

*М. Н. Барышников*<sup>1</sup>

## **СОЗДАНИЕ ГУКАСОВЫМИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ В РОССИИ В НАЧАЛЕ XX ВЕКА**

<sup>1</sup> Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, Российская Федерация, 191186, Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, д. 48

В статье представлены результаты исследования опыта функционирования компаний Гукасовых в Российской империи в начале XX в. Рассмотрены хозяйственные и институциональные аспекты формирования промышленной холдинговой группы в контексте вертикально-интегрированной структуры управления. Проведен сравнительный анализ разных типов организационных структур холдинга, прослежены тенденции их развития. В отличие от большей части существующей литературы, которая фокусируется на роли нефтяных фирм, представлены данные о фактических инвестиционных сделках в шести основных областях деятельности: (1) угольной, (2) металлургической, (3) машиностроительной, (4) электротехнической, (5) строительной и (6) транспортной. Инвестиционные сделки в области электротехники и металлургии придали особенно заметный толчок производительности предприятий. Решения Гукасовых осуществлять инвестиции в технологическую модернизацию и различные формы организационных нововведений оказали решающее значение для достижения успехов холдинга.

*Ключевые слова:* Российская империя, Гукасовы, промышленная группа, холдинг, управление, интересы, ресурсы.

## **CREATING GUKASOV'S INDUSTRIAL GROUP IN RUSSIA IN THE EARLY TWENTIETH CENTURY**

*M. N. Baryshnikov*<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Herzen State Pedagogical University of Russia, 48, nab. r. Moiky, St. Petersburg, 191186, Russian Federation

Paper examines the functioning of Gukasovs' companies in the Russian Empire in the early twentieth century. The economic and institutional aspects of formation an industrial holding group are explored in the context of vertically integrated management structure. The author conducts a comparative analysis of different types of organizational structures (firms) holding, traced their development trends. In contrast to much of the existing literature which focuses on the role of oil firms, we examine data on actual investment transactions in six main areas of operations: (1) coal industry, (2) metallurgy, (3) machinery engineering, (4) electrical engineer-

ing, (5) construction and (6) transport. Investment transactions in the electrical engineering and metallurgy imparted a particularly noticeable boost to performance of enterprises. These results are obtained after controlling for other firm-specific variables such as capital-intensity and mergers and acquisitions. Gukasovs' decisions to undertake investments in technological modernization and various forms of organizational innovations appear to be crucial for achieving gains of the holding.

*Keywords:* Russian Empire, Gukasovs, industry group, holding, management, interests, resources.

## ВВЕДЕНИЕ

Кризисная ситуация в хозяйственной жизни России в первые годы XX в. активизировала поиски промышленниками новых ресурсных возможностей (интеллектуальных, финансовых, технологических, институциональных), позволивших в конечном итоге осуществить глубокие изменения в стратегии ряда ключевых для отечественной экономики компаний. Заинтересованность в диверсификации доходов, нахождении новых источников роста прибыли обернулась обретением качественно иных, эффективных для периода нестабильности средств реализации индивидуальных и групповых целей в меняющейся социально-экономической и общественно-политической среде.

На этом фоне происходило формирование новых организационных структур, способствовавших достижению успеха на стыке различных технологических и социокультурных уровней хозяйствования. Одним из ярких примеров стали изменения в функционировании нефтепромышленной «империи» Нобелей. Другим, не менее впечатляющим событием явилось создание армянскими предпринимателями Гукасовыми холдинговой группы, объединившей многочисленные предприятия в нефтяной, каменноугольной, металлургической, машиностроительной, электроэнергетической, строительной и транспортной сферах.

Используя внутренние источники накоплений и финансовую поддержку нескольких петербургских банков, семья Гукасовых смогла сформировать к началу 1917 г. мощную вертикально-интегрированную промышленную группу, способствовавшую развитию передовых для своего времени отраслей российской экономики. Одновременно был обеспечен баланс разнообразных индивидуальных и коллективных предпочтений, связанных как с хозяйственными, так и с социокультурными (в том числе национальными и религиозными) приоритетами участвовавших в холдинговом объединении фирм и частных лиц. Можно сказать, что заинтересованность в результативной деятельности промышленной группы объективно подтверждала высокий уровень профессионализма ее участников, в целом их способность к достижению ценностного взаимопонимания (в том числе на основе уважительного

отношения к частной собственности и личному успеху, приоритета индивидуальных инициатив и новаторства) в контексте реализации перспективных задач развития отечественной экономики.

Данный аспект в значительной мере объяснял эффективность операций компаний, объединенных Гукасовыми, в крайне сложных условиях Первой мировой войны, а также демонстрировал потенциал их руководителей в экстремальной ситуации 1917 г. С учетом того, что сведения о промышленной деятельности Гукасовых являют собой разрозненный источниковый и исследовательский материал (исключением выступает нефтепромышленная деятельность братьев Павла Осиповича и Аршака Осиповича Гукасовых, разнобразно представленная в [Монополистический капитал..., 1961; 1973]), в статье предпринимается попытка дать обобщающий образ холдинговой группы с точки зрения логики ее формирования в начале XX в.

#### **ПРОМЫШЛЕННОЕ ДЕЛО ГУКАСОВЫХ В ПЕРВОЕ ДЕСЯТИЛЕТИЕ XX В.**

Начало деловым успехам Гукасовых положило создание в 1886 г. Нефтепромышленного и торгового акционерного общества «Каспийское товарищество» (ранее фирма действовала в форме товарищества на паях). Акционерная компания была учреждена с целью содержания нефтяных промыслов и керосинового завода близ Баку, а также продажи нефти и ее продуктов. Двумя учредителями компаниями стали Лев Мартынович де Бур (его предки имели голландское происхождение) и армянский предприниматель П. О. Гукасов, занимавший ранее пост директора «Каспийского товарищества». Уставной капитал общества составил 2 млн руб., при этом все 2 тыс. именных акций оказались распределены между учредителями и приглашенными ими к участию в предприятии лицами по «взаимному соглашению» [Устав нефтепромышленного и торгового общества..., 1896, с. 4, 8].

В 1889 г., со смертью Л. М. де Бура, П. О. Гукасов избирается председателем правления (долю отца в акционерном капитале разделят сыновья умершего — братья Борис и Владимир Львовичи де Бур), а уже в следующем году занимает пост главы совета Съездов бакинских нефтепромышленников. В последующее десятилетие, в период промышленного роста России, операции «Каспийского товарищества» переживали мощный подъем. С 1891 по 1899 г. балансовая стоимость активов выросла с 3,8 до 8,5 млн руб., чистая прибыль — с 199,4 тыс. руб. (84% пошли на дивидендные выплаты) до 2 млн руб. (78,6%) [Отчет..., 1892, с. 8–10; Отчет..., 1900, с. 8–10]. В 1897 г. дивидендные выплаты достигли 42% на уставной капитал, увеличившись к 1900 г. до рекордных 80%. За этот же период цена акций «Каспийского товарищества» выросла на Петербургской бирже (при номинальной стоимости 1 тыс. руб.) с 2 500 до 8 325 руб. [Указатель..., 1907, с. 1354–1355]. В 1898 г., на пике деловых успехов, П. О. Гу-

касов учреждает в Баку еще одну фирму — «Каспийский трубопровод». К 1901 г. дивидендные выплаты этого акционерного общества достигли 26%, цена акции на петербургской бирже — 500 руб. (при номинальной стоимости 250 руб.). При поддержке петербургских Волжско-Камского (осуществлял кредитование «Каспийского товарищества») и Русского торгово-промышленного («Каспийского трубопровода») банков Гукасовы уверенно укрепляли свои позиции на отечественном нефтяном рынке. В 1899 г. в качестве одного из акционеров П. О. Гукасов участвует в создании еще одной фирмы — нефтепромышленного и торгового общества «Манташев А. И. и К<sup>о</sup>», будучи избран в состав его правления (два других армянских предпринимателя — Л. А. Манташев и С. Г. Лианозов — займут соответственно посты председателя и директора-распорядителя).

В первые годы XX в. на фоне резко ухудшившейся ситуации в социально-экономической жизни страны «Каспийское товарищество» столкнулось с серьезными трудностями. В 1901 г. чистая прибыль фирмы сократилась до 1,4 млн, а в 1902 г. последовало обвальное падение до 390,8 тыс. руб. По настоянию правления (П. О. Гукасов, А. О. Гукасов, И. П. Тер-Маркосов) дивидендные выплаты были сокращены в 1901 г. до 40%, а в 1902 г. — до 15%. В 1903 г. положение «Каспийского товарищества» удалось несколько выправить: почти в два раза увеличилась чистая прибыль, дивидендные выплаты возросли до 22%. Однако переживаемые компанией проблемы имели серьезные последствия для выработки дальнейшего стратегического курса. В условиях роста хозяйственной и политической нестабильности в стране П. О. Гукасов утверждает в мысли о необходимости глубоких преобразований в характере всего промышленного дела. Принимается принципиальное решение изменить организационную структуру семейного бизнеса, а также диверсифицировать деловые операции, вложив крупные средства (прежде всего за счет переориентации части нефтяных доходов) в реализацию проектов в сфере нефтепереработки, металлургии, машиностроения и электротехники.

