

М. Н. Барышников

докт. истор. наук, профессор, заведующий кафедрой истории Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

МЕТАЛЬНИКОВЫ: СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС И РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ ПЕТЕРБУРГСКОГО ЧАСТНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Введение

Ситуация в Российской империи в конце XIX – начале XX в., с характерными для нее трансформационными процессами в экономической и социально-политической жизни, отличалась появлением новых возможностей для реализации деловых начинаний. В условиях сохранения денежно-финансовой стабильности с сопутствующим ей ростом инвестиционной активности, при одновременной демократизации хозяйственных отношений, проявлявшейся в активном вовлечении в предпринимательскую деятельность представителей различных групп населения, наблюдались значительные изменения в содержании частных и ассоциированных инициатив в сфере промышленных операций различной отраслевой направленности. Особенно интересными выглядели эти изменения в контексте деятельности лиц, ранее непосредственно не связанных по своему социальному статусу с областью деловых отношений. В этом смысле обращение к истории промышленной деятельности дворянской семьи Метальниковых позволяет рассмотреть особенности развития фамильного бизнеса в переломный для России период, показать взаимосвязь процессов в экономике с новациями в институциональной, экономической и финансовой жизни страны накануне и в годы Первой мировой войны.

Отметим, что наиболее полно прошлое семьи Метальниковых нашло отражение в публикациях, посвященных научным и отчасти общественно-политическим событиям начала XX в. Подробнее освещена история жизненного пути С. И. Метальникова (Ульянкина, 1997; Лавренова, Ульянкина, 2003; Фокин, Телепова, Шаварда, 2004; Ульянкина, 2010; Российское зарубежье..., 2010), в меньшей степени – Н. И. Метальникова (Государственная дума..., 2008; Российское зарубежье..., 2010). Что касается опыта формирования обширного промышленного дела Метальниковых, то он остается в исследовательском плане по-прежнему малоизученным, фрагментарным по объему имеющихся данных. Между тем, одну из учрежденных при участии братьев в 1911 г. публичных компаний, «Промет», И. Ф. Гиндин считал единственной из сравнительно небольших фирм в сфере производства металлоизделий, которая стала действительно «близкой» банковскому капиталу. Равные ей по масштабу многочисленные российские и действующие в стране иностранные предприятия оставались по существу единоличными (Гиндин, 1997, с. 166). И тем интереснее проследить эволюцию семейного бизнеса Метальниковых (понимая под ним совокупность компаний, в которых представители семьи выступали одновременно крупнейшими собственниками

и членами правлений), обретавшего в преддверии мировой войны собственное место в структуре финансово-промышленной группы Петербургского частного коммерческого банка в передовых для своего времени отраслях российской экономики. Оформление этой группы, особенно активно происходившее накануне и в годы войны, в том числе в рамках выполнения государственных заказов, не получило завершения в силу известных революционных потрясений 1917 г. Тем не менее, опыт предпринимательской деятельности Метальниковых представляется актуальным и сегодня, позволяя выявить характерные черты экономических и социокультурных новаций в процессе интеграции малых и средних предприятий в пространство операций крупного бизнеса в его конкретных институциональных условиях (организационно-правовых и неформальных). В связи с этим значимым является анализ эффективности согласования групповых и индивидуальных интересов, проявлявшейся, в частности, в оптимизации структуры акционерного капитала и состава высшего управленческого аппарата промышленных компаний. Наконец, представляется важным исследование опыта формирования партнерских отношений между собственниками различного социального статуса как целостной системы внутри- и межгруппового доверительного взаимодействия, обеспечивающего результативность достижения стоящих перед фирмами стратегических и оперативных целей.

Создание и деятельность акционерного общества «Б. И. Виннер»

Среди факторов, оказавших в дальнейшем влияние на успешное ведение предпринимательской деятельности семьей Метальниковых, выделим прежде всего ее многодетность. Согласно имеющимся данным, у потомственного дворянина, отставного майора Ивана Михайловича Метальникова и его супруги Екатерины Ивановны родились четыре сына и дочь: Дмитрий, Вера, Михаил, близнецы Сергей и Николай (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265, л. 1–3). После смерти мужа Екатерина Ивановна с детьми переселилась из поместья, располагавшегося в с. Кротково Сенгилеевского уезда Симбирской губернии, в Казань. По-видимому, здесь она познакомилась с генералом артиллерии Борисом Ивановичем Виннером, за которого вскоре вышла замуж и переехала в Петербург (около 1887 г.) (Ульянкина, 2010, с. 54). В столице семья расположилась в купленном Виннером большом четырехэтажном доме на углу Пантелеймоновской улицы и Соляного переуллка (ныне ул. Пестеля, д. 4/16).

Борис Иванович Виннер (его предки имели немецкое происхождение) окончил Михайловскую артиллерийскую академию в Петербурге. В дальнейшем привлекался к разработке правил по устройству в России пороховых заводов. Активно участвовал в деятельности Императорского русского технического общества (ИРТО), где завязалось его сотрудничество с братьями Нобелями. В дальнейшем шведские нефтепромышленники сыграли важную роль в развитии созданного им предприятия по производству взрывчатых веществ. Сам Виннер оказался по деловым качествам чрезвычайно инициативным человеком. В 1876 г. на земле, арендованной у крестьян села Никольское (под Петербургом), он строит пороховой завод, который назовет затем по имени своей жены Екатерининским. Предприятие, продукция которого предназначалась главным образом для частного потребителя, переживало в последующие годы заметный подъем. В 1888 г. началось производство нового взрывчатого вещества — «белого пороха», технология которого была разработана на заводе (Митте, 1891). В 1894 г. налажен выпуск «зажигательных» (бикфордовых) шнуров, в то время единственный в России,

в 1895 г. — нитроглицерина и бездымного охотничьего пороха. Только за период с 1895 по 1897 г., ко времени ухода из жизни Б. И. Виннера, оборот завода увеличился с 740,4 до 1,1 млн руб., валовая прибыль — с 203,4 до 309 тыс. руб. К январю 1898 г. балансовая стоимость активов достигла 1,7 млн руб. (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628, л. 17, 27–28).

Скорее всего предпринимательская деятельность отчима, помимо возможности использовать доходы от заводской деятельности для обустройства безбедной жизни в столице, не вызвала в первое время особого интереса у его пасынков. К началу 1890-х гг. Сергей и Николай Ивановичи ориентировались прежде всего на получение высшего образования. Оба поступили на естественное отделение физико-математического факультета Петербургского университета. Как вспоминал учившийся здесь же Н. О. Лосский, в то время его «новыми философскими взглядами заинтересовался С. И. Метальников», предложивший устраивать у себя на дому «собрание небольшого кружка студентов для обсуждения философских вопросов». Об этих встречах Лосский отзывался с большой симпатией: «В семье Метальникова нас принимали радушно. Мать его, Екатерина Ивановна, души не чаяла в своем сыне и всех друзей его встречала как родных. Отчим его, почтенный старый генерал Б. И. Виннер, основатель и владелец порохового, а потом также и динамитного завода, был очень занят делами; поэтому мы редко видели его, но всегда встречали с его стороны добродушное внимание. Дела завода шли блестяще. Поэтому у Виннеров были большие средства. Они жили в прекрасном доме на Пантелеймоновской улице. В Крыму у них было чудное имение Артек у подножия Медведь-горы (Аюдага), рядом с другим Артеком, богатого купца Первухина» (Лосский, 2008, с. 79–80).

Окончив Санкт-Петербургский университет, С. И. Метальников для подготовки к профессорскому званию проходил стажировку в университете Гейдельберга у протозоолога Отто Бючли и на Неаполитанской зоологической станции у А. Дорна и А. О. Ковалевского. В свою очередь Н. И. Метальников получил агрономическое образование в Научно-исследовательском институте микробиологии в Париже, прослушал там же курс в Пастеровском институте (Государственная дума..., 2008, с. 371). Казалось, что судьба близнецов Сергея и Николая будет связана с наукой и перспективы их профессионального роста реализуются на поприще личных исследовательских начинаний. Однако последовавшая в 1898 г. смерть Б. И. Виннера резко меняет ситуацию. Речь шла в первую очередь о сохранении прежнего достатка в семье, в том числе для обеспечения возможности продолжать научную работу. Другими словами, исследовательские изыскания братьев оказались непосредственно связаны с результативностью функционирования порохового завода. Еще одним значимым сюжетом для семьи становилось замужество сестры Веры Ивановны. Как покажут дальнейшие события, ее супругу — потомственному дворянину Владимиру Константиновичу Келеру — предстояло сыграть в судьбе Метальниковых чрезвычайно важную роль.

В. К. Келер родился в 1861 г. в семье служащего Первого Арбатского отделения Попечительства о бедных в Москве. Служил в гвардейских частях, в 1887 г. вышел в отставку в чине подпоручика. С 1892 г. занимал должность земского начальника в Сенгилеевском уезде Симбирской губернии, где познакомился с В. И. Метальниковой, вскоре ставшей его женой (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 594, л. 4). Поселившись в Петербурге в доме тещи, в обширной семикомнатной квартире, Келер демонстрировал готовность принять самое деятельное участие в семейном бизнесе. В этой ситуации братьям Метальниковым предстояло сделать чрезвычайно важный выбор: или довериться зятю, или, пожертвовав частью

времени и сил, включиться в управление семейным предприятием. Имелся еще один путь, который и будет в дальнейшем реализован: вдова возьмет в свои руки дело сохранения благосостояния сыновей и дочери.

К началу 1899 г. стало ясно, что родственникам удалось достичь принципиального соглашения по судьбе промышленного предприятия. Особенностью здесь стала позиция, занятая Е. И. Виннер: по сути она выступила своего рода арбитром во взаимоотношениях детей. В целях более эффективного руководства заводом и обеспечения его стабильного развития вдова соглашается преобразовать предприятие в акционерное общество. При этом она становится единственным учредителем компании, получившей название «Б. И. Виннер, для выделки и продажи пороха, динамита и других взрывчатых веществ» (далее – АО «Б. И. Винер»). Именно от ее имени 23 января 1899 г. направляется соответствующее прошение в правительственные органы. Уставной капитал был определен в 1,5 млн руб. Все количество акций – 6000 (именных или на предъявителя, по желанию собственников) по 250 руб. распределялось между вдовой и приглашенными ею к участию лицами «по взаимному соглашению» (Устав..., 1899, с. 7). В результате достигнутой договоренности Е. И. Виннер согласилась уступить создаваемому акционерному обществу завод за 983 530 тыс. руб., из которых 839 250 тыс. получала акциями, 144 280 тыс. – наличными деньгами (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628, л. 17). Спустя четыре месяца император Николай II разрешил учредить компанию.

Примечательным выглядел состав акционеров Общества – всего 27 лиц, собравшихся на первое общее собрание 30 июля 1899 г. Единственным мажоритарным собственником здесь выступала Е. И. Виннер, которой принадлежало более половины акций – 3357. Из ее сыновей в число акционеров вошли только двое: Дмитрий (200 акций) и Николай (100). Другими миноритарными собственниками стали зять В. К. Келер (100) и его брат – инженер, полковник П. К. Келер (151). Среди акционеров состояли также два бельгийских, великобританский, итальянский и прусский подданные, а также американский, французский и швейцарский граждане. В своем интернациональном составе они представляли кадровый потенциал фирмы, при необходимости имея возможность занять те или иные посты в ее руководстве. Кроме того, Общество заручилось кредитной поддержкой Петербургского международного коммерческого банка и столичного банкирского дома «Э. М. Мейер и К°» (оба учреждения приобрели по 200 акций). В итоге в состав правления вошли Д. И. Метальников (не связанный перспективами научной работы), великобританский подданный Э. С. Сток, бельгийский – Ф. Ф. Кох, прусский – Г. К. Баурмейстер. Каждому из них назначался годовой оклад в 1,2 тыс. руб., а также 5% с чистой прибыли. Одновременно первые двое заняли должности директоров-распорядителей, на которых возлагалось непосредственное управление компанией. Метальникову поручалось курировать производственную часть, Стоку – коммерческую. Соответственно каждому из них дополнительно назначалась крупная сумма в 4,8 тыс. руб. (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628, л. 61, 69).

Заслуживает внимания тот факт, что среди директоров отсутствовал Н. И. Метальников. Скорее всего, мать не видела его заинтересованности в руководстве промышленным делом. Другим важным обстоятельством, сопровождавшим формирование правления, стало избрание в состав руководства Ф. Ф. Коха – представителя Петербургского частного коммерческого банка (ПЧКБ) и руководителя ряда отечественных химических фирм. С этого времени владельцы АО «Б. И. Виннер» все теснее будут координировать свою финансовую деятельность именно с этим банком, в руководство которого позже войдет В. К. Келер. В начале 1910-х гг. ПЧКБ активизирует усилия по выстраиванию собственной

финансово-промышленной группы, в делах которой члены семьи Метальниковых примут деятельное участие.

ПЧКБ – первый российский акционерный коммерческий банк, созданный в Петербурге в 1864 г. Спустя тридцать лет в качестве «делового», «инвестиционного» учреждения он выступил одним из лидеров российского фондового рынка (Саломатина, 2004, с. 150–151). В середине 1890-х гг. в числе первых стал участвовать в промышленном учредительстве. В этот период перешел от предоставления ссуд промышленным фирмам к регулярному их кредитованию (Лебедев, 2008, с. 270). Возросший интерес банка к екатерининскому пороховому заводу в значительной мере объяснялся тем, что с 1896 г. его председателем правления состоял крупный промышленник немецкого происхождения К. Л. Вахтер, с которым Б. И. Виннер был знаком еще по работе в ИРТО. Во время акционирования порохового завода ПЧКБ переживал пик своей деловой активности. Рентабельность активов составляла тогда 3,4%, рентабельность собственного капитала – 7,8%, его достаточность – 44%. Соответственно дивидендные выплаты банка достигли в 1898 г. 12% на уставной капитал, стоимость акции на петербургской бирже – 550 руб. (при номинальной в 250 руб.) (Отчет..., 1899, с. 4, 13–14).

Что касается Сергея и Николая Метальниковых, связанных в тот период с научной деятельностью за границей (Институт Пастера в Париже), то они практически лишились возможности влиять на ситуацию в семейном бизнесе. Только в следующем 1900 г. С. И. Метальников возвращается в российскую столицу, где избирается членом Совета Петербургской биологической лаборатории П. Ф. Лесгафта. В 1900–1902 гг. в качестве стажера он работает в химической лаборатории Института экспериментальной медицины в Санкт-Петербурге. В 1901 г. приглашается академиком А. О. Ковалевским на должность штатного лаборанта в Особую зоологическую лабораторию Императорской академии наук, созданную при Петербургском университете (1901–1910). На этой должности Метальников принял участие в нескольких экспедициях по сбору зоологических коллекций на берегах Адриатического, Средиземного, Черного и Красного морей. В 1905 г. Метальников сдал магистерские экзамены и в 1906 г. уехал на Красное море (Ульянкина, 2010, с. 56).

В том же 1906 г. происходят значимые изменения в жизни Н. И. Метальникова. Ранее, в начале 1900-х гг., он проявил себя как ученый-селекционер и новатор-практик. В своем имении в Ардатовском уезде Симбирской губернии создал научно-исследовательскую лабораторию и образцовую молочную ферму. Занимался селекцией зерновых, за выведение высококлассных сортов семян ржи и овса был удостоен 3 серебряных и бронзовой медалей. По его инициативе в Симбирской губернии устроена сеть опытных станций и полей. Однако в 1904 г. Метальников стал проявлять повышенный интерес к политической деятельности. Он вступает в члены оппозиционных организаций «Союз освобождения» и «Союз земцев-конституционалистов», становится одним из создателей комитетов Конституционно-демократической партии в Ардатове и Симбирске. В марте 1906 г. избирается в I Государственную думу, войдя в состав фракции кадетов. Им подписываются законопроекты: «42-х» по аграрному вопросу и «О гражданском равенстве», а также заявление 30 членов ГД о необходимости образования Комиссии для рассмотрения вопросов, касающихся помощи голодающему населению. В июле 1906 г., после роспуска царем Думы, Метальников поставил свою подпись под протестным Выборгским воззванием и был приговорен к 3 месяцам тюрьмы, а также лишению избирательных прав (Государственная дума..., 2008, с. 371).

Сложности в политической карьере Николая Метальникова совпали по времени со значительным подъемом в деятельности акционерного общества «Б. И. Виннер». Формально оставаясь под контролем Е. И. Виннер (ее «поверенным» в делах предприятия являлся старший сын Дмитрий), выступавшей блюстителем интересов своих детей, компания начинает постепенно утрачивать облик семейного предприятия. Отметим, в частности, тот факт, что в состав акционеров и директоров правления вошел деловой партнер Э. Л. Нобеля – П. А. Бартмер. Производственная и коммерческая кооперация с предприятиями Нобелями становилась в эти годы одной из характерных черт операций общества «Б. И. Виннер» (на фоне оказавшегося в крайне тяжелой ситуации ПЧКБ). С другой стороны, профессионализм управленческого аппарата компании обеспечивал улучшение показателей не только ее технико-технологической, но и финансовой работы. В период с 1899 по 1903 г., в условиях крайне сложного социально-экономического положения в стране, дивидендные выплаты увеличиваются с 11,2 до 13,2%. С 1901 по 1903 г. чистая прибыль возросла (при общем сокращении расходов с 823 до 624 тыс. руб.) с 136,7 до 196,4 тыс. руб. В июле 1901 г. акции Общества вводятся в котировку на Петербургской бирже (цена в этом году колебалась в пределах 250–310 руб.) (Указатель..., 1907, с. 120–121). К 1 января 1904 г. рентабельность собственного капитала Общества составила 10,4%, активов – 9%. На предприятии было занято 330 рабочих. Годовое производство черного пороха достигало 60 тыс. пудов, динамита – 20 тыс. пудов, белого пороха – 5 тыс. пудов. Спустя четыре года, пережив революционные потрясения в империи, оборот компании по нитроглицерину достиг внушительной суммы в 692 тыс. руб., черному пороху – 429 тыс. руб., бикфордову шнуру – 143 тыс. руб. (Список..., 1912, с. 285). Общий оборот общества «Б. И. Виннер» за 1908–1912 гг. вырос с 1,5 до 2,1 млн руб. (РГИА, ф. 23, оп. 24, л. 628, л. 91).

С созданием акционерного общества Е. И. Виннер обрела источник стабильного и вместе с тем значительного дохода: ежегодные дивидендные выплаты по ее акциям превышали 100 тыс. руб. Помимо этого вдова продолжала получать ежегодную «генеральскую» пенсию за умершего мужа в 1,2 тыс. руб. Крупное состояние матери в значительной степени станет основой для развертывания ее сыновьями масштабных деловых операций в начале 1910-х гг. К этому времени уже отчетливо проявлялось изменение вектора предпочтений Николая и Сергея Метальниковых, стремившихся активнее позиционировать себя в пространстве деловых интересов семьи. Новые возможности, появившиеся на фоне улучшения социально-экономической ситуации в России, укрепления производственного и финансового потенциала самого Общества, а также постепенных изменений в соотношении позиций родственников и их компаньонов (вдова, часто болевшая, уже не могла в полной мере контролировать управленческие решения в компании) инициировали стремление братьев к самостоятельному участию в семейном бизнесе. В частности С. И. Метальников, назначенный к этому времени директором Биологической лаборатории имени П. Ф. Лесгафта, принимает решение войти в число миноритарных собственников компании. Тогда же происходит его «деловое» сближение с В. К. Келером, который активно усиливал свои позиции в составе руководства ПЧКБ (с началом мировой войны Метальников станет одним из акционеров этого финансового учреждения) (РГИА, ф. 597, оп. 2, л. 78, л. 61–121). Данное сближение имело место на фоне поддержки братьями общественных инициатив зятя, связанных с деятельностью Комиссии по техническому образованию Императорского русского технического общества. В частности, Келер избирается казначеем «Фонда народного просвещения», созданного при

организационном содействии ИРТО и на средства, собранные ранее в виде пожертвований газетой «Русь» при личном участии ее издателя А. А. Суворина. Всего в кассу Фонда поступило с 1904 по 1914 г. около 65 тыс. руб., использовать которые предполагалось «в деле внешкольного образования и воспитания молодежи» (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 594, л. 14–32).

Семейный бизнес Метальниковых в начале 1910-х гг.

По итогам первого десятилетия 1900-х гг. все более отчетливым становился факт того, что наиболее последовательно среди братьев оказался способен реализовывать свои деловые интересы Н. И. Метальников. После роспуска II Государственной думы он охладевает к политической деятельности, перенаправив энергию и таланты на осуществление масштабных проектов в передовых для своего времени сферах промышленного производства. Заметим, что его прежняя оппозиционная деятельность не только не ограничивала соответствующие усилия (чиновники Министерства внутренних дел констатировали, что по их ведомству к деловым инициативам Метальникова «препятствий не встречается» (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 43, 157)), но и в определенной мере способствовала вовлечению в бизнес прежних соратников из числа членов кадетской фракции в I Государственной думе, в том числе Д. Д. Протопопова и И. Н. Пустошкина.

По итогам первого десятилетия XX в. стратегия развития семейного бизнеса Метальниковых определялась не только хозяйственными, но в немалой мере личностными и институциональными факторами. В связи с этим отметим значимость места жительства и расположения предприятия (Петербург и столичная губерния), высокого уровня полученного братьями образования, их способности к партнерству с лицами иного социального статуса (и в этом смысле стремления к самостоятельным решениям и поступкам при соответствующей готовности к риску), а также сформировавшегося командного духа. Вместе с тем применительно к этому же периоду можно говорить о первенстве среди братьев Николая Метальникова, в том числе в плане его решимости придерживаться в бизнесе диверсификационной стратегии. Определяющей характеристикой его предпринимательской деятельности становится желание выйти за рамки функционирования семейной фирмы (производство взрывчатых веществ), стремление утвердиться в сферах деловой жизни, имеющих перспективную для российской промышленности направленность развития. В дальнейшем, в предшествующее мировой войне пятилетие, в ситуации преодоления империей социально-политического кризиса и быстрого роста отечественной экономики (в том числе за счет расширения сферы государственных заказов), формирование при участии братьев Метальниковых и их зятя В. К. Келера финансово-промышленной группы ПЧКБ происходило в условиях новых экономических и институциональных возможностей. Эти возможности реализовывались владельцами банка за счет корректировки стратегической и оперативной деятельности, связанной с повышением эффективности решения не только двух «главных задач», которые были положены в основание деятельности Банка при его создании («содействовать преуспеванию отечественной торговли и промышленности, путем наиболее широкого развития активных операций» и «доставлять как можно большую пользу акционерам, путем наивыгоднейшего помещения капиталов Банка»), но и работы над «не менее серьезной задачей — быть посредником между здоровыми, но не находящими достаточных средств для своего развития русскими предприятиями и заграничными капиталистами, ищущими выгодного помещения для своих

капиталов». В целом, в 1909–1913 гг. за счет оптимизации финансово-кредитных операций (в том числе путем решительного пересмотра списка клиентов из числа промышленников), а также сокращения административных издержек (отказа от развития сети местных отделений в целях усиления роли головной структуры в Петербурге), ПЧКБ удалось подняться от почти нулевой рентабельности активов и уставного капитала до соответственных 4,2 и 17,8%. Достаточность собственного капитала банка составила к концу этого периода 23,5% (Петроградский..., 1914, с. 109–110, 130–135).

Примечательно, что начало масштабных деловых операций Н. И. Метальникова оказалось непосредственно связано с приходом в 1909 г. на пост председателя правления ПЧКБ А. А. Давидова¹ (оба выпускники физико-математического факультета Петербургского университета). В этом же году Н. И. Метальников приступает к работе по освоению каменноугольных залежей в Закавказье в качестве совладельца Ольгинского месторождения. В январе 1910 г. при финансовой поддержке ПЧКБ приобретает у Общества Путиловских заводов два экскаватора, по «типу» соответствующих продукции американской фирмы «Бюгайрус». В начале февраля покупает у того же Общества третий экскаватор – «многоковшовый», за весомую сумму в 22 тыс. руб. (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265, л. 7, 9). Подобные действия объяснялись прежде всего планами Метальникова наладить масштабную добычу угля с последующим производством из него горючего газа, предназначенного для освещения и отопления жилых помещений и промышленных зданий. Одновременно его захватывает еще одна идея – выработка «светильного газа» из нефтяного, по методу германского инженера Германа Блау. В том же 1910 г. Метальников заручается согласием городского управления Тифлиса на реализацию концессии на устройство газового завода. В качестве деловых партнеров в проекте участвуют нефтепромышленник, князь Н. А. Челокаев (близкий к семье армянских нефтяных бизнесменов Лианозовых), призванный обеспечить ресурсную базу предприятия, а также окончивший курс юридических наук в Петербургском университете Л. А. Слоним (в качестве юрисконсульта) (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265, л. 11, 15).

Однако осуществление газо-заводского проекта вскоре уходит для Н. И. Метальникова на второй план. Дело в том, что к этому времени его мать из-за плохого самочувствия практически перестала принимать участие в семейном бизнесе. Крайне значимым в этой ситуации становится вопрос о наследовании ее детьми фамильного имущества. В октябре 1910 г. вдова составляет завещание, которым определяет для сыновей и дочери доли в крымских владениях семьи (ранее принадлежавшие мужу Б. И. Виннеру). Имение в Ялтинском уезде, в урочище «Артек», делится на верхнюю часть, с виноградником и местом погребения Б. И. Виннера – в пользу сына Дмитрия, нижняя часть, тоже с виноградником, вплоть до моря, – Сергея. Находившийся в имении обширный дом с прилегающей территорией переходил к Николаю. Ему же два других брата и сестра должны были заплатить по 5 тыс. руб. своего рода «компенсации». В свою очередь дочери вдова передавала

¹ А. А. Давидов – банкир, композитор, виолончелист. Родился в семье президента Московского математического общества А. Ю. Давидова. Помимо университета окончил Петербургскую консерваторию, в числе директоров которой состоял его дядя К. Ю. Давидов. Один из учредителей, затем председатель Петербургского общества музыкальных собраний. Накануне избрания главой ПЧКБ состоял в руководстве нескольких компаний: Акционерного общества «Сименс и Гальске», Общества электрического освещения 1886 г., Акционерного общества «Электрическая сила», Русского общества машиностроительных заводов Гартмана, Общества «Мазут», Российского золотопромышленного общества, Амгунской золотопромышленной компании, Общества рудного дела Тушетуханского и Цэценханского аймаков в Монголии.

второе крымское имение – «Партенит», располагавшееся по другую сторону горы Аю-Даг. К ней же переходили находившиеся здесь здания, виноградники, винный подвал и оборудование для выделки вина. Однако имевшиеся здесь же значительные запасы вина становились совместной собственностью всех детей (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265, л. 5).

Еще до составления завещания, в августе того же года, Е. И. Виннер и Н. И. Метальников подписывают другой юридический документ, направленный на согласование внутрисемейных интересов в промышленном бизнесе. Чтобы правильно понять логику этой сделки, обратимся к более ранним событиям, имевшим место в марте 1910 г. Тогда Метальников и известный в стране популяризатор автомобильного дела Н. Г. Кузнецов (состоял служащим Министерства путей сообщения) заключили договор о создании товарищества на вере «Торговый дом “Прометей” – Н. Метальников и К^о». В данном случае Метальников выступал одновременно как учредитель и владелец – «полный товарищ». Кузнецов состоял вкладчиком – «товарищем на вере», что позволяло ему как чиновнику участвовать в деятельности подобной фирмы (коммандитной). Капитал совместного предприятия составил 6 тыс. руб. (разделенных поровну между товарищами), а его целью объявлялась «разработка и устройство различных технических установок и продажа технических предметов», прежде всего осветительных для транспортных нужд. К августу того же года активы Товарищества удалось увеличить до 118,8 тыс. руб., включая стоимость недвижимого имущества и товаров в трех отделениях – Петербургском, Московском и Ташкентском (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 13–15).

Именно это Товарищество мать и сын решили использовать в качестве основы для учреждения еще одной фирмы – акционерного общества «Промет» (сокращенное от прежнего названия). Компания создавалась как инновационное предприятие, предназначенное для «эксплуатации всякого рода усовершенствований и изобретений в области керосинового, газового, спиртового, электрического, воздушного и другого освещения, для устройства заводов принадлежностей этого освещения и торговли ими, равно для снабжения освещением городов, городских и земских самоуправлений, а также подвижного состава и стационарных сооружений Российских железных дорог». На этот раз единственными учредителями выступили вдова и сын. Размер заявленного ими уставного капитала в 600 тыс. руб. (6000 акций по 100 руб.) объяснялся необходимостью постройки в Петербурге крупного завода по изготовлению осветительного оборудования (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265, л. 20–31; Там же, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 19–25).

19 мая 1911 г. император Николай II дал разрешение на учреждение компании. На состоявшемся вслед за этим собрании акционеров оформились две основные группы собственников. В «семейную» вошли Е. И. Виннер, ее сын, племянница Мария Михайловна, давний партийный товарищ Н. И. Метальникова – И. Н. Пуштошкин (он же состоял в числе акционеров Общества «Б. И. Виннер»), а также братья Л. А. и Д. А. Слонимы (всего 2500 акций). Во вторую – уже традиционный финансовый партнер семьи – ПЧКБ (в помещении которого на Невском пр., 1, проходило собрание), его глава А. А. Давидов и член правления Н. А. Смирнов (всего 2800 акций). Отдельно среди миноритарных акционеров выделим главу Русско-Азиатского банка А. И. Путилова, к тому времени укреплявшего партнерские отношения с ПЧКБ. Директорами фирмы избираются Н. И. Метальников, А. И. Путилов, Л. А. Слоним и Н. А. Смирнов (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 43). Таким образом был институционализирован баланс интересов между членами семьи и банком, в значительной мере обусловивший последующую масштабную

промышленную деятельность Общества. Вместе с тем Е. И. Виннер своим участием в деле смогла обеспечить ведущую роль сына в деятельности компании как в стратегическом (в том числе на собраниях акционеров), так и в оперативном (в работе правления) отношении.

В 1911 г. АО «Промет» заключает ряд патентных договоров с германскими и английскими фирмами («Марс», «Ауэр», «Блаугаз», «Симпитроль» и др.), а также российским обществом «Мазут», на производство и реализацию в России осветительного оборудования. Одновременно Общество получает от правительства право на приобретение акций и паев других «однородных предприятий». Значимость этого решения стала ясна в декабре 1911 г., когда «Промет» совместно с ПЧКБ принимает решение создать собственную дочернюю фирму – акционерное общество «Блаугаз». Формально ее учредителями выступили В. К. Келер (ставший в этом году членом наблюдательного совета банка) и С. А. Смирнов (брат директора «Промета» Н. А. Смирнова), заявившие о своем желании «сделать наиболее дешевым и доступным пользование газовым освещением и отоплением» и с этой целью оборудовать «целую сеть» газовых заводов в различных регионах России. Уставной капитал Общества определялся в 1,2 млн руб. (12 тыс. акций были распределены между 17 собственниками); в технологическом плане его деятельность базировалась на договорных отношениях с германской фирмой «Блаугаз» (привилегия инженера Г. Блау на производство из нефти жидкого газа) (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1287, л. 1, 11, 15–16, 37). В июне 1912 г. Николай II дал разрешение на создание компании. К 1914 г. в Петербурге, на Железнодорожной улице, открывается предприятие, специализировавшееся на поставках жидкого газа и соответствующего оборудования для его использования.

Заметим, что предпринимательские инициативы Н. И. Метальникова отнюдь не ограничивались описываемыми событиями. Имели место его попытки выйти на новых партнеров для осуществления коммерчески перспективных (не обязательно в промышленной сфере) проектов. В январе 1912 г. совместно с дворянином А. А. Баталиным и несколькими другими лицами он учреждает в Петербурге фирму (товарищество на вере) по торговле престижными автомобилями французской фирмы «Бугатти». В соответствии с заключенным договором Метальников и Баталин получали по 27,5% возможных доходов от деятельности Товарищества (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265, л. 16). За первые два года фирма сумела наладить сотрудничество с предприятием во Франции, однако начавшаяся мировая война вынудила партнеров свернуть операции.

1912 г. сопровождался для созданных компаний стабильным ростом основных показателей. Рентабельность собственного капитала АО «Б. И. Виннер» достигла 21,3%, активов – 10,6%. Соответствующие данные за первый полный год функционирования АО «Промет» составляли 11,1 и 6%. В мае 1913 г., на фоне быстрого роста продаж, принимается решение об увеличении уставного капитала первой компании на 500 тыс. руб. (до 2 млн руб.), второй – 600 тыс. руб. (1,2 млн руб.) (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628, л. 91; Там же, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 111). Заслуживают внимания некоторые характеристики АО «Б. И. Виннер», данные компании в то время ее владельцами. Во-первых, подчеркивалось, что «предприятие никакого отношения к делу обороны государства не имеет», поскольку производимая продукция военными ведомствами не заказывается, «а служит исключительно для нужд горной промышленности и потребностей охоты». Кроме того, акции Общества находятся в «твердых руках», а потому «ни продать, ни купить их на бирже нельзя, и определенной биржевой цены

не имеют». В связи с этим при дополнительной эмиссии все акции «будут разобраны нынешними акционерами, и отнюдь не выпускаются для спекуляции, а только ввиду необходимости иметь средства для увеличивающихся оборотов и для введения усовершенствований в самом производстве» (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628, л. 99–100).

Иной характер носила деятельность АО «Промет», с первого года четко ориентированная на государственные потребности. Владельцам компании удалось получить крупный заказ на производство прожекторов для армии и флота, при этом условием его реализации являлось изготовление продукции «на русском заводе и из русских материалов». Общество выделило крупную сумму (около 300 тыс. руб.) на покупку земли на Полюстровской набережной в Петербурге и возведение здесь завода, оснащенного отечественными станками и материалами. Впрочем, эти расходы рассматривались как вполне окупаемые, в том числе и по имеющейся возможности перепрофилировать производство после выполнения заказа на выпуск «не только предметов освещения, но и различных других технических изделий» (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 111, 114).

Отметим, что накануне мировой войны представители собственников всех трех фирм («Б. И. Виннер», «Промет» и «Блаугаз») состояли в числе акционеров ПЧКБ, включая Д. И. и Н. И. Метальникова, а также их зятя В. К. Келера. Последний в 1913 г. стал членом правления банка, приобретя один из крупнейших пакетов его акций (444 шт.), который уступал лишь пакету председателя правления А. А. Давидова (666) (РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 69, л. 28–67). В это же время Келер, утвердившись в тесных деловых отношениях с братьями Метальниковыми, взял на себя реализацию еще ряда проектов в семейном бизнесе. Характер его действий все более соответствовал роли «троянского коня» при продвижении значимых для семьи предпринимательских инициатив. Остававшиеся нередко в тени своего зятя братья Метальниковы добровольно отдавали ему пальму первенства, предпочитая публичной открытости взаимных интересов негласное сотрудничество в рамках фамильного дела.

К 1914 г. обретенные институциональные и финансовые возможности позволили В. К. Келеру развернуть масштабные деловые операции. Совместно с несколькими собственниками ПЧКБ он входит в состав руководства Общества «Каучук», а также двух нефтепромышленных компаний — «Питоев П. Е. и К°» и «Грозненская нефть», в 1917 г. — нефтепромышленного и торгового общества «Аджи-Кабул». Кроме того, становится акционером и членом правления ряда строительных фирм, размещавшихся в Петербурге (Боханов, 1994, с. 153–154). На этом поприще завязываются его тесные деловые отношения с Л. Л. Меусом, представлявшим в России интересы бельгийского Банка общественных вкладов. В свою очередь совместно с Н. А. Смирновым Келер участвует в руководстве акционерными обществами «Строитель» и «Железо-Цемент и вольского Д. Б. Зейферта». Последняя компания стала крупнейшей в России по выпуску цемента, владея заводами в Петербурге и Вольске (Саратовская губ.) (РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 219, л. 31–34; Акционерно-паевые..., 1917, с. 470). В целом, строительная отрасль, быстро развивавшаяся в начале 1910-х гг., могла стать в перспективе чрезвычайно значимой сферой для укрепления позиций Келера и Метальниковых в деловой жизни страны.

Еще одним направлением деятельности В. К. Келера выступало взаимодействие с правительственными учреждениями при реализации оборонных проектов. Этому в определенной мере способствовали прежние связи Б. И. Виннера и его вдовы. В качестве примера отметим тот факт, что Келер

становится собственником 5 тыс. акций компании, ориентированной на выполнение военных заказов, — Русского общества по изготовлению снарядов и военных припасов (бывшее «Парвайнен») (Бовыкин, 2001, с. 229). Всего за два предвоенных года акционерный капитал этого Общества был увеличен с 1,8 до 18 млн руб., и при поддержке Морского ведомства было начато строительство собственного судостроительного завода в Ревеле (Шацилло, 1992, с. 163). Еще 3 тыс. акций приобретаются Келером при учреждении Акционерного общества Русско-Балтийского судостроительного и механического завода. Кроме того, ему передаются в доверительное распоряжение 24 тыс. акций этой компании, принадлежавших ПЧКБ. Вместе с 5 тыс. акций А. А. Давидова весь пакет составил почти $\frac{1}{3}$ уставного капитала Общества (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1371, л. 66). В целом следует признать, что в начале 1910-х гг. предпринимательская деятельность В. К. Келера не только становится источником значительных инвестиций для семейного бизнеса Метальниковых, но и обеспечивает институционализацию необходимых связей с властными структурами, влиятельными представителями российских и зарубежных финансово-промышленных кругов. В немалой степени этому способствовала также открытость, коммуникабельность Келера. Это был, по словам Н. О. Лосского, «веселый, общительный человек, талантливый рассказчик», хотя и нередко без меры увлекающийся (Лосский, 2008, с. 80). Как бы то ни было, он посвящал бизнесу все свободное время, а присущие его характеру черты по-своему способствовали согласованию интересов Метальниковых и их деловых партнеров, что в конечном счете обеспечивало развитие обширного промышленного дела.

Накануне мировой войны В. К. Келеру, несмотря на занятость деловыми операциями, удавалось сохранять в идеальном состоянии принадлежавшее ему имение в Ардатовском уезде Симбирской губернии. Вместе с тем не следует переоценивать размеры его личного состояния, пополнявшегося прежде всего ценными бумагами акционерных компаний. Значительный объем семейного недвижимого и движимого имущества сохранялся за супругой Верой Ивановной, включая четвертую часть (наряду с братьями Дмитрием, Николаем и Сергеем) в имениях «Петрушино» в Шлиссельбургском уезде Петербургской губернии и под Геленджиком на Черноморском побережье, а также фамильном особняке на Пантелеймоновской улице в столице. Кроме того, ей принадлежала доля в капитале серебряно-свинцовых рудников в Семипалатинской области и право собственности на крымское имение «Партенит», ранее купленное у купца Первухина. В сентябре 1916 г., незадолго до смерти, В. И. Келер завещала все свое имущество сыну Борису, дочерям Наталье (в замужестве Анненковой) и Екатерине (Андреевой), при условии, что муж останется «пожизненным владельцем» этого состояния при детях-собственниках. Остается добавить, что в октябре 1917 г. В. К. Келер уже своим завещанием передал детям большую часть личного состояния, за исключением денежных сумм, направленных на издание «собрания сочинений» (к этому времени он стал известен как весьма талантливый литератор). Таким образом, наследуемое детьми недвижимое имущество, значительные денежные суммы, акции, облигации, государственные процентные бумаги и т. д., не покидали пространство «клана» Метальниковых, формально выступая в виде тех или иных долей фамильного богатства. В этом смысле понятной выглядела подчеркнутая ориентация В. К. Келера на Д. И. и Н. И. Метальниковых как своих «душеприказчиков» при выполнении положений завещания (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 594, л. 11–13).

Семья Метальниковых и формирование финансово-промышленной группы ПЧКБ в годы Первой мировой войны

Начавшаяся в 1914 г. мировая война обусловила значительные изменения в функционировании промышленных фирм, в числе собственников которых совместно состояли братья Метальниковы и В. К. Келер. К этому времени следует говорить об их общем бизнесе, включавшем различные направления хозяйственной деятельности. Так, впервые получает крупный правительственный заказ общество «Б. И. Виннер»: Главное артиллерийское управление выделяет средства на поставку 60 тыс. пудов динамита. Столь масштабное производство, как полагали члены правления, требовало постройки еще одного завода (предполагалось возвести его на Урале). Однако собственных средств Общества для реализации подобного проекта не хватало, а потому принимается решение «сотрудничать с другими компаниями в этом деле», в том числе путем приобретения их акций, паев или облигаций, не исключая совместной эксплуатации с такими компаниями мощностей уральского предприятия. В связи с этим правление сумело добиться у властей разрешения сохранить в своем составе двух иностранных подданных — бельгийца Ф. Ф. Коха (члена наблюдательного совета ПЧКБ) и англичанина Э. С. Стока (Метальниковы предоставили ему для проживания обширную квартиру в собственном доме на Пантелеймоновской улице). Накануне 1917 г. первого, при поддержке Н. И. и Д. И. Метальниковых, избирают председателем правления. В свою очередь в отношении Стока выяснилось, что во многом «благодаря его умелой деятельности и знаний Общество из малоодоходного дела превратилось в солидное, дающее хорошие дивиденды акционерное предприятие» (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628, л. 121—127). Действительно, в период с 1910 по 1915 г. дивидендные выплаты увеличились с 12,2 до 18,4% на акцию. Что касается ситуации с составом собственников, то после смерти в январе 1915 г. Е. И. Виннер здесь оформились две основные группы, непосредственно заинтересованные в развитии компании: «семейно-банковская» — Д. И., Н. И. и С. И. Метальниковы, В. К. Келер и его супруга В. И. Келер, Ф. Ф. Кох и Э. С. Сток (всего 2131 акция, 98 голосов), и «нефтепромышленная» — Э. Л. и Л. Л. Нобели, П. А. Бартмер (1489 акций, 62 голоса) (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628, л. 117—118). Обе группы имели представителей в правлении фирмы, а также избираемых на общих собраниях акционеров ревизионных комиссиях. При этом самостоятельная роль Бартмера заключалась в курировании производственной кооперации Общества с Товариществом нефтяного производства братьев Нобель.

Эффективность функционирования другого акционерного общества, «Промет», характеризовали следующие цифры: в 1914 г., в условиях начавшейся войны, рентабельность его собственного капитала увеличилась до 30,7%, по активам составила 7,7%. К этому времени были введены в строй два завода — на Полюстровской набережной и Тихвинской улице. Для производства по заказу Артиллерийского управления дистанционных трубок для снарядов принимается в декабре 1915 г. решение построить, помимо уже функционировавшего «тихвинского» предприятия, еще один завод — сугубо военного профиля, в Ярославской губернии, с соответствующими инвестициями в размере 500 тыс. руб. На возведение предприятия предполагалось сориентировать производственные мощности акционерных обществ «Строитель» (имело в этой губернии лесоперерабатывающий завод и оптовую торговлю строительными товарами) и «Железо-Цемент и вольского Д. Б. Зейферта», членом правлений которых состоял В. К. Келер. Он же осуществлял координацию производственной деятельности АО «Промет» и других промышленных фирм,

работавших по оборонным заказам. Что касается петербургских заводов АО «Промет», то после окончания войны их планировалось перепрофилировать на выпуск разнообразных технических изделий для «частных потребителей» (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 136–140). В данном случае наблюдалась интересная попытка Метальниковых и Келера диверсифицировать производственные мощности, то есть сохранить наработанные связи с правительственными структурами при одновременном повышении эффективности функционирования предприятий с учетом возможно скорого перехода страны к мирным условиям хозяйствования.

В годы войны АО «Промет», председателем правления которого избирается миноритарий Н. А. Смирнов (доверенный ПЧКБ), стабильно выплачивало дивиденд в 15% на уставной капитал. По итогам 1915 г., в условиях ввода в строй новых производственных мощностей, балансовая стоимость активов компании выросла почти в два раза – с 4,9 до 9,5 млн руб. После смерти матери Н. И. Метальников начинает скупать, в том числе у В. К. Келера, акции Общества: за 1915–1916 гг. его пакет вырос с 2916 до 3400 шт. Группу двух других крупных собственников, владевших по 1000 акций, составляли ПЧКБ и банкирский бом «Маврикий Нелькен». Значимую роль в общих собраниях играли также В. В. Маркозов (1000 акций) и М. С. Залшупин¹ (740) – соответственно председатели наблюдательного совета и правления Третьего Петербургского общества взаимного кредита. Еще 600 акций находились в руках А. И. Путилова (Русско-Азиатский банк) (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 134–35, 157, 177). При такой ситуации в составе собственников Н. И. Метальников стремился заручиться дополнительной поддержкой со стороны близких ему людей. При его участии еще одним миноритарным акционером становится Д. Б. Шостакович, отец знаменитого впоследствии композитора Д. Д. Шостаковича. Подобно учредителю Общества, он учился на естественном отделении физико-математического факультета Петербургского университета. По просьбе Метальникова Шостакович занял должность его «помощника» в правлении, а также вошел в состав миноритарных акционеров ПЧКБ (РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 78, л. 61–121). В том же 1916 г. членами правления принимается решение об установлении контроля над одним из крупнейших в Центральном районе акционерных обществ – Выксунских горных заводов. Проект предполагалось осуществить в рамках правительственной политики по ликвидации германской собственности в России. Присоединение компании, которой принадлежали в трех губерниях (Нижегородская, Тамбовская и Владимирская) чугуноплавильный, стале- и железодельный, проволочный и гвоздильный заводы, позволило бы резко усилить позиции «Промета» и ПЧКБ в отечественной экономике. Однако в ходе жесткой борьбы с конкурентами реализовать этот масштабный план не удалось. В конечном итоге предприятия оказались в сфере влияния группы Сормово-Коломенского обществ, близких к Петербургскому международному коммерческому банку (Гиндин, 1997, с. 163, 167; Китанина, 2007, с. 319–320).

Попытка взять под контроль Выксунские заводы по-своему отражала изменения, происходившие в предпочтениях владельцев «Промета». Речь шла о стремлении позиционировать Общество в качестве холдинговой компании, прямо или опосредованно оказывавшей влияние на операции других фирм, в деятельности которых был заинтересован ПЧКБ. В условиях резкого сокращения у банка «притока свежих оборотных средств» и с учетом того, что «промышленные

¹ В Петербурге М. С. Залшупин пользовался славою «шоколадного магната», состоя мажоритарным акционером и председателем правлений двух крупных кондитерских предприятий. Вместе с ним В. К. Келер избирается в руководство еще одной фирмы – Товарищества «В. Г. Столь и К°», владевшего машиностроительным заводом (Акционерно-паевые..., 1917, с. 396).

предприятия, в которых он заинтересован, получили большие военные заказы правительства», приходилось изыскивать качественно новые возможности для снабжения этих предприятий необходимыми кредитными ресурсами (Доклад правления..., 1916, с. 2; Доклад совета..., 1916, с. 1). В организационном плане подобные возможности были связаны, с одной стороны, со значимостью «Промета» для банка (в его портфеле пакет акций компании стал самым крупным), с другой — тем, что почти все собственники Общества входили в руководство и число акционеров как ПЧКБ, так и зависимых от него предприятий. Подчеркнем, что среди других крупных пакетов акций, принадлежавших банку, имелись ценные бумаги именно тех фирм, совладельцем которых являлся В. К. Келер (прежде всего «Каучук», «Железо-Цемент» и «Строитель») (Отчет..., 1916, с. 11). Кроме того, собственную роль в укреплении связей с ПЧКБ играл Д. И. Метальников, регулярно избиравшийся в состав ревизионной комиссии банка при подведении годовых итогов его работы.

По-своему логичным стал в это время отказ Н. И. Метальникова от ведения сторонних для бизнеса дел, в том числе от столь близкой ему ранее деятельности на аграрном поприще. В сентябре 1916 г. он сдал крестьянам в аренду на 6 лет за 1,2 тыс. руб. в год остававшееся за ним фамильное владение (120 дес. пахотной и луговой земли) в Ардатовском уезде Симбирской губернии (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265, л. 18), сохранив за собой лишь любимое занятие — содержание в том же имении конного завода. К началу 1917 г. можно говорить об институционализации группы мажоритарных собственников, определявших стратегию и оперативную направленность деятельности АО «Промет». Накануне февральского политического переворота в Петрограде в его состав, в том числе в качестве членов правления, входили: Н. И. Метальников (4881 акция), В. В. Маркозов (доверенный ПЧКБ, владевшего 7200 акциями), Я. Берлин (представлявший Петроградский банк с 1073 акциями) и А. И. Путилов (Русско-Азиатский банк с 566 акциями). Иначе говоря, Метальникову удалось, с одной стороны, значительно укрепить собственные позиции среди ключевых собственников, с другой — обеспечить при содействии ПЧКБ необходимое влияние на принятие Обществом тех или иных решений. В рамках формирующейся при участии Метальниковых и Келера финансово-промышленной группы фактически уже определялась перспектива развития компании: в это время принимается решение об увеличении уставного капитала до 4 млн руб., а затем — до огромной суммы в 12 млн руб. Владельцы компании, явно рассчитывавшие на дальнейшее расширение масштабов ее влияния, договариваются о строительстве очередного завода в Верхнем Поволжье (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830, л. 172–177). Однако последовавшие вскоре революционные потрясения в России не позволили реализовать этот проект.

В целом благополучно складывалась в годы мировой войны судьба дочерней компании «Промета» — акционерного общества «Блаугаз». Председателем его правления избирается глава ПЧКБ А. А. Давидов, что в формальном плане лишь подтверждало тесную связь компании с банком. По итогам 1914 г. последовала первая прибыль компании в 53,2 тыс. руб. (без отчислений в дивиденды), в 1915 г. проведены дивидендные выплаты в 5% на акцию (всего 60 тыс. руб.). За этот же год, в условиях наращивания производственных мощностей, резко выросла стоимость активов — с 1,5 до 5,1 млн руб. (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1287, л. 36; Акционерно-паевые..., 1917, с. 427). Немецкое происхождение названия фирмы потребовало вскоре принять решение о ее переименовании. На общем собрании акционеров в апреле 1915 г. «в интересах успешного распространения» деятельности предприятия утверждается новое название — Русское общество для

производства сгущенных газов под фирмой «Нефтегаз». Кроме того, по итогам технологических изысканий правление сделало вывод: вырабатываемый из нефти «сгущенный газ» пригоден не только для освещения и отопления, но и «в высшей степени полезен и необходим для автогенной обработки металлов, а именно для сварки, резки и пайки». В связи с этим владельцы Общества решили переориентироваться на «устройство и эксплуатацию заводов механической и автогенной обработки металлов» (РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1287, л. 38). Новое, инновационное направление деятельности в большей мере должно было соответствовать работе АО «Промет», обеспечивая вместе с тем качественно новые возможности для развития операций компании в промышленной сфере. В связи с этим интересным выглядело еще одно событие в апреле 1915 г., когда в окружении А. А. Давидова стала обсуждаться идея о возможном в будущем переименовании ПЧКБ в Промышленный банк как наиболее отвечающем направленности его действий (РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 2, л. 32).

Среди других примеров делового сотрудничества владельцев ПЧКБ отметим вхождение А. А. Давидова и В. К. Келера в руководство еще одного акционерного общества – Ораниенбаумской электрической железной дороги. Компания учреждена в 1909 г. с крупным для того времени уставным капиталом в 9,7 млн руб., спустя два года скорректированным (после оптимизации финансово-хозяйственной деятельности) до 1,2 млн руб. Накануне мировой войны Обществом проводились работы по устройству электрифицированного пассажирского сообщения от Нарвских ворот до Ораниенбаума и далее до с. Красная горка. В дальнейшем здесь предполагалось организовать регулярное движение трамваев городского типа (РГИА, ф. 23, оп. 10, д. 151, л. 77, 88).

В 1915–1916 гг. место братьев Метальниковых и В. К. Келера в институционализации рядом собственников ПЧКБ финансово-промышленной группы, стремившейся к консолидации разнообразных по отраслевой и региональной принадлежности активов, становится все более четким и значимым. Сохранение юридической самостоятельности фирм при одновременном использовании возможностей системы участия и личных уний обеспечивали усиление деловых позиций членов семьи, непосредственно перекликаясь при этом с интересами банка в тех или иных отраслях российской экономики. В частности, Н. И. Метальников выдвигается на пост главы правления эвакуированного из Риги в Нижний Новгород завода акционерного общества чугунолитейного и машиностроительного завода (бывший «Фельзер»). Предприятие специализировалось на выпуске дизелей для промышленных предприятий и электростанций, с 1916 г. – для оборонных нужд (Российские предприниматели..., 2004, с. 140–143). Одновременно при поддержке ПЧКБ Метальникова вводят в состав администрации Верхне-Волжского общества железнодорожных материалов, содержавшего крупный вагоностроительный завод в Твери. Предприятие, на котором трудилось 1,9 тыс. рабочих, переживало в то время сложный период. В данном случае можно говорить об определенной профильности решаемых Метальниковым задач, связанных с установлением контроля над фирмами, которые оказались с началом войны в сложном состоянии. Примерно тот же вариант наблюдался и в действиях В. К. Келера, когда он становится членом правления Товарищества механического завода «Столь В. Г. и К^о». Эта компания, владевшая заводами в Воронеже и Челябинске, а также разветвленной сетью региональных продаж (более 30 отделений в европейской части страны, Сибири и Средней Азии), завершила 1914 г. с убытком в 64 тыс. руб. (Акционерно-паевые..., 1917, с. 355, 396–397). Но уже в 1915 г., при обновленном составе правления, последовала первая прибыль, связанная с переориентацией

воронежского завода на производственную кооперацию с АО «Промет». Речь шла прежде всего о выпуске снарядов и дистанционных трубок. В свою очередь перспективы работы челябинского предприятия было решено сохранить в его традиционном русле, ориентированном на изготовление сельскохозяйственных машин.

Важным в деле участия В. К. Келера в реструктуризации отечественной промышленности в военное время стало его вхождение в состав правления акционерного общества Северо-Западных металлургических, механических и судостроительных заводов (бывшее «Беккер»). В преддверии войны ПЧКБ практически полностью контролировало деятельность этого Общества, открыв ему «широкий» кредит, впрочем, под сравнительно высокий процент – 9,5 (Шацилло, 1992, с. 175). Вплоть до лета 1914 г. пакет его акций оставался в портфеле банка в числе крупных (Отчет..., 1915, с. 10). Однако по итогам первого военного года эта одна из ведущих в своей сфере (литейное производство, постройка военных и гражданских судов, выпуск снарядов) компаний оказалась в убытке более чем в 2 млн руб. В данном случае сказались работы по эвакуации части ее имущества из прибалтийского региона во внутренние губернии России. В сложившихся условиях руководство ПЧКБ предполагало осуществить санацию Общества, надеясь, что оно сыграет в дальнейшем, в том числе с учетом возможно скорого завершения войны, важную роль в развитии российской экономики (Гиндин, 1997, с. 165). Эти надежды в значительной мере объяснялись масштабом имевшихся производственных мощностей: компании принадлежали железоделательный и сталелитейный заводы в Либаве (современная Лиепая), судо-машиностроительный в Риге, судостроительный и механический в Ревеле (Таллинн), а также артиллерийский и механический в Горловке (Екатеринославская губ.). Впрочем, как покажут дальнейшие события, планы ПЧКБ и, соответственно, братьев Метальниковых и В. К. Келера в отношении подконтрольных предприятий окажутся мало связанными с реальной хозяйственной и социально-политической ситуацией в России после свержения монархии.

Заключение

К началу 1917 г. при активном участии представителей семьи Метальниковых складывалась финансово-промышленная группа, перспективы функционирования которой определялись выпуском технологически передовой для своего времени продукции, прежде всего в сфере металлообработки, машиностроения, нефтехимии и энергетики. Институционализация данного объединения происходила под контролем нескольких собственников Петербургского частного коммерческого банка, выступавших владельцами пакетов акций компаний, которые действовали в различных отраслях российской экономики. С точки зрения механизма решения имущественных и управленческих задач эта группа формировалась как диверсифицированная, с элементами перекрестного холдинга (при взаимном владении банка и промышленных фирм акциями друг друга), действовавшая в ряде регионов и подразумевавшая использование возможностей системы участия и личных уний при соответствующем высоком уровне доверия между участниками. В этих условиях, используя значительный семейный капитал и при опоре на финансовую поддержку ПЧКБ, Метальниковым удалось в 1910-е гг. обеспечить рост активности семейного бизнеса (акционерные общества «Б. И. Виннер», «Промет» и «Блаугаз») в пространстве операций группы, сделав ставку на выпуск востребованной частными потребителями и государственными структурами разнообразной

промышленной продукции. Достигнутый при этом баланс предпочтений семьи, деловых партнеров и властных учреждений обеспечил достаточно результативный вариант сотрудничества с учетом роста объемов производства, инвестиционных вложений и прибыли. Оформившийся состав собственников и высших управленцев демонстрировал оптимальную форму взаимодействия лиц различного социального происхождения, способных представлять не только собственные, но и партнерские интересы. В свою очередь сохранение тесных, доверительных отношений между братьями Метальниковыми и их зятем В. К. Келером позволило наиболее полно использовать возможности последнего для налаживания связей с инвесторами, в том числе иностранными. В целом, опыт функционирования семейного бизнеса Метальниковых свидетельствовал о том, что факторы, связанные с изменениями в качественных характеристиках индивидуальных и групповых предпочтений, в том числе применительно к уровню полученного образования, интересу к карьере, готовности к риску и наличию взаимного доверия, а также лидерским устремлениям и командному духу, непосредственно влияли на способность членов семьи успешно продолжать совместный бизнес в условиях его интеграции в структуру формируемой ПЧКБ финансово-промышленной группы.

Источники

- Акционерно-паевые предприятия России / под общ. ред. В. В. Лаврова. М., 1917.
- Бовыкин В. И.* Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны. М., 2001.
- Боханов А. Н.* Деловая элита России. 1914. М., 1994.
- Гиндин И. Ф.* Банки и экономическая политика в России (XIX – начало XX в.). М., 1997.
- Государственная дума Российской империи: 1906–1917: Энциклопедия / научн. ред. Б. Ю. Иванов, А. А. Комзолова, И. С. Ряховская. М., 2008.
- Доклад правления Петроградского частного коммерческого банка общему собранию гг. акционеров 2 апреля 1916 г. Пг., 1916.
- Доклад совета Петроградского частного коммерческого банка общему собранию гг. акционеров 2 апреля 1916 г. Пг., 1916.
- Китанина Т. М.* Развитие концерна Путилова-Стахеева-Батолина и трансформация его финансово-промышленной стратегии в годы Первой мировой войны // Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования / М. Н. Барышников, В. Ю. Гессен, А. Л. Дмитриев, Т. М. Китанина, А. А. Семенов. СПб., 2007. С. 172–412.
- Лавренова О. А., Ульянкина Т. И.* Наука будущего: переписка Н. К. Рериха и С. И. Метальникова // Культура и время. 2003. № 2. С. 76–85.
- Лебедев С. К.* Взаимный кредит. Петербургские акционерные банки: держатели акций, служащие и клиенты // Кредит и банки в России до начала XX века: Санкт-Петербург и Москва / Б. В. Ананьич, М. И. Арефьева, С. Г. Беляев, А. В. Бугров, О. В. Драган, З. В. Дмитриева, М. М. Дадыкина, С. К. Лебедев, П. В. Лизунов, В. В. Морозан, Ю. А. Петров, С. А. Саломатина. СПб., 2008. С. 258–303.
- Лосский Н. О.* Воспоминания: жизнь и философский путь. М., 2008.
- Митте М. Ф.* Белый горный порох Виннера, его свойства и употребление. СПб., 1891.
- Отчет по операциям Санкт-Петербургского частного коммерческого банка за 1898 г. СПб., 1899.
- Отчет Петроградского частного коммерческого банка за 1914 г. Пг., 1915.
- Отчет Петроградского частного коммерческого банка за 1915 г. Пг., 1916.
- Петроградский частный коммерческий банк за пятидесятилетие его существования. 1864–1914 г. Пг., 1914.
- Российские предприниматели в начале XX века по материалам торгово-промышленного и финансового союза в Париже. М., 2004.
- Российский государственный исторический архив (РГИА), ф. 23, оп. 10, д. 151 – О сооружении Ораниенбаумской электрической железной дороги.
- РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 830 – Об учреждении акционерного общества механических и трубочных заводов «Промет» в Петербурге и Москве.

РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1287 – Об учреждении Русского акционерного общества завода для выработки жидкого нефтяного газа «Блаугаз» в Петербурге.

РГИА, ф. 23, оп. 12, д. 1371 – Об учреждении «Русско-Балтийского судостроительного и механического акционерного общества».

РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 219 – Отчеты и балансы акционерного торгово-промышленного общества «Железо-Цемент» в Петербургской губернии.

РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 628 – Об учреждении и деятельности общества для выделки и продажи пороха, динамита и других взрывчатых веществ в Петербургской губернии.

РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 69 – Протокол обыкновенного общего собрания акционеров [Петербургского частного коммерческого] банка от 27 апреля 1913 года по отчету банка за 1912 г. и список акционеров, представивших акции к этому собранию.

РГИА, ф. 597, оп. 2, д. 78 – Протокол общего собрания акционеров [Петербургского частного коммерческого] банка от 29 апреля 1915 г. с приложением списка акционеров и отчет банка за 1914 г.

РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 2 – Давидов Алексей Августович, директор Петроградского частного коммерческого банка.

РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 594 – Келер Владимир Константинович, надворный советник, казначей Общества «Фонд народного просвещения».

РГИА, ф. 1102, оп. 2, д. 1265 – Метальников Николай Иванович, член Государственной думы, учредитель акционерного общества освещения «Прометей».

Российское зарубежье во Франции. 1919–2000. Хроника. Биографический словарь: Т. 2 / под общ. ред. Л. Мнухина, М. Авриль, В. Лосской. М., 2010.

Саломатина С. А. Коммерческие банки в России: динамика и структура операций, 1864–1917 гг. М., 2004.

Список фабрик и заводов Российской Империи. Составлен по официальным сведениям Отдела промышленности Министерства торговли и промышленности / под ред. В. Е. Варзара. Ч. 2. СПб., 1912.

Указатель действующих в империи акционерных предприятий / под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб., 1907.

Ульянкина Т. И. Метальников Сергей Иванович // Русское Зарубежье: Золотая книга эмиграции. Первая треть XX века: энциклоп. биогр. словарь. М., 1997. С. 408–410.

Ульянкина Т. И. Сергей Иванович Метальников (1870–1946) (к 140-летию со дня рождения) // Цитокины и воспаление. 2010. № 4. С. 55–60.

Устав акционерного общества «Б. И. Виннер» