампсониевской наб., 15. После смерти Л. Нобеля предприятие возглавил второй его сын, Карл Людвигович (1862–1893). Одновременно для содержания завода и торговли производимой продукцией был учрежден торговый дом «Людвиг Нобель». После смерти К. Л. Нобеля фирма была перерегистрирована на Э. Л. Нобеля с капиталом 300 тыс. руб., из которых 150 тыс. руб. принадлежало ему как полному товарищу, 150 тыс. — непоименованным вкладчикам [Барышников, 2000, с. 306]. В феврале 1898 г. между Э. Нобелем и Р. Дизелем было достигнуто соглашение о производстве на петербургском заводе двигателей внутреннего сгорания. Изготовление дизелей позволяло заметно увеличить производство и сбыт мазута, ранее рассматривавшегося лишь в качестве «нефтяных остатков» при выработке керосина. В начале XX в. на машиностроительном заводе был налажен выпуск двигателей главным образом для нужд танкерного флота и стационарных силовых установок нефтеприисков Товарищества (что дало примерно пятикратную экономию в расходах нефтеоплива), а также для удовлетворения срочных заказов военно-морского флота России [Россия и мировой бизнес..., 1996, с. 274]. В 1912 г. на фоне увеличения производства дизелей

¹⁴ Примечательным в данном отношении станет совмещение Э. Л. Нобелем постов председателя правления Товарищества и председателя совета Волжско-Камского банка.

Таблица 3

Котировки паев и акций «Товарищества нефтяного производства братьев Нобель», 1897–1903 г.

Стоимость	Год						
	1897	1898	1899	1900	1901	1902	1903
<i>Стоимость пая (номинальная — 5 тыс. руб.)</i>							
Высшая	9900	11 600	15 100	14 600	11 450	10 950	12 000
Низшая	7000	7375	11 575	10 300	8650	8750	9100
<i>Стоимость акции (номинальная — 250 руб.)</i>							
Высшая	495	582,5	755	730	570	545	525
Низшая	355	370	580	515	440	455	467

Составлено по: [Указатель..., 1907, с. 1625]

торговый дом был преобразован в акционерное общество машиностроительного завода «Людвиг Нобель» с уставным капиталом в 4 млн руб. Однако на деле фирма продолжала оставаться семейным предприятием: из общего количества в 8 тыс. акций 6 тыс. принадлежали Э. Л. Нобелю (он же стал председателем правления), еще 1 тыс. — его родственникам (в частности Л. Л. Нобелю, занявшему пост члена правления) [Бовыкин, 2001, с. 292].

На рубеже XIX–XX вв. рост экономической мощи Товарищества нефтяного производства нашел отражение в котировке его паев и акций на Петербургской бирже (табл. 3):

К 1 января 1904 г. балансовая стоимость активов компании достигла рубежа в 100 млн руб. (фирма начинала свою деятельность в 1879 г. с активами в 3 млн 20 тыс. руб.) [Отчет..., 1905, с. 4; Нефтяная промышленность..., 1896, с. 37]. Ориентация на дальнейшее расширение производственных мощностей и коммерческих операций при сбалансированной финансовой политике и гарантированном дивиденде не выше 8% позволили сохранить высокие темпы развития в условиях неблагоприятной для Товарищества внешней ситуации. К этому времени помимо акционерно-паевого капитала в компании были задействованы резервные фонды: «оборотный» (5 млн руб.), «участия в организации продажи нефтяных продуктов за границей» (2 млн 803 тыс. 776 руб.),

«по текущим облигациям» (2 млн 555 тыс. 848 руб.), «запасной» (2 млн 120 тыс. руб.), «страхования» (1,9 млн), «нераспределенная прибыль прежних лет» (1 млн 677 тыс. 083 руб.). При сохраняющемся на протяжении 20 лет акционерно-паевом капитале в 15 млн руб. резервные фонды были увеличены за 1898–1904 гг. на 121,2%. Эмиссия облигаций по-прежнему представлялась Э. Л. Нобелю менее рискованной и затратной по сравнению с выпуском паев и акций.

На рубеже XIX–XX вв. внутренние источники (благодаря высокой норме рентабельности собственного капитала в нефтяной отрасли) в сочетании с кредитами дружественных банков и облигационными займами обеспечивали сбалансированную инвестиционную политику Товарищества. Сравним показатели, характеризующие результативность функционирования Товарищества с 1898 по 1904 г. (период, сопровождавшийся назреванием в стране социально-экономического и политического кризиса, а также последствиями неудачной войны с Японией): за это время амортизационные отчисления возросли с 29,5 до 34,8% валовой прибыли. В свою очередь объем валовой прибыли вырос до 4 млн 088 тыс. 527 руб. (22,9%), из которой в чистую прибыль направлено 2 млн 232 тыс. 009 руб. (10,5%), из последней в дивиденд — 1 млн 558 тыс. 343 руб. (2,5%). Таким образом, дивидендные выплаты

Таблица 4

Показатели деятельности «Товарищества нефтяного производства братьев Нобель»,
1883–1904 г., руб.

Показатель	Год				
	1883	1888	1893	1898	1904
Уставной капитал	10 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000	15 000 000
Активы (в целом)	23 597 062	32 204 463	46 835 823	64 507 027	112 415 541
Недвижимость	9 289 258	12 270 613	14 958 237	18 632 472	26 888 039
Пароходы и баржи	4 445 340	5 396 841	6 821 910	8 461 316	10 157 782
Вагоны	2 643 139	2 883 765	2 162 554	2 521 471	27 250 47
Нефть и нефтепродукты	2 246 503	3 132 367	8 160 930	13 613 499	26 991 007
Тара и материалы	1 450 775	1 612 819	1 546 078	2 944 665	3 725 496
Неоконченные постройки и буровые работы	339 606	—	809 733	2 269 494	3 498 983
Кассовая наличность	520 997	136 534	377 874	406 674	976 748
На банковских счетах	—	185 400	511 630	1 190 098	2 867 753
Векселя в активе	—	—	525 700	952 237	2 919 726
% бумаги в активе	—	1 395 280	1 609 935	3 236 319	6 631 797
Дебиторская задолженность	1 189 859	3 136 083	4 461 113	8 972 548	15 318 526
Кредиторская задолженность	7 542 113	4 871 988	4 789 786	9 172 913	19 676 565
Валовая прибыль	3 087 973	2 797 039	1 854 654	3 327 695	4 088 527

Составлено по: [Отчет Товарищества..., 1884; 1889; 1894; 1899; 1905].

составили 38,1% валовой прибыли, превысив размер амортизационных отчислений [Отчет..., 1899, с. 16–21; Отчет..., 1905, с. 16–21]. Результаты 25-летней деятельности Товарищества представлены в табл. 4.

В первые годы XX в. к числу важнейших для Нобелей относилась проблема взаимоотношений правления с заведующими районами¹⁵, а также согласования действий самих заведующих. На совещании с главами контор в феврале 1908 г. член правления М. М. Белямин считал нужным подчеркнуть: «Только что говорили о том, что заведующим желательно знать, что делается в правлении и чтобы об этом сообщать в районы. Я кстати хотел бы указать

¹⁵ Районы: Петербургский, Московский, Варшавский, Киевский, Виленский, Нижегородский, Одесский, Орловский, Пермский, Рижский, Рыбинский, Саратовский, Самарский, Уфимский, Закаспийский, Тульский, Сибирский, Харьковский, Царицынский, Северный, Владивостокский.

на то, что необходимо и нам стремиться к надлежащей осведомленности своей относительно того, что делается в районах» [Труды V съезда..., 1908, с. 8]. Одним из главных становился вопрос о сбалансированности прав и обязанностей низовых структур при определении оптимальных вариантов развития коммерческих операций компании.¹⁶ В частности, членов правления беспокоила низкая эффективность решения проблемы «кредитоспособности покупателей» в связи с быстрым ростом дебиторской задолженности. В этих условиях

¹⁶ Примечательной в этом отношении стала дискуссия, развернувшаяся еще на IV съезде по вопросу о соотношении оптовых и розничных продаж Товарищества. Некоторые из заведующих районами настаивали на развитии мелкой розничной торговли, вплоть до выезда к покупателю на дом. В ответ М. М. Белямин жестко высказал точку зрения правления: «Это вещь весьма дорогая, трудно окупающаяся и очень трудно поддающаяся контролю» [Труды IV съезда..., 1907, с. 18].

принимается решение о введении должности инспекторов, которые «были бы в постоянном распоряжении центрального органа и которые всегда были бы осведомлены о том, что происходит на местах» [Труды V съезда..., 1908, с. 70]. Однако заведующих районами беспокоил другой, неформальный вопрос: место проживания инспекторов. Действительно, жительство последних в той или иной губернии, по соседству с заведующими, грозило перераспределением полномочий в пользу инспекторов уже в силу особой их должностной роли. По мнению глав контор, «для такой роли и правлению, и нам полезнее, чтобы инспекторы имели свой *domicilium* при правлении (т. е. в Петербурге. — М. Б.), чтобы там впитывали в себя мнения и взгляды правления, проникались духом и направлением дирижирующего центра и делились всем этим с нами и, обратно, делились впечатлениями из районов с правлением. В этом и назначение и смысл деятельности инспекторов». После некоторой дискуссии члены правления согласились с тем, что «гораздо большее практическое значение» имеет пребывание инспекторов в Петербурге и посещение ими «время от времени районов» [Труды V съезда..., 1908, с. 68–69].

Проблема баланса интересов, возникшая во взаимоотношениях заведующих районами и инспекторов, была разрешена в пользу последних уже в следующем, 1909 г. В соответствии со специальной «инструкцией», наиболее значимые для Товарищества районы были сгруппированы в четыре инспекторских округа: Северный (Петербургский, Московский, Нижегородский, Ярославский, Рыбинский и Рижский), Южный (Харьковский, Киевский и Одесский), Западный (Варшавский, Виленский, Тульский, Орловский и Воронежский) и Восточный (Уфимский, Самарский, Пермский, Саратовский и Царицынский). Инспектора получали широкие права по согласованию вопросов, возникавших во взаимоотношениях правления и местных контор, в среде самих заведующих,

а также на территории отдельных районов. К числу важнейших их практических функций относилось «наблюдение за правильной постановкой во вверенных им районах торговли керосином, маслами, остатками и всеми нефтяными продуктами Товарищества», для чего давалось право «объезжать свои районы по мере надобности, по своему усмотрению, возможно чаще, предоставляя затем правлению свои доклады». Исключительные полномочия инспектора в своем округе подтверждались тем, что во время его пребывания в Петербурге «вся корреспонденция, входящая и исходящая, касающаяся торговой деятельности, проходит через его руки, причем ответные письма составляются с ведома его и за его скрепою». Прямые обязанности инспектора по сути подтверждали его особую роль в обеспечении снижения транзакционных издержек, прежде всего при контроле взаимоотношений местных контор с покупателями [Сборник циркуляров..., 1910, с. 7–8].

Введение института инспекторов означало появление новой промежуточной административной структуры, формируемой за счет наемных управленцев. Будучи ближе к низовым звеньям (районным конторам) и сохраняя при этом прямые контакты с правлением в Петербурге, инспектора должны были повысить результативность функционирования компании (прежде всего в сфере продаж) при одновременном сохранении семейного характера ее высшего руководства.

Однако в годы предвоенного промышленного подъема институт инспекторов не подтвердил возлагавшихся на него надежд: низкая эффективность при необходимости быстрого согласования деятельности правления и районных контор во многом объяснялась слабым контролем поведения участников контрактных отношений (заведующих районами и покупателей) и отсутствием механизма санкций к нарушителям, а также неспособностью результативно разрешать возникающие споры и адаптироваться к неожиданным изменениям. Отмена

инспекторства привела к ряду изменений в оперативной системе управления. Утверждалась первенствующая роль отделов правления во главе с наемными администраторами (при одновременном закреплении за директорами функций стратегического планирования): торговых (керосинового, масляного, мазутного, бензинового), технического, железнодорожного, контрольного, общего делопроизводства. Этим отделам, курируемым директорами правления, предписывалось «строго следить за точным и неуклонным исполнением заведующими районами всех распоряжений и инструкций, издаваемых правлением, и о каждом случае неисполнения докладывать правлению» [Сборник циркуляров..., 1916, с. 3]. Одновременно заведующим отделами предоставлялось право подготовки «циркуляров» и «циркулярных распоряжений», обязательных для выполнения заведующими районами.

Накануне Первой мировой войны на фоне роста масштабов операций происходило увеличение стоимости паев компании: при номинале в 5 тыс. руб. котировки составили в 1909 г. — 11 644 руб., в 1910 г. — 12 060 руб., в 1911 г. — 11 972 руб., в 1912 г. — 15 961 руб., в 1913 г. — 20 513 руб. [Шепелев, 2007, с. 292]. В 1910 г. удельный вес Товарищества в отечественной нефтяной промышленности составил: в доле поставок своего и закупленного у других фирм керосина в общероссийском его потреблении — 51,4%, мазута — 32,7%, в общероссийском экспорте керосина — 31,4% и его производстве — 27,1%, общероссийской добыче нефти — 10,9% [Дьяконова, 1980, с. 126]. В 1912 г. дивидендные выплаты впервые достигли 22%. На балансе компании находились 14 морских и 43 речных паровых судна, 209 наливных барж, 1460 вагонов-цистерн [Акционерно-паевые..., 1913, с. 255]. Высокая эффективность использования внутренних (резервных фондов) и заемных источников для обеспечения операций Товарищества в значительной мере обусловила решение об увеличении в том же 1912 г. акционерного

капитала с 15 до 30 млн руб. Выпускная цена новых акций (в 250 руб. нарицательных) определялась в 449 руб. 70 коп. Излишек от реализации сверх нарицательной цены после покрытия необходимых расходов предназначался на пополнение запасного капитала (до 10 млн руб.), остальное — на увеличение страхового капитала (до 3 млн руб.) и образование еще одного резервного фонда — «второго запасного капитала». При этом владельцы прежних паев имели первоочередное право приобрести на каждый пай по 20 акций, а владельцы акций — по одной акции на каждую прежнюю [Монополистический капитал..., 1961, с. 521].

Результативность деятельности Товарищества в преддверии Первой мировой войны подтверждалась следующими показателями: если для достижения первого рубежа в размере 100 млн руб. стоимости активов потребовалось 25 лет (1879–1904 гг.), то второй такой рубеж (200 млн руб.) был зафиксирован уже спустя 10 лет — в 1914 г. Валовая прибыль по итогам этого года достигла 16 млн 710 тыс. руб. (в сравнении с 1904 г. рост на 308,7%), из нее в чистую прибыль было отчислено 13 млн. 142 тыс. руб. (рост на 488,8%), из последней в дивиденд — 7 млн 800 тыс. руб. (рост на 400,5%). Таким образом, дивидендные выплаты составили 46,7% валовой прибыли, почти сравнявшись с объемом амортизационных и резервных отчислений. В то же время балансовая стоимость активов выросла до 225 млн 763 тыс. 725 руб., в том числе тары и сопутствующих материалов — до 9 млн 084 тыс. 599 руб. (рост на 143,8%), судов и барж — до 16 млн 317 тыс. 730 руб. (рост на 60,6%), вагонов — до 3 млн 848 тыс. 600 руб. (рост на 52,6%), недвижимости — до 45 млн 118 тыс. 301 руб. (рост на 67,8%), нефти и ее продуктов — до 38 млн 633 тыс. 581 руб. (рост на 43,1%). К концу 1914 г., в условиях начавшейся мировой войны, дебиторская задолженность компании выросла до 56 млн 329 тыс. 916 руб. (рост на 267,7%) при одновременном увеличении кредиторской до 33 млн 071 тыс. 117 руб.

(рост на 68%) [Отчет..., 1905, с. 6–21; Статистика..., 1915–1916].

Инвестиции Товарищества в различные финансовые инструменты (ценные бумаги) характеризовались следующими показателями: из общего объема в 6 млн 631 тыс. 797 руб. (за период 1888–1904 г. рост на 375%) российские бумаги составили 2 млн 659 тыс. 385 руб. (из них 89,3% — 4% Государственная рента), иностранные (английские, французские и немецкие) — 3 млн 972 тыс. 412 руб. [Отчет..., 1905, с. 27]. В стратегическом плане инвестиционные потоки оставались в начале XX в. сбалансированными, и инвестиционная отдача по различным объектам вложений не создавала реальной угрозы перспективам развития Товарищества.

Диверсификация компанией отношений с финансовыми рынками свидетельствовала о предпочтении банковских займов акционерно-паевым выпускам. В целом высокая эффективность функционирования компании в начале XX в. объяснялась умело поддерживавшимся балансом групповых интересов, удовлетворявшим не только финансовые и производственные потребности компании, но и предпочтения пайщиков/акционеров, банков, поставщиков и потребителей, наемного персонала, властных и общественных структур.

Нобели, одни из немногих представителей иностранных предпринимательских семей в Петербурге, принимали активное участие в общественно-политической жизни империи. Л. Э. Нобель заявил о себе как последовательный сторонник правительственных мер по защите российской промышленности [Л. Э. Нобель..., 1875]. В свою очередь его сын Э. Л. Нобель был избран казначеем праволиберальной партии «Союз 17 октября» [Партия..., 1996, с. 30] и членом организационной комиссии Прогрессивной экономической партии¹⁷

¹⁷ Заметим, что глава этой партии М. Н. Триполитов был с давних лет знаком Э. Л. Нобелю. Еще в 1889 г. он выступил на заседании Русского технического общества с обширным докладом,

[Барышников, 2006, с. 302]. Как политический деятель он активно выступал в поддержку правительственных реформ, направленных на модернизацию социально-экономического строя России, за скорейшую нормализацию отношений между трудом и капиталом, прежде всего путем «упорядочения» рабочего законодательства в стране [Памяти..., 1889, оп. 1. д. 373. л. 2].

Э. Л. Нобель сыграл важную роль в создании одного из крупнейших в России союзов работодателей — Петербургского общества заводчиков и фабрикантов. На учредительном собрании 24 октября 1906 г. он был избран почетным членом этой организации. В представлении говорилось, что в критический для экономической жизни страны период Э. Л. Нобель, «пользуясь широкой популярностью в среде промышленников», в короткое время привлек к участию в Обществе почти все более значительные механические заводы нашего района и крепко спаял их в специальном Механическом отделе» [Ульянова, 1997, с. 19].

Активная деятельность Э. Л. Нобеля, ориентированная на поиск оптимального баланса интересов владельцев Товарищества и его рабочих, нашла отражение в целом ряде социально значимых мероприятий. На средства компании в Петербурге были учреждены Народный дом и школа для детей рабочих на 200 мест, образован специальный капитал для выдачи стипендий на образование детей служащих. В свое время Л. Э. Нобель подчеркивал, что необходимо «оказать пособие для образования рабочего класса», следует «дать нашим молодым парням возможность элементарного образования, надо для них строить школы» [Журнал..., 1859]. В этом смысле слова нефтепромышленников не расходились с делом (см.: [История..., 1903]). К началу XX в. на балансе компаний Нобелей находились 159 собственных

посвященным памяти скончавшегося Л. Э. Нобеля.

и 14 арендованных домов, общежития, больницы, аптеки, столовые, библиотеки, школы (см.: [Условия..., 1913]).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренная динамика организации и функционирования «Товарищества нефтяного производства братьев Нобель» позволяет сделать ряд выводов. Прежде всего отметим, что фирма выступала как институциональный механизм определения и поддержания баланса интересов в целях повышения эффективности экономической деятельности. Достигаемое в рамках ее организационной структуры согласование предпочтений определялось совокупностью отношений семейно-родственного, этноконфессионального и психологического свойств, регулировавшихся в соответствии с принимаемыми и реализуемыми на практике правовыми и неформальными ограничениями индивидуального и группового поведения. Иными словами, создание Товарищества предполагало фиксацию и тем самым институционализацию индивидуальных и групповых предпочтений как необходимое условие выработки стратегии и организационной структуры. В свою очередь огра-

ничения, в том числе в сфере взаимоотношений между родственниками, использовались для эффективной адаптации семейной фирмы к условиям социально-экономической и общественно-политической неопределенности, ограниченной рациональности, эгоистического (оппортунистического) поведения, информационной асимметрии и специфичности активов. Вводимые ограничения в структуру собственности и управления позволили сформировать наиболее оптимальную модель взаимодействия пайщиков и акционеров, членов правления и совета, банков, поставщиков и потребителей, что обусловило последовательное и взаимосвязанное развитие производственных мощностей, управленческой структуры и коммерческих операций компании при приемлемых дивидендных выплатах и отчислениях в резервные фонды. Вместе с тем поддержание баланса интересов в отношениях собственников, управленцев высшего и среднего звена (директоров, инспекторов, заведующих районами), низших служащих и рабочих, общественных и властных структур обеспечило последовательную трансформацию семейной фирмы в крупную корпорацию даже в условиях крайне сложной внутренней обстановки в России в начале XX в.

ЛИТЕРАТУРА

- Акционерно-паевые предприятия России.* 1913. М.
- Барышников М. Н. 2000. *Деловой мир Петербурга: исторический справочник.* СПб.: Logos.
- Барышников М. Н. 2006. *Деловой мир до-революционной России: индивиды, организации, институты.* СПб.: Книжный дом.
- Бовыкин В. И. 2001. *Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны.* М.: РОССПЭН.
- Боханов А. Н. 1994. *Деловая элита России: 1914.* М.: ИРИ.
- Весь Петербург.* 1913. СПб.
- Гиндин И. Ф. 1964. Балансы акционерных предприятий как исторический источник. В сб.: Новосельский А. А. (отв. ред.) и др. *Малоисследованные источники по истории СССР XIX–XX вв. (источниковедческий анализ).* М.: Наука; 74–147.
- Гиндин И. Ф. 1997. *Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.): Очерки истории и типологии русских банков. Избранное.* М.: Наука.
- Дьяконова И. А. 1980. *Нобелевская корпорация в России.* М.: Мысль.
- Журнал для акционеров.* 1859. 7 мая.

- История Выборгского (при заводе «Л. Нобель») училища.* 1903. СПб.
- Коммерческая газета.* 1860.
- Косторниченко В. Н. 2005. Иностраный капитал в нефтяной промышленности дореволюционной России: к разработке периодизации процесса. В сб.: Бородкин Л. И. (ред.). *Экономическая история. Обзорение.* Вып. 10. М.: Изд-во МГУ.
- Купечество и промышленность (газета).* 1912. Октябрь.
- Л. Э. Нобель по I, II и IV отделу Съезда главных по машиностроительной промышленности деятелей о необходимости принятия правильно организованных покровительственных мер для поднятия горного и механического дела. 1875. СПб.
- Матвейчук А. А. 2000. *У истоков нефтяной промышленности России. Исторические очерки.* М.: Известия.
- Мелуа А. И., Окрепилов В. В. 2006. *Альфред Нобель в Санкт-Петербурге.* СПб.: Гуманистика.
- Михневич Вл. 1884. *Наши знакомые. Фельетонный словарь современников. 1000 характеристик.* СПб.
- Монополистический капитал в нефтяной промышленности России. 1883–1914. Документы и материалы.* 1961. М.-Л.: Изд-во Акад. наук СССР.
- Нардова В. А. 1974. *Начало монополизации нефтяной промышленности России (1880–1890 гг.).* Л.: Наука.
- Нефтяная промышленность России и участие в ней Товарищества братьев Нобель.* 1896. СПб.
- Нобель Э. Л. 1877. Взгляд на Бакинскую нефтяную промышленность и ее будущность. В: *Записки Императорского Русского технического общества. Выпуск четвертый.* СПб.
- Общее обозрение деятельности Товарищества братьев Нобель за первое десятилетие с 1879 по 1888 г.* 1889. СПб.
- Осбринк Б. 2003. *Империя Нобелей. История о знаменитых шведах, Бакинской нефти и революции в России.* М.: Текст.
- Отчет Товарищества нефтяного производства братьев Нобель за 1883 г.* 1884. СПб.
- Отчет Товарищества нефтяного производства братьев Нобель за 1888 г.* 1889. СПб.
- Отчет Товарищества нефтяного производства братьев Нобель за 1893 г.* 1894. СПб.
- Отчет Товарищества нефтяного производства братьев Нобель за 1898 г.* 1899. СПб.
- Отчет Товарищества нефтяного производства братьев Нобель за 1904 г.* 1905. СПб.
- Памяти Людвига Эммануиловича Нобеля.* 1889. СПб.
- Партия «Союз 17 октября». Протоколы съездов и заседаний ЦК.* 1996. Т. 1. 1905–1907 гг. М.: РОССПЭН.
- Празднование двадцатипятилетия Товарищества нефтяного производства братьев Нобель. 1879–1904 г.* 1905. СПб.
- Промышленная газета.* 1866.
- Российский государственный исторический архив. Фонд 150 (Петербургское общество заводчиков и фабрикантов).*
- Россия и мировой бизнес: дела и судьбы. Альфред Нобель, Адольф Ротштейн, Герман Спитцер, Рудольф Дизель.* 1996. М.: РОССПЭН.
- Сборник циркуляров правления Товарищества нефтяного производства братьев Нобель заведующим районам. По 1 января 1910 г.* 1910. СПб.
- Сборник циркуляров правления Товарищества нефтяного производства братьев Нобель заведующим районам. По 1 января 1916 г.* 1916. Петроград.
- Статистика акционерного дела в России. Акционерные, паевые и фабрично-заводские предприятия России. Издание девятое. 1915–1916 г.* Б/г. Петроград.
- Товарищество нефтяного производства братьев Нобель. 1882. Обзор деятельности.* 1882. СПб.
- Товарищество нефтяного производства братьев Нобель. 1896. Обзор деятельности.* 1896. СПб.
- Тридцать лет деятельности Товарищества нефтяного производства братьев Нобель. 1879–1909.* 1914. СПб.
- Труды IV съезда заведующих районами Товарищества братьев Нобель.* 1907. СПб.
- Труды V съезда заведующих районами Товарищества братьев Нобель.* 1908. СПб.

- Уильямсон О. И. 1996. *Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контракция*. СПб.: Лениздат.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий*. 1907. Под. ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб.
- Указатель правительственных распоряжений по министерству финансов*. 1883. № 45.
- Ульянова С. Б. 1997. *«Профсоюз» капиталистов: Петербургское общество заводчиков и фабрикантов в 1906–1914 гг.* СПб.: Нестор.
- Условия быта служащих и рабочих на промыслах, заводах, складах и судах Товарищества нефтяного производства братьев Нобель*. 1913. СПб.
- Устав Товарищества нефтяного производства братьев Нобель*. 1881. СПб.
- Устав Товарищества нефтяного производства братьев Нобель*. 1910. СПб.
- Фурсенко А. А. 1985. *Нефтяные войны (конец XIX — начало XX в.)*. Л.: Наука.
- Шепелев Л. Е. 2007. *Акционерные компании в России: XIX — начало XX века*. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та.
- Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауз и И. А. Ефрон*. 1896. Т. 17. СПб.
- Энциклопедический словарь Ф. А. Брокгауз и И. А. Ефрон*. 1906. Дополнительный том II. СПб.
- Chandler A. D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Chandler A. D. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap/Harvard Press: Cambridge, MA.
- Chandler A. D. 1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap/Harvard Press: Cambridge, MA.
- Colli A. 2003. *The History of Family Business. 1850–2000*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.
- McKay J. P. 1982. Entrepreneurship and the emergence of the Russian petroleum industry, 1813–1883. *Research in Economic History* 8: 47–91.
- Tolf R. W. 1976. *The Russian Rockefellers. The Saga of the Nobel Family and the Russian Oil Industry*. Hoover Institution Press: Stanford, CA.

Статья поступила в редакцию
24 марта 2008 г.