Начало реформе было положено в 1903 г., когда П. О. Гукасов создает акционерное общество Каспийского машиностроительного и котельного завода (АО КМКЗ) с уставным капиталом 800 тыс. руб. Это решение позволило учредителю преодолеть юридическое ограничение, ранее не позволявшее расширять сферу деловых операций. Дело в том, что еще осенью 1899 г. Гукасов (в качестве вкладчика) в партнерстве с купцом Л. М. Израильсоном и германским подданным А. Г. Зейфертом зарегистрировал товарищество на вере «КМКЗ»<sup>1</sup>. Предприятие специализировалось на литейных (чугунных,

---

<sup>1</sup> В Российской империи действовали полные товарищества и товарищества на вере как две формы торговых домов. Полное товарищество выступало как дого-

медных и бронзовых) работах, а также на изготовлении нефтепромышленного оборудования. В заключенном договоре (пункт 5) значилось, что никто из товарищей не имеет права лично заниматься операциями, входившими в сферу деятельности фирмы (металлургия и обработка металлов). По сути, данное ограничение закрывало для Гукасова возможности для самостоятельного промышленного бизнеса. В свою очередь, ликвидация товарищества и создание акционерной компании позволили «развязать руки» и начать масштабные операции различной отраслевой направленности. В АО КМКЗ братьям Павлу и Аршаку Осиповичам Гукасовым принадлежало по 680 акций. Иначе говоря, они владели 42,5% всего уставного капитала компании [РГИА, ф.23, оп.25, д.357, л.1, 3, 15]. Спустя пять лет после учреждения оборот компании достиг 636,7 тыс. руб., в том числе по мартеновской стали — 192 тыс., фасонным отливкам — 190 тыс., чугунному литью — 103 тыс. руб. [Список фабрик и заводов..., 1912, с.200].

В 1904 г., вслед за созданием АО КМКЗ, Гукасов, совместно со своим давним деловым партнером Ю.М. Тищенко<sup>2</sup>, учреждает полное товарищество «П.О. Гукасов». Компания стала своего рода управленческим (смешанным) холдингом, в значительной мере обеспечившим формирование в преддверии мировой войны мощной промышленной группы. В течение первых десяти лет торговый дом осуществил ряд перспективных инвестиционных проектов, в том числе приобрел пакеты акций нескольких крупных компаний, в руководстве которых Гукасов и близкие ему лица займут ведущие позиции. Одними из первых портфель товарищества пополнили 918 акций АО КМКЗ, что вместе с пакетами братьев Гукасовых дало практически полный контроль над деятельностью предприятия [РГИА, ф.1506, оп.1, д.9, л.6].

---

ворное объединение лиц (полных товарищей) для осуществления предпринимательской деятельности (в торговой, промышленной или финансовой сфере) совместными средствами с «круговым ручательством» каждого из товарищей всем своим имуществом. Главным отличием товарищества на вере являлось присутствие в нем инвесторов (товарищей на вере), не принимавших участия в управлении торговым домом и отвечавших по его делам только размером принадлежавшего им вклада. Торговым домам разрешалось участвовать в деятельности акционерных обществ и товариществ на паях (последние являлись своего рода закрытыми акционерными обществами), но не других торговых домов.

<sup>2</sup> Юрий Макарович Тищенко, дворянин, активно участвовал в 1870-х гг. в оппозиционном движении в России, состоял членом революционной организации «Земля и воля». В начале 1880-х гг. был арестован и отправлен в ссылку. С 1887 г. проживал под негласным надзором в Бакинской губернии, где наладил тесные деловые отношения с П.О. Гукасовым. В начале XX в. вошел в число богатейших российских предпринимателей.

Ко времени описываемых событий П. О. Гукасов уже входил в число влиятельных предпринимателей Первопрестольной. В 1902 г. он становится пайщиком и членом правления Московско-Кавказского нефтяного промышленно-торгового товарищества, в собственность которого перешли ряд бакинских нефтяных промыслов и обширное нефтехранилище в Ярославле. Фирма была учреждена по инициативе нескольких видных московских купцов, однако непосредственное руководство оказалось сосредоточено в руках сына одного из учредителей — А. Н. Найденова, а также П. О. Гукасова, распорядившегося бакинским нефтяным делом товарищества. Оба они имели право выступать от имени всего правления, обязуясь лишь держать его в курсе своих решений [Беляев, Петров, 2005, с. 495–496]. При этом Гукасову было назначено чрезвычайно крупное для своего времени вознаграждение — 25 тыс. руб. в год. К апрелю 1904 г. Павлу, Абраму и Якову Осиповичам Гукасовым принадлежали 1063 пая (четверть всего уставного капитала). Вторым по значимости пакетом обладали Найденовы — 498 паев. Спустя десять лет, накануне мировой войны, крупнейшими собственниками компании по-прежнему являлись Гукасовы (всего 1446 паев), а также Русско-Азиатский банк (1829) [РГИА, ф. 23, оп. 25, д. 258, л. 166–167, 185].

За период с 1902 по 1915 г. балансовая стоимость активов Московско-Кавказского товарищества увеличилась с 2,5 до 21,8 млн руб., паевый капитал — с 4,5 до 6 млн руб. Одновременно была демократизирована структура уставного капитала: вместо именных паев по 1 тыс. руб. были введены паи и акции на предъявителя по 100 руб. Это решение объяснялось, в частности, тем, что подобная купюра «в настоящее время у нас в России на денежном рынке считается наиболее удобной» [РГИА, ф. 23, оп. 25, д. 258, л. 183]. Накануне Первой мировой войны товарищество превратилось в высокодоходное предприятие: дивидендные выплаты достигли 34% [Акционерно-паевые предприятия..., 1917, с. 299]. К этому времени в числе членов правления находился брат Павла Осиповича Гукасова — Абрам Осипович, а также армянский нефтепромышленник С. Г. Лианозов. Последний выступал близким деловым партнером П. О. Гукасова при реализации нескольких инвестиционных проектов, в том числе при создании двух нефтяных компаний: Волжско-Черноморского акционерного торгово-промышленного общества и Нефтепромышленного и разведочного акционерного общества. В 1907 г. Лианозов зарегистрировал собственную крупную фирму — Товарищество нефтяного производства «Г. М. Лианозов и сыновья», в состав правления которого вошел П. О. Гукасов. Накануне мировой войны на общем собрании этой компании из представленных 130 433 паев С. Г. Лианозову принадлежало 17 750, Л. А. Манташеву — 15 000, П. О. Гукасову — 5000 [Нефтяное дело, 1914, стлб. 42].

Еще одним шагом к расширению влияния Гукасовых в нефтепромышленной сфере явилось их вступление в число совладельцев Бинагадинского нефтепромышленного и торгового общества. Фирма, учрежденная в 1908 г., занималась в Баку добычей нефти и ее последующей переработкой. Торговый дом «П. О. Гукасов» приобрел 1042 акции общества [РГИА, ф. 1506, оп. 1, д. 9, л. 6] и вместе с пакетами Ю. М. Тищенко, избранного председателем правления, и его партнера В. И. Майера-Галлера (одного из членов правления) стал ключевым собственником фирмы.

В 1909 г. П. О. Гукасов обретает дополнительные возможности для реализации своих интересов. Он избирается председателем наблюдательного совета Русского торгово-промышленного банка — РТПБ (пятого в стране по размеру пассивов), получив тем самым возможность привлекать значительные финансовые ресурсы в целях формирования промышленной группы. Со своей стороны банк приобрел 16 тыс. акций «Каспийского товарищества», подтверждая тем самым готовность сотрудничать с Гукасовыми в нефтепромышленной сфере [Отчет..., 1910, с. 28–29]. За период с 1909 по 1913 г., когда П. О. Гукасов контролировал деятельность РТПБ, активы последнего увеличились с 191,3 до 496,2 млн руб., уставной капитал — с 15 до 35 млн руб., запасной — с 2,8 до 9,4 млн руб., чистая прибыль — с 1,9 до 4,6 млн руб. (в 1916 г. достигла 9,4 млн руб.) [Отчет..., 1910; 1914; Шепелев, 2006, с. 462; Саломатина, 2012, с. 279].

В марте 1910 г. из представленных к общему собранию владельцев банка 46 306 акций доля П. О., Я. О. и А. О. Гукасовых составила 2400, Ю. М. Тищенко и его супруги — 450, их делового партнера М. Н. Байковского — 150 [РГИА, ф. 634, оп. 1, д. 23, л. 24–26]. В следующем году с согласия Гукасовых крупный пакет акций РТПБ (около 32 тыс., или почти 1/3 их общего числа) был куплен английским банкиром Б. Криспом, открывшим в связи с этим в Лондоне Англо-Русский банк, которому и передал эти акции. В качестве его представителя Крисп был избран в состав правления РТПБ, а брат П. О. Гукасова — А. О. Гукасов — стал, в свою очередь, членом правления Англо-Русского банка [Бовыкин, 2001, с. 202]. В это же время при поддержке РТПБ П. О. Гукасов реализует несколько инвестиционных решений, связанных с его настойчивыми попытками выйти в своих деловых операциях за рамки нефтяной промышленности. В частности, в Петербурге приобретается электротехническая лаборатория, занимавшаяся как исследовательской, так и производственной деятельностью. Накануне мировой войны ее опыт будет использован для создания (с участием Гукасовых) Акционерного общества Технико-химических изобретений. Одновременно вместе с братьями де Бур Гукасовы усиливают влияние в другой столичной электротехнической фирме — «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» (о чем речь пойдет далее). Стремление укрепить свои позиции в передовой для того времени отрасли

отечественной промышленности станет отличительной чертой поведения Гукасовых накануне мировой войны.

Традиционное направление в деятельности семьи — добыча и переработка нефти — постоянно находилось в поле зрения П. О. Гукасова. В 1910 г. вместе с несколькими столичными бизнесменами (ведущую роль среди них играл Э. Л. Нобель) он вступил в число собственников и директоров общества «Колхида», созданного для эксплуатации майкопских нефтяных промыслов. Гукасовым оказались подконтрольны 25 долей в капитале фирмы. Больше участие оказалось только у Нобелей — 36 долей [Монополистический капитал..., 1961, с. 462]. Одновременно Гукасовы стали увеличивать свое представительство в уставном капитале Товарищества нефтяного производства братьев Нобель: в годы мировой войны они займут шестое (достаточно весомое) место среди собственников этой крупнейшей в стране нефтяной корпорации [Монополистический капитал..., 1973, с. 18]. Заметим, что подобная тактика Гукасовых в большей мере объяснялась ростом конкуренции со стороны Нобелей, поскольку те и другие активно заявляли себя в качестве ведущих игроков в деле интеграции предприятий различной отраслевой принадлежности. Речь шла о широком спектре деловых операций: добыче и переработке нефти, выпуске продукции машиностроительного, электротехнического и судостроительного профиля (в том числе военного назначения), развитии транспортных услуг и т. д.

Здесь важно пояснить, что 1910 год ознаменовался вступлением П. О. Гукасова в число акционеров и членов правления торгово-промышленного и пароходного общества «Волга». Фирма, учрежденная по инициативе нижегородского миллионера-старообрядца Д. В. Сироткина, занималась поставками разнообразной продукции (в том числе нефти, нефтепродуктов, угля, металлов и т. д.) по Каспийскому морю, Волге и ее притокам, Мариинской водной системе, рекам Западной Сибири. Говоря о своем намерении «долго» работать с этой компанией, П. О. Гукасов откровенно объяснял доверенным лицам, что «Каспийское товарищество» «состоит крупным акционером этого Общества, значит, и материально я заинтересован в процветании его» [РГИА, ф. 1102, оп. 1, д. 1376, л. 100].

Не менее «заинтересован» П. О. Гукасов оказался и в деятельности еще одной транспортной фирмы, учрежденной двумя годами ранее его братом А. О. Гукасовым в Великобритании, — Caspian Oil Company Limited. Формально компания была создана для морских грузовых перевозок, для чего на верфях Sir W G Armstrong Whitworth & Co Ltd был построен пароход «Гиркания» (Hircania) стоимостью 73 тыс. ф. ст. На деле, как пояснял А. О. Гукасов, в устав общества были включены «цели, далеко выходящие за пределы одной только эксплуатации одного парохода». Речь



шла о «взаимной выгоде» для «Каспийского товарищества» и английской фирмы использования возможностей сотрудничества для укрепления своего влияния в сфере международной транспортировки нефти. Добавим, что все 27 тыс. акций Caspian Oil Company Limited были разделены между братьями Павлом, Яковом и Абрамом Гукасовыми [РГИА, ф. 1102, оп. 1, д. 1376, л. 1–5].

В начале 1910-х гг. РТПБ, как и другие крупнейшие петербургские банки, занялся финансовой реорганизацией уральских предприятий, и с этого времени последние стали быстро переходить от «старых уральских магнатов» под контроль банковских структур [Гиндин, 1997, с. 369]. Свою роль в этом деле сыграли П. О. Гукасов и Ю. М. Тищенко, пытавшиеся обрести собственную сырьевую и металлургическую базу для формируемой группы машиностроительных предприятий. В 1910 г. они выступили в числе акционеров (владели крупнейшим пакетом в 10 137 акций) и членов правления при создании одного из крупнейших на Урале акционерных обществ — «Верхне-Исетских горных и механических заводов, бывших Яковлева». Этой компании, патронируемой РТПБ, принадлежали в Пермской губернии железоделательные, механические, прокатные, чугуно- и медноплавильные заводы, а также железорудные месторождения, золотые прииски и асбестовые копи. Одновременно Ю. М. Тищенко, как представитель РТПБ, возглавил администрацию по делам еще одной уральской фирмы — «Сергинско-Уфалейских горных заводов», также содержавшей в Пермской губернии ряд чугуноплавильных и железоделательных заводов. В конечном счете П. Гукасов и Ю. Тищенко стремились связать в технологическом, производственном и коммерческом отношении в единый межотраслевой комплекс добывающие (в том числе нефтяные и рудные), металлургические, механические и электротехнические предприятия. В организационном плане большинство компаний имело единый центр руководства: их правления размещались в Петербурге на Невском пр., 7/9.

Еще одним направлением в деятельности Гукасовых становится открытие производств, обеспечивающих необходимыми строительными материалами возводимые или перестраиваемые промышленные предприятия. В 1911 г. Абрам и Яков Осиповичи Гукасовы учреждают Балтийское акционерное торговое общество, занимавшееся лесопереработкой и поставками пиломатериалов из Архангельской, Олонецкой, Пермской, Вологодской, Новгородской и Тверской губерний. В том же 1911 г. по инициативе Э. П. и Я. О. Гукасовых создается торгово-промышленное общество «Пелла», специализировавшееся на выпуске строительных изделий, прежде всего кирпича. В состав правления этой фирмы вошел инженер Н. Н. Изнар, состоявший в руководстве петербургского общества нефтеперегонных заводов «В. Ропс и К°». Ранее он оказывал помощь Гукасовым при учреждении АО

КМКЗ, а затем был приглашен в число директоров еще одной компании, находившейся в сфере интересов Ю. М. Тищенко и П. О. Гукасова, — акционерного общества «Лахта» (содержало одноименный курорт под Петербургом) [РГИА, ф. 23, оп. 25, д. 357, л. 1; Акционерно-паевые..., 1917, с. 86, 464]. Одновременно вместе с П. О. Гукасовым Изнар последовательно отстаивал интересы бакинских нефтепромышленников в ведущей представительной организации российского бизнеса — совете Съездов представителей промышленности и торговли.

Достигнутые успехи не заслоняли для Гукасовых имеющейся проблемы: отсутствовал центральный элемент организации, отвечавший за связь электротехнического и машиностроительного направления в структуре формировавшейся промышленной группы. В данном отношении становился понятным рост интереса членов семьи к одной из крупных петербургских фирм, занимавшихся электротехническими работами, — «Подобедов М. М. и К°». Поскольку этой компании суждено было сыграть одну из центральных ролей в дальнейшем расширении деловых операций Гукасовых, на ее истории следует остановиться отдельно (подробнее о промышленной деятельности Подобедовых: [Русский кабельный..., 1995, с. 10–65]).

Еще в 1878 г. инженер-технолог М. М. Подобедов, совместно с несколькими деловыми партнерами, открыл на Васильевском острове Санкт-Петербурга завод по изготовлению проволоки. Деятельность предприятия носила, сколь новаторский, столь и рискованный характер. В данном отношении особенно значимыми выглядели перспективы согласования интересов компаньонов в случае дальнейшего успешного развития промышленного дела. Подобные надежды обрели реальные очертания к 1886 г., когда совладельцы приняли решение создать торговый дом «Русское производство изолированных проводников Подобедовых, Лебурде и К°». Но уже спустя два года, выкупив доли компаньонов, М. М. Подобедов становится единственным владельцем предприятия. Тогда же он принимает решение основать кабельный завод на Выборгской стороне в форме торгового дома «Подобедов М. М. и К°». Судьба этого делового начинания во многом определит дальнейшие взлет и падение Подобедова как инженера и предпринимателя.

Нельзя не отметить крупные организаторские и технические способности М. М. Подобедова. К середине 1890-х гг. он уже являлся собственником и руководителем нескольких предприятий в Петербурге: завода по производству кабелей; электрических станций в Апраксином дворе (размещалась при здании Малого театра), на территориях Военно-медицинской академии (была спроектирована и построена И. М. Подобедовым в 1891 г.) и Петербургской одиночной тюрьмы. В 1895 г. в качестве единственного учредителя М. М. Подобедов открывает на базе принадлежав-

ших ему промышленных заведений товарищество для эксплуатации электричества «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» с уставным капиталом 1,1 млн руб. Из 4400 именных паев (по 250 руб.) Подобедов стал владельцем 438; его братья П. М. и И. М. Подобедовы имели 317 и 400 соответственно, сестра О. М. Подобедова — 396 паев [Барышников, 2007, с. 149]. Позднее в число акционеров войдут сыновья умершего в 1889 г. Л. М. де Бура — Борис и Владимир Львовичи де Бур. Оставаясь акционерами нефтяного «Каспийского товарищества» и наследниками крупного семейного состояния, оба брата не скрывали своего интереса к достижениям электротехнической промышленности.

На учредительском собрании пайщиков председателем правления избирается М. М. Подобедов, одним из директоров — его брат И. М. Подобедов. Однако первые итоги деятельности компании потребовали внести серьезные коррективы в планы правления. На фоне усиливавшейся в 1890-х гг. конкуренции на петербургском рынке электротехнической продукции (прежде всего со стороны предприятий Сименсов) завод на Нижегородской улице стал приобретать убыточный характер. В данном случае производственно-технологическое новаторство явно не подкреплялось соответствующей коммерческой результативностью. В 1897 г. убытки фирмы «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» составили 79,8 тыс. руб. [Товарищество..., 1898]. Серьезной ошибкой товарищества «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>», как полагало большинство пайщиков, стало устройство при петербургском заводе отделения по изготовлению автомобилей с электрическими двигателями. Поскольку потенциальных покупателей, «могущих позволить роскошь пользоваться собственными автомобилями», было немного, «продажа пошла неуспешно» [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 237, л. 149]. В связи с этим пайщики приняли решение ликвидировать это направление в деятельности компании.

Ситуация в товариществе «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» нашла непосредственное отражение на котировке его паев на Петербургской бирже: если в 1896 г. их максимальная величина составила 250 руб., то в 1904 г. — 50 руб. Максимальный размер дивидендов за 1896–1901 гг. не превышал 4%, после чего они и вовсе перестали выплачиваться. С 1901 по 1903 г. прибыль уменьшилась с 33,4 до 9,5 тыс. руб. [Статистика акционерного дела..., 1915–1916, с. 200; Указатель..., 1905, с. 493–494]. Попытки Подобедовых заручиться инвестиционной поддержкой со стороны Петербургского учетного и ссудного банка также не принесли желаемых результатов.

В неблагоприятной для компании ситуации М. М. Подобедов вынужден был пойти на уступки, согласившись на свертывание действий своего предприятия и открытие нового — в Москве. Предполагалось, что обширный и еще в полной мере не задействованный конкурентами рынок электротехнических изделий Центрального промышленного района позволит увеличить

производственные мощности товарищества. Вскоре в Москве на улице Швивая Горка открылось отделение Санкт-Петербургского кабельного завода, а в 1900 г. оно переводится в новые, более просторные корпуса на Большой Алексеевской улице. С 1903 г. все кабельное производство товарищества концентрируется на московском заводе (за пять лет его годовой оборот возрос с 225 до 800 тыс. руб.). В январе 1903 г. правление при поддержке пайщиков приняло решение прекратить деятельность петербургского кабельного завода с 25 января (к этому времени объемы производства здесь сократились до 180 тыс. руб.). Одновременно предполагалось развивать другие успешные начинания товарищества в Северной столице: содержание электростанций на Выборгской стороне и в Апраксином рынке, зимнего электрического трамвая на Неве (от Адмиралтейства до Петербургского университета), а также оптовую и розничную продажу электротехнических изделий [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 237, л. 149].

В 1908 г. объем произведенной продукции и услуг товарищества составил 1,8 млн руб. [Езиоранский, 1909, № 193м], в том числе кабельного завода в Москве — 516 178 руб. (при 96 рабочих) [Список фабрик и заводов..., 1912, с. 233]. К этому времени Подобедовы уже лишились своей доли в акционерном капитале товарищества. В составе пайщиков и директоров компании сплоченную группу возглавили близкие к Гукасовым братья де Бур и П. Ф. Ольгин. В мае, по согласованию с кредиторами, принимается решение уменьшить уставной капитал с 1,1 до 550 тыс. руб. путем изменения нарицательной цены паев с 250 до 125 руб. Одной из причин называлась необходимость списать со счета уставного капитала понесенные при прежнем главе правления убытки, достигшие к 1 января 1909 г. 363,4 тыс. руб. [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 237, л. 108–109].

Рост долгов товарищества «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» в значительной мере объяснял характер изменений в деятельности этой фирмы в 1909 г., когда П. О. Гукасов — деловой партнер братьев де Бур по «Каспийскому товариществу» — занял пост председателя наблюдательного совета в Русском торгово-промышленном банке (РТПБ). С этого времени банк становится одним из основных кредиторов электротехнической компании, в том числе при дальнейшем строительстве в Московской губернии предприятий с кабельным, медно-проволочным и проволочно-тянульным производством. В 1910 г. акционеры, среди которых Подобедовых уже не было, поддержали предложение членов правления о значительном расширении сферы деятельности компании, прежде всего за счет строительства новых электростанций и увеличения поставок электроэнергии для государственных, общественных и промышленных нужд, а также производства и сбыта электротехнических товаров (в последнем случае «как за собственный счет, так и на комиссионных началах») [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 258, л. 16].

На общем собрании пайщиков в июне 1911 г., после принятия решения об увеличении уставного капитала с 550 тыс. до 1 млн руб. (путем выпуска дополнительных 3600 именных паев по 125 руб.), было подчеркнуто, что новые паи должны «обязательно» распространяться между существующими собственниками фирмы. В это же время товарищество заключает договор с Акционерным обществом Британского и Гелсби кабельных заводов (British Insulated and Helsby Cables Ltd., Prescott, Lancashire). По согласованию с Гукасовыми британская фирма начинает поставки производственного оборудования, содействует в закупке цветных металлов, импортного каучука и прочих товаров [Русский кабельный..., 1995, с. 49].

В конце 1912 г. последовало очередное увеличение уставного капитала до 3 млн руб. при одновременной его демократизации: снижении номинальной стоимости пая до 100 руб. [РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 237, л. 184, 229]. Тогда же директором товарищества (при сравнительно небольшом окладе в 2,5 тыс. руб.) и одним из ее крупнейших акционеров становится сын П. О. Гукасова — Арменак Павлович. Его вхождение в число мажоритарных собственников положило начало крупным переменам в стратегии и оперативной деятельности компании. С этого времени перспективы товарищества будут тесно связаны с операциями других фирм, функционировавших под непосредственным руководством Гукасовых.

#### **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ГРУППЫ ГУКАСОВЫХ НАКАНУНЕ И В ГОДЫ ПЕРВОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ**

К началу 1910-х гг. ключевым условием успешных инвестиционных начинаний Гукасовых по-прежнему являлось результативное функционирование АО «Каспийское товарищество». Компания выступала в роли договорного холдинга по отношению к нескольким нефтепромышленным фирмам, дополняя в данном отношении операции торгового дома «П. О. Гукасов» при налаживании межотраслевых связей в группе металлургических и машиностроительных предприятий. При этом безусловное лидерство П. О. Гукасова выступало определяющей институциональной характеристикой эффективной работы товарищества: любой договор, пояснял он, «заключенный от моего имени, должен быть исполнен во всем свято и беспрекословно, как бы (возможно. — М. Б.) невыгоден он ни был» [РГИА, ф. 1102, оп. 1, д. 1376, л. 100]. В конечном счете высокая доходность «Каспийского товарищества» позволяла активно продвигать интересы семьи в различных отраслях российской экономики. Вместе с тем отметим снижение рентабельности нефтяного бизнеса на фоне увеличения его масштабов (табл. 1): по собственному капиталу компании до 15,5% (в 1903 г. — 21%), активов — 5,1% (6,3%) (табл. 1).

Таблица 1

**Балансовые показатели акционерного общества  
«Каспийское товарищество» в 1903–1912 гг., руб.**

Показатели	Год	
	1903	1912
Уставной капитал	2 500 000	7 500 000
Запасной	845 611	1 126 998
Погашения	3 617 307	9 776 919
Активы, в том числе	11 198 700	26 025 265
имущество,	5 764 000	15 104 233
векселя и дебиторская	1 501 800	3 881 880
задолженность		
чистая прибыль	705 800	1 338 779

С о с т а в л е н о п о: [Указатель..., 1907, с.1354–1355; Отчет..., 1913, с.9–10].

Накануне мировой войны «Каспийское товарищество» совместно с рядом других крупных российских нефтяных фирм, в том числе принадлежавших С. Г. Лианозову и А. И. Манташеву, приняло участие в организации Русской генеральной нефтяной корпорации (Russian General Oil Corporation) [Монополистический капитал..., 1961, с.730]. Компания была учреждена в Лондоне в 1912 г. в форме консорциума российских и иностранных банков. В состав ее собственников вошел и П. О. Гукасов, ставший владельцем 100 акций. Помимо обеспечения чисто финансового интереса, участники объединения ориентировались на удовлетворение потребностей массового рынка Западной Европы в нефтепродуктах, т.е. пытались сделать шаг к реальной экономической интеграции на уровне потребительского рынка [Калмыков, 2006].

Процесс дальнейшего институционального согласования интересов Гукасовых и их деловых партнеров по нефтяному бизнесу можно проиллюстрировать на примере картельного соглашения, подписанного в ноябре 1913 г. с целью регламентации поставок нефти и мазута из Бакинского района. Участниками договора выступили «Каспийское товарищество» (в лице П. О. Гукасова), «Восточное общество» (объединяло фирмы «Лианозова Г. М. сыновей», «А. И. Манташев и К<sup>о</sup>», «И. Н. Тер-Акопов» и «Нефть»), а также общество «Волга». Стороны согласились вести с 1 января 1914 г. совместные продажи в следующих пропорциях: 16% — «Каспийское товарищество», 36% — общество «Волга», 48% — «Восточное общество» [РГИА, ф.1102, оп.1, д.1375, л.10а]. Балансовое состояние некоторых из этих фирм с началом мировой войны представлялось интересным в плане сравнения с позициями их главного конкурента — «Товарищества нефтяного произ-

водства братьев Нобель», являвшегося крупнейшей нефтяной компанией того времени в России.

Таблица 2

**Балансовые показатели ряда крупных компаний, занимавшихся поставками нефти и ее продуктов из Баку, 1915 г.**

Показатели	Фирма				
	Товарищество нефтяного производства братьев Нобель	Товарищество «Лянозозова Г.М. сыновей»	Товарищество «Нефть»	«Каспийское товарищество»	Общество «Волга»
Уставной капитал, руб.	30 000 000	30 000 000	24 750 000	10 000 000	10 000 000
Запасной, руб.	13 268 845	13 195 389	2 996 800	1 878 385	464 360
Страховой, руб.	8 000 000 (включая оборотный)	Сведений нет		Сведений нет	528 714
Погашения, руб.	39 731 490	2 088 605	12 207 142	11 915 634	2 802 136
Активы, руб., в том числе имущество, руб.	278 996 188	72 858 016	61 738 593	46 745 512	43 566 864
нефтедобыча (пудов)	74 819 455	19 128 271	31 808 983	18 508 857	11 693 240
	52 700 000	12 900 000	15 000 000	11 900 000	Сведений нет
Дивиденд, %	30	Не выдавался (прибыль 2 744 729 руб.)	6	14	9

С о с т а в л е н о п о: [Акционерно-паевые предприятия..., 1917, с.294, 300–301, 492; Нефтяное дело, 1916, № 1, с.5].

Аккумулированные сырьевые, технологические, производственные и финансовые ресурсы позволили Гукасовым приступить в 1912 г. к организации внутренней структуры холдингового объединения<sup>3</sup>. К началу 1917 г.

<sup>3</sup> Следует отметить, что в том же году П.О.Гукасов, входивший в состав Государственного совета Российской империи, а также руководства всероссийских Съездов представителей промышленности и торговли, избирается членом петербургского комитета Партии прогрессистов. Эта политическая организация, стремясь к «достижению полного расцвета духовных и материальных сил страны, к подъему земледелия, промышленности и торговли, созидающих народное богатство и государственную мощь, и имея при этом в виду взаимодействие между политическим строем страны и ее экономической жизнью», заявляла о необхо-

оно будет являть собой вертикально-интегрированную группу, включавшую прежде всего предприятия в сфере добычи сырья (нефти, железных и медных руд, каменного угля), металлургии и металлообработки, машиностроения и электроэнергетики. Особенность этого процесса заключалась в том, что на роль материнской компании, ранее ассоциировавшейся с «Каспийским товариществом», будут претендовать еще три крупные корпорации (с соответствующими группами интересов в составе собственников и управленческого персонала), что потенциально могло вызвать в дальнейшем необходимость создания дополнительной организационной структуры в виде финансовой холдинговой компании, способной координировать действия подконтрольных Гукасовым многочисленных фирм.

Начало институциональным изменениям было положено в октябре 1912 г., когда сын коммерции советника А. П. Гукасов (25 лет), потомственный почетный гражданин Б. Л. де Бур (34 года) и потомственный дворянин, гражданский инженер Н. Н. Глебов (49 лет), представитель торгового дома «Н. Глебов» (электротехнические предприятия в Москве и Петербурге) — обратились за правительственным разрешением на реализацию масштабного проекта по созданию акционерного общества «Динамо». В юридическом отношении цель фирмы декларировалась предельно широко: от строительства и эксплуатации электростанций, а также непосредственного снабжения электричеством частных лиц, государственных учреждений и промышленных предприятий до производства электротехнических изделий и торговли ими. Объявленный уставной капитал в 2,5 млн руб. подразумевал приобретение активов (с зачетом акциями «Динамо») торгового дома «Н. Глебов и К<sup>о</sup>» (оцененных в 450 тыс. руб.), а также принадлежавших товариществу «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>», помимо электростанций в Апраксином дворе (135 тыс. руб.) и Военно-медицинской академии (145 тыс. руб.), разнообразных активов в Петербурге на 200 тыс. руб. Со своей стороны, АО «Динамо» заявляло о готовности построить в Московском уезде крупный завод по выпуску электрических машин (первоначальные расходы составляли 1 млн руб.) [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1707, л. 6].

В январе 1913 г. последовало разрешение царя на учреждение Русского электрического акционерного общества «Динамо». На состоявшемся 6 февраля 1913 г. первом общем собрании акционеров состав собственников компании являл собой следующую картину: из 15 тыс. представленных акций товариществу «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» принадлежало 8050, фирме «Н. Гле-

---

димости проведения в стране последовательных социально-политических (институциональных) реформ. Для их «полного и действительного» осуществления требовалось «утверждение конституционно-монархического строя с ответственностью министров перед народным представительством» [Партии демократических реформ..., 2002, с. 298–299].



бов» — 4350, П. О. Гукасову — 1000, А. П. Гукасову и Б. Л. де Буру — по 500, П. Ф. Ольгину<sup>4</sup> — 100, Э. П. Гукасову — 50 акций.

Спустя два месяца П. О. Гукасов инициирует решение, поддержанное акционерами, о приобретении компанией за 2,5 млн руб. московских электротехнических и чугунолитейных заводов Русского электрического общества Вестингауз при одновременном увеличении уставного капитала «Динамо» с 2,5 до 5 млн руб. В течение 1913 г. эти предприятия, хотя и были «хорошо оборудованы», подверглись масштабной модернизации. При кредитной поддержке Волжско-Камского банка «значительные средства» пошли на «расширение и улучшение заводских помещений и постановку новейших станков и выработку новых моделей машин». К началу 1914 г. на присоединенных заводах было занято свыше 1 тыс. рабочих, оборот вырос до 4 млн руб. Выпускались электромоторы и двигатели внутреннего сгорания. В целом предприятия АО «Динамо» выполняли разнообразные заказы по оснащению электростанций, электрооборудованию промышленных предприятий, городских трамваев, железных дорог, морских и речных судов. Велась также широкая торговля лампочками, электропроводами бытового назначения, бронзовой арматурой и пр. В течение 1913 г. «Динамо» получило заказов на 7,1 млн руб.; на 1914 г. планировался оборот в 8 млн руб. [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1707, л. 80].

В марте 1914 г. состоялось очередное собрание акционеров «Динамо», продемонстрировавшее серьезные изменения в составе собственников. Трем мажоритарным собственникам (каждый из них получал в соответствии с уставом по 80 голосов) принадлежало абсолютное большинство из представленных 31 350 акций: пакет Волжско-Камского банка составлял 12 450, АО Русских кабельных и металлопрокатных заводов (АО РКМЗ) — 10 000, П. О. Гукасова — 7550. Еще 1050 акций имел Н. Н. Глебов, по 50 — Э. П. и А. П. Гукасовы, а также Б. Л. де Бур, П. Ф. Ольгин, М. Н. Байковский (доверенный Волжско-Камского банка) и М. М. Казарин (по совместительству юрист-консульт компании). Из перечисленных лиц наибольший интерес представляла самостоятельная позиция АО РКМЗ — акционерного общества Русских кабельных и металлопрокатных заводов (бывшее товарищество «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>»), в учреждении которого Гукасовы приняли самое действенное участие.

Здесь следует напомнить, что к началу 1913 г., после утраты своих петербургских активов (как отмечалось, они перешли к акционерному обществу «Динамо»), товарищество «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» продолжало владеть московскими предприятиями с кабельным, меднопрокатным и проволоочно-

---

<sup>4</sup> Дворянин, инженер путей сообщения П. Ф. Ольгин стал к этому времени вторым после Ю. М. Тищенко близким деловым партнером П. О. Гукасова.

тянущим производством. В феврале 1913 г. Гукасовы решили реорганизовать товарищество, о чем в Министерство торговли и промышленности сообщил их адвокат М. М. Казарин. Необходимость преобразований объяснялась тем, что «с течением времени дело это значительно разрослось, паи вышли из тесного круга семьи учредителя (М. М. Подобедова. — М. Б.), который более никакого участия в предприятии уже не принимает. При таких обстоятельствах присутствие имени учредителя в наименовании предприятия не соответствует действительности и, по мнению пайщиков, является нежелательным» [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 258, л. 52; Русский кабельный..., 1995]. Планируемые преобразования позволяли «увеличить участие нашего предприятия в Русском электрическом обществе „Динамо“, которое состоит крупнейшим покупателем изделий, вырабатываемых нашими кабельным и меднопрокатным заводами, и обороты которого за последнее время показали весьма быстрый рост» [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 258, л. 68]. Правительственные чиновники согласились с доводами владельцев компании, предложивших создать на базе прежнего предприятия акционерное общество Русских кабельных и металлопрокатных заводов.

Дальнейшее развитие всего промышленного дела, как полагали П. О. Гукасов и П. Ф. Ольгин (избранный директором-распорядителем АО РКМЗ), зависело от построения устойчивых вертикальных связей, в том числе за счет обретения собственной сырьевой базы. В частности, пояснялось, что благодаря росту производственных мощностей Московского кабельного завода и устройству при нем меднопрокатного отделения оборот АО РКМЗ в 1913 г. увеличился в сравнении с 1912 г. на 50%. Поскольку же «вся деятельность завода состоит в переработке меди», важнейшей задачей становилось обеспечение предприятия «этим материалом из первых рук» «по возможно дешевой цене и вне зависимости от тех или иных условий русского медного рынка». В связи с этим было решено войти в переговоры с владельцами Хотских медных рудников (Артвинский округ Батумской области) на предмет принятия участия в создании акционерного общества для приобретения и разработки этих рудников [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 258, л. 68].

В ноябре 1913 г. А. П. Гукасов, Б. Л. де Бур и Н. П. Рузский (член наблюдательного совета Русского торгово-промышленного банка) обратились в Министерство торговли и промышленности с прошением об учреждении Кавказского горнопромышленного общества «Хот». Целью компании объявлялись не только изыскание и разработка медных руд у села Хот Батумской области, но и последующее устройство и эксплуатация заводов для выплавки и обработки металлов, а также торговля изделиями горной промышленности. Уставной капитал общества, составлявший 1 млн руб. (10 тыс. акций по 100 руб.), принадлежал 13 акционерам, в том числе двум мажоритарным: АО РКМЗ приобрел 5950 акций, горный инженер Н. Я. Курбатов (прежний

владелец месторождения) — 3425. В числе миноритарных акционеров значились Б. Л. и В. Л. де Бур, А. П. и Э. П. Гукасовы, П. Ф. Ольгин и Н. П. Рузский [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 2271, л. 54, 73]. Остается добавить, что разрешение на открытие АО «Хот» последовало лишь в апреле 1916 г. и в связи с боевыми действиями на территории Батумской области в период мировой войны практически реализовано не было (заказанное в США оборудование для рудников так и не поступило в Россию). Данный факт во многом объяснял внимание, которое Гукасовы стали уделять производственной кооперации с вышеупомянувшейся горнопромышленной компанией, занимавшейся эксплуатацией медных рудников и плавильным делом на Урале, — АО Верх-Исетских горных и механических заводов.

В декабре 1913 г. на общее собрание собственников АО РКМЗ были представлены 15 673 акции, из которых П. О., А. П. и Э. П. Гукасовым принадлежали в трех равных долях 9 тыс., Б. Л. и В. Л. де Бур — соответственно 3414 и 50. В числе миноритарных собственников состояли П. Ф. Ольгин, М. С. Залшупин (петербургский шоколадный фабрикант), С. Б. Кафталь (распорядитель петербургского банкирского дома «С. Кафталь и Г. Гандельман»), М. Н. Байковский. По итогам обсуждения акционеры приняли решение увеличить уставной капитал компании с 3 до 4 млн руб., а также приобрести дополнительное количество акций общества «Динамо» [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 258, л. 69, 71].

В целом история создания на базе товарищества «Подобедов М. М. и К<sup>о</sup>» двух крупных корпораций — АО РКМЗ и АО «Динамо» — свидетельствовала о наличии сплоченной группы деловых партнеров (Гукасовы, братья Б. и В. де Бур, Ольгин, Залшупин, Казарин, Байковский и др.), интересы которых эффективно реализовывались в хозяйственном, организационно-правовом и социокультурном плане. Укрепление позиций электротехнических компаний в промышленной группе обеспечивалось наличием необходимого объема ресурсов: сырьевых (в том числе рудных, а также топливных, предоставляемых «Каспийским товариществом»), производственных, технико-технологических и финансовых (включая как собственный, так и банковский капитал). Сферу страховых услуг обеспечивал О. Л. де Бур, представлявший управляющую контору страхового общества «Саламандра» в Петербурге.

В преддверии мировой войны происходила консолидация второй группы деловых партнеров Гукасовых, интересы которых были связаны с операциями торгового дома «П. О. Гукасов и К<sup>о</sup>». Центральную роль в этой группе играла семья Тищенко, представленная в составе собственников многочисленных промышленных фирм. В июле 1912 г. П. О. Гукасов и Ю. М. Тищенко начали реорганизацию торгового дома, завершившуюся в декабре того же года созданием на его основе Урало-Кавказского акционерного общества (УКАО) с уставным капиталом 2 млн руб. В обмен на свои акции новая

компания приобрела активы торгового дома (оцененные в сумму 1,6 млн руб.), в том числе крупные пакеты принадлежавших ему акций Английского общества Майкопских нефтеперегонных заводов<sup>5</sup>, Бинагадинского нефтепромышленного и торгового общества, АО Екатеринодарского нефтеперегонного завода и АО Каспийского машиностроительного и котельного завода, имущество Петербургской электротехнической лаборатории, а также так называемые «железное дело» (торговля изделиями российских металлургических и машиностроительных заводов в Баку с доходностью более 300 тыс. руб. в год) и «трубное дело» (включало как договоры с Никополь-Мариупольским АО по продаже производимых им труб большого диаметра, так и соглашения с бакинскими фирмами по совместной торговле трубами на Кавказе с общей доходностью около 198 тыс. руб.)<sup>6</sup>.

Владельцы новой компании поясняли, что одним из результатов вхождения АО Каспийского завода в холдинговую группу должна была стать «возможность устанавливать такие отношения с однородными предприятиями, при которых оно могло бы, в случае невозможности выполнять заказы собственными средствами, передавать их этим предприятиям, и в то же время гарантировать контрагентам качество выполнения работ» [РГИА, ф. 23, оп. 25, д. 357, л. 161]. При учреждении УКАО из 20 тыс. акций (по 100 руб.) абсолютное большинство принадлежало П. О. Гукасову и Ю. М. Тищенко: в совместном владении они предъявили 9800; они же были избраны членами правления компании. Еще 10 тыс. было заявлено торговым домом «П. О. Гукасов и К°». В числе миноритарных акционеров состояли А. П., Э. П. и Е. С. Гукасовы, А. И. и В. Ю. Тищенко, В. И. Майер-Галлер (он стал третьим членом правления), барон Б. Л. Штейнгейль и др. [РГИА, ф. 1506, оп. 1, д. 9, л. 8–11].

С началом Первой мировой войны УКАО продолжал уверенно наращивать объемы операций: за 1914–1915 гг. активы компании увеличились с 2 до 16,2 млн руб., валовый доход возрос до 1,3 млн руб., чистая прибыль составила 1,1 млн руб. Акционерный капитал увеличился с 2 до 6 млн руб., при этом из дополнительно выпущенных 40 тыс. акций — 20 тыс. были уплачены бакинскому предпринимателю С. Л. Шифрину за приобре-

---

<sup>5</sup> Правление общества размещалось в Лондоне, ответственное агентство во главе с Ю. М. Тищенко — в Петербурге, на Невском пр., 7/9. Фирме «П. О. Гукасов и К°» принадлежали 8 тыс. акций этой компании, что составляло 20% уставного капитала. Накануне войны дивидендные выплаты английского общества достигли 80% [РГИА, ф. 1506, оп. 1, д. 9, л. 11].

<sup>6</sup> Гукасовы предполагали использовать мощности АО Каспийского завода и Никополь-Мариупольского АО для открытия собственного производства передовых «станков вращательного бурения» для бакинских нефтяных промыслов. Закупка каждой из этих буровых установок в США обходилась в 75 тыс. руб. [РГИА, ф. 1102, оп. 1, д. 1376, л. 47].

тенный у него химический завод. К июлю 1915 г. крупнейшими собственниками УКАО, владевшими более 90% уставного капитала, являлись три лица: Ю. М. Тищенко (26 343 акции), С. Л. Шифрин (21 533) и П. О. Гукасов (19 030). Миноритарные акционеры были представлены А. И. и В. Ю. Тищенко (имели по 400 акций каждый), Т. А. Хандамировым (128), А. О. Берманом (100), Э. П. Гукасовым (50) и др. [РГИА, ф. 1506, оп. 1, д. 32, л. 6, 16].

Не менее успешно в годы мировой войны действовали АО РКМЗ и АО «Динамо». В период с 1913 по 1915 г. активы первого выросли с 5,4 до 10,4 млн руб., чистая прибыль — с 538,2 тыс. до 1,3 млн руб. По мнению юрисконсульта компании М. М. Казарина, в 1914 г. «наступило другое время, новые обстоятельства, общество стало работать на фронт, в интересах мировой войны и крупных прибылей» [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 258, л. 85–86, 96–97, 118–119]. На принадлежавшем обществу заводе были введены прокатка железа и производство оцинкованной проволоки, в которой ощущалась «крайняя надобность». Выпуск различных проводов для военных нужд, в том числе полевых телефонных, телеграфных, саперных, минных и прочих, к концу 1915 г. возрос в 3–6 раз в сравнении с 1914 г. В январе 1917 г. компания получила крупный кредит в 1,2 млн руб. (под 7,5% годовых) от Русского торгово-промышленного банка под векселя Б. Л. де Бура и под дополнительное обеспечение 16 тыс. акциями АО «Динамо» [РГИА, ф. 634, оп. 1, д. 247, л. 1].

Вместе с тем АО РКМЗ, не занимавшееся непосредственно розничной торговлей, испытывало серьезные трудности в сфере сбыта продукции для гражданских нужд. В связи с этим с целью минимизации издержек принимается решение о передаче прав на реализацию произведенной продукции акционерному обществу «Электропровод» при одновременном приобретении 100 его акций (максимальный голосующий пакет в 1/10 часть уставного капитала) [РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 258, л. 123]. В конечном итоге были приобретены 70 акций; владельцем еще 10 акций стал П. Ф. Ольгин, что позволило избрать его в состав правления этой компании [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1848, л. 41]. Остается добавить, что данное решение в значительной мере обеспечило увеличение в 1914–1915 гг. прибыли АО «Электропровод» в три раза.

В свою очередь, чистая прибыль другой компании Гукасовых — АО «Динамо» — возросла за 1914–1916 гг. с 385,6 тыс. до 1,4 млн руб., дивидендные выплаты — с 169,1 до 478,3 тыс. руб. В июне 1914 г. уставной капитал был увеличен с 4 до 7 млн руб., а в 1916 г. — до 10 млн руб. В последнем случае рост акционерного капитала объяснялся необходимостью «крупных затрат» на переустройство электромеханического и чугунолитейного заводов в Москве, в том числе оснащение цехов по производству военной продукции (включая фугасные гранаты), а также открытие в Петрограде еще одного предприятия по выпуску взрывателей для снарядов, мин и торпед.

К этому времени крупнейшими собственниками АО «Динамо» становятся Волжско-Камский банк (владел 27 050 акциями), П. О., А. П. и Э. П. Гукасовы (в общем количестве 17 500) и АО РКМЗ (15 050 акций). Миноритарными акционерами (имели в собственности по 50 акций) состояли Б. Л. де Бур, П. Ф. Ольгин, М. Н. Байковский, М. М. Казарин, Г. Л. Лебурде, Н. Н. Глебов и др. [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1707, л. 113, 117, 173, 177].

Накануне 1917 г. состав владельцев ключевой компании в холдинговой группе Гукасовых — «Каспийского товарищества» — продолжал сохранять семейный характер. Павлу Осиповичу принадлежало 12 500, Якову Осиповичу — 6453, Аршаку Осиповичу — 6200, Абраму Осиповичу — 4283. По 1500 акций имели дети П. О. Гукасова — Арменак, Леон, Эдуард, Магдалина и Елена. Таким образом, Гукасовы владели почти 74% уставного капитала компании. Еще 8 715 акций принадлежали Волжско-Камскому банку (его интересы в фирме представлял М. Н. Байковский), 4 273 — Русско-Азиатскому банку (А. З. Иванов) [РГИА, ф. 1425, оп. 1, д. 166, л. 2–3]. Общая картина организационных связей в промышленном холдинге Гукасовых представлена на рисунке.

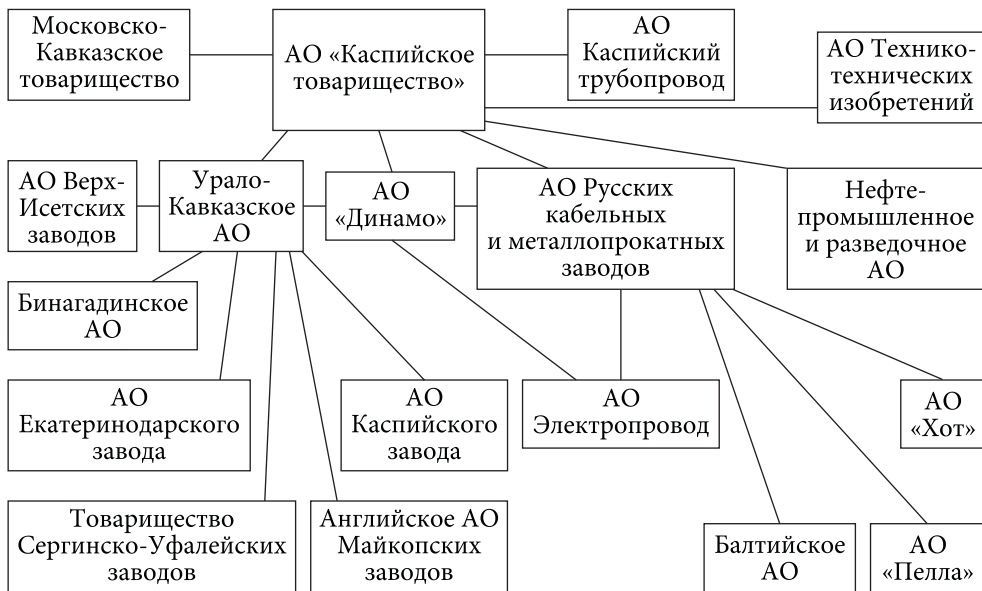


Рисунок. Базовая структура промышленной группы Гукасовых (на 1 января 1917 г.)

В 1917 г., на фоне революционных потрясений в России, Гукасовы и их деловые партнеры продолжали сохранять определенный оптимизм по поводу перспектив функционирования промышленной группы. Вероятно, этим можно объяснить резкое увеличение количества акций общества «Динамо»,

принадлежавших АО РКМЗ (до 23 700), Б. Л. де Буру (4400), П. Ф. Ольгину (4050), Н. Н. Глебову (2010) и М. Н. Байковскому (375). Свою лепту внесла также известная меценатка княгиня М. К. Тенишева, ставшая владелицей 240 акций. При этом Волжско-Камский банк считал за лучшее уменьшить свой пакет до 7950 акций. Несмотря на рост экономической и социально-политической нестабильности в стране, владельцы общества ориентировались на необходимость «расширения заводской деятельности и перенесения части производства на Юг России в район металлургической и угольной промышленности». В связи с этим было принято решение, с учетом введения в строй новых производственных площадей в Петрограде, увеличить уставной капитал до 20 млн руб. [РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1707, л. 161, 164]. Можно сказать, что накануне политического переворота, осуществленного большевиками в октябре 1917 г., настроения владельцев АО «Динамо» оставались достаточно оптимистичными и вряд ли свидетельствовали об ожидании Гукасовыми масштабной катастрофы в стране<sup>7</sup>.

Судя по всему, достаточно обнадеживающими представлялись Гукасовым и перспективы Урало-Кавказского АО. В 1916 г. владельцы фирмы активно скупали угольные месторождения, которые должны были составить значимое дополнение к нефтяным промыслам «Каспийского товарищества». В это время балансовая стоимость приобретенных шахт увеличилась с 303 тыс. до 3,2 млн руб., в том числе в Донбассе — до 2,6 млн руб. Одновременно уставной капитал УК АО был увеличен до 8 млн, а в 1917 г. — до 12 млн руб. На состоявшемся 25 сентября 1917 г. общем собрании собственников П. О. Гукасов предъявил 29 870 акций (из общего количества в 65 471), после чего продал 14 тыс. из них миноритарному акционеру И. И. Гандельсману [РГИА, 1506, оп. 1, д. 44, л. 34–39]. На вырученные 1,4 млн руб. он выразил желание приобрести пакет акций одного из крупнейших в России обществ — Коломенского машиностроительного завода. Кроме того, Гукасов становится мажоритарным акционером Углепромышленного акционерного общества Подмосковского района. Для осуществления деловых операций он использовал в Волжско-Камском банке специальный счет, обеспечением которого служили принадлежавшие Гукасову 500 акций петербургского АО «Парвиайнен» и 210 — АО «Каспийский трубопровод» [РГИА, ф. 1102, оп. 1, д. 1376, л. 194, 199, 204].

Среди других крупнейших акционеров УК АО выделялись фигуры М. З. Александра (15 899 акций) и Ю. М. Тищенко (8750). Они же в сентя-

---

<sup>7</sup> Вместе с тем, видимо опасаясь непредсказуемого развития событий, П. О. Гукасов решил перестраховаться: в конце сентября 1917 г. он предоставил допуск к личной сейфовой ячейке в Волжско-Камском банке своему сыну Арменаку [РГИА, ф. 1102, оп. 1, д. 1376, л. 213].

бре 1917 г. взяли на себя вместе с П. О. Гукасовым непосредственное руководство компанией. Однако после октябрьского переворота в Петрограде в 1917 г. деятельность УК АО, как и других компаний Гукасовых, стала приходить в упадок. Обострение внутривластной ситуации в стране сопровождалось появлением все новых хозяйственных и социальных трудностей: летом 1918 г. функционирование общества приобрело убыточный характер [РГИА, 1506, оп. 1, д. 44, л. 61–62]. Деловая «империя» Гукасовых, на создание которой было потрачено более 30 лет, рассыпалась на глазах. Декрет Совета народных комиссаров от 28 июня 1918 г. о национализации всех принадлежавших акционерным обществам предприятий, добывающих минеральное горючее (в том числе каменный и бурый уголь), железную и медную руду, а также специализирующихся на металлургии, металлообработке и электротехнических работах, завершил историю обширного промышленного дела Гукасовых.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формировавшаяся накануне и в годы Первой мировой войны промышленная группа Гукасовых представляла собой вертикально-интегрированную структуру, отличавшуюся четко выраженным диверсифицированным характером операций и тесным, доверительным характером отношений между партнерами различной социокультурной принадлежности. Связанные общностью многообразных деловых интересов, владельцы холдингового объединения координировали операции свыше двух десятков компаний, которые действовали в различных отраслях российской экономики: нефтяной, каменноугольной, металлургической, машиностроительной, электроэнергетической, строительной и транспортной. При этом ведущими в его структуре выступали четыре корпорации: АО «Каспийское товарищество», Урало-Кавказское АО (созданное на основе торгового дома «П. О. Гукасов»), АО Русских кабельных и металлопрокатных заводов и АО «Динамо» (обе компании оформлены путем реорганизации товарищества «М. М. Подобедов и К<sup>о</sup>»). Все они сохраняли юридическую самостоятельность, однако ключевые финансовые, производственные, снабженческие, сбытовые и управленческие функции находились под личным контролем П. О. Гукасова, а также его братьев и сыновей, представлявших фамильную нефтяную компанию «Каспийское товарищество». Институционализированные под контролем семьи группы интересов (как в правовом, так и в неформальном, в том числе доверительном, плане) были ориентированы на конкретные направления деятельности тех или иных фирм, однако ведущими в русле стратегии оставались добыча сырья (нефти, каменного угля, железной и медной руды), металлургия, выпуск нефтепромышленного оборудования и электротехническое производство, дополненные в годы войны изготовлением боепри-



пасов. Опыт функционирования столь масштабного промышленного дела свидетельствовал о том, что к началу 1917 г. Гукасовы оказались перед необходимостью сформировать новую организационную структуру, которая могла взять на себя роль управляющей компании. Скорее всего, речь шла о создании финансовой холдинговой компании, способной координировать инвестиционную политику в отношении многочисленных предприятий, имевших свой состав собственников с соответствующими интересами отраслевого характера. Однако революционные события 1917 г. не позволили осуществиться этим планам.

### Литература

- Акционерно-паевые предприятия России / Под общ. ред. В.В.Лаврова. М.: Лавров, 1917.
- Барышников М. Н. Российские фирмы в XIX — начале XX века: собственность, управление, индивидуальные и групповые интересы // Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования / Авт. колл.: М. Н. Барышников, В. Ю. Гессен, А. Л. Дмитриев, Т. М. Китанина, А. А. Семенов. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2007. С. 13–171.
- Беляев С. Г., Петров Ю. А. Санация петербургских коммерческих банков. «Старомосковские» банки в начале XX века // Кредит и банки в России до начала XX века: Санкт-Петербург и Москва / Авт. колл.: Б. В. Ананьич, М. И. Арефьева, С. Г. Беляев, А. В. Бугров, М. М. Дадыкина, О. В. Драган, З. В. Дмитриева, С. К. Лебедев, П. В. Лизунов, В. В. Морозан, Ю. А. Петров, С. А. Саломатина. СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2005. С. 478–497.
- Бовыкин В. И. Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны. М.: РОССПЭН, 2001.
- Гиндин И. Ф. Банки и экономическая политика в России (XIX — начало XX в.). Избранное. Очерки истории и типологии русских банков. М.: Наука, 1997.
- Езиоранский Л. К. Фабрично-заводские предприятия Российской империи. СПб.: А. Спок и К°, Справочник, 1909.
- Калмыков С. В. Российские компании и западноевропейский фондовый рынок в начале XX века // Экономическая история: Ежегодник. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2006. С. 9–31.
- Монополистический капитал в нефтяной промышленности России. 1883–1914. Документы и материалы. М.: Изд. АН СССР, 1961.
- Монополистический капитал в нефтяной промышленности России. 1914–1917. Документы и материалы. Л.: Наука, 1973.
- Нефтяное дело. 1914. № 12.
- Нефтяное дело. 1916. № 1.
- Отчет высочайше утвержденного нефтепромышленного и торгового акционерного общества под фирмой «Каспийское товарищество» за 1891 год. Баку: тип. А. К. Касабова, 1892.

- Отчет* нефтепромышленного и торгового акционерного общества под фирмой «Каспийское товарищество» за 1899 год. Баку: тип. Бакинского губернского правления, 1900.
- Отчет* Русского торгово-промышленного банка за 1909 год. СПб.: Энергия, 1910.
- Отчет* Русского торгово-промышленного банка за 1913 год. СПб.: Энергия, 1914.
- Партии демократических реформ, мирного обновления, прогрессистов.* 1906–1916. Документы и материалы. М.: РОССПЭН, 2002.
- РГИА (Российский государственный исторический архив).
- Русский кабельный: 100 лет акционерному обществу «Москабельмет».* 1895–1995. М.: Наука, 1995.
- Саломатина С. А. Инвестиционные операции коммерческих банков в дореволюционной России: поиск оптимальной модели // *Экономическая история: Ежегодник.* 2011/2012. М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2012.
- Список фабрик и заводов Российской империи* / Под ред. В. Е. Варзара. Составлен по официальным сведениям Отдела Промышленности Министерства Торговли и Промышленности. Ч. 1. СПб., 1912.
- Статистика акционерного дела в России.* 1915–1916 г. Акционерные, паевые и фабрично-заводские предприятия России. Вып. 3. Пг.: Тип. «Печатное дело», 1916.
- Товарищество для эксплуатации электричества «М. М. Подобедов и К°».* Извлечения из отчета за 1897 г. (второй операционный) и протокола общего собрания пайщиков от 14 июля 1898 г. СПб., 1898.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов* / Под ред. и с предисл. В. А. Дмитриева-Мамонова. Т. 1. СПб.: Э. Вернь, 1905.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий* / Под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб.: Тип. Ф. И. Ирберг, 1907.
- Устав нефтепромышленного и торгового общества под фирмой «Каспийское товарищество».* Баку: Тип. Губернского правления, 1896.
- Шепелев Л. Е. Акционерные компании в России: XIX — начало XX века. СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006.

Статья поступила в редакцию 26 мая 2014 г.

#### Контактная информация

*Барышников Михаил Николаевич — доктор исторических наук, профессор;*  
*barmini@list.ru*

*Baryshnikov Mikhail N. — Doctor of Sciences in History, Professor; barmini@list.ru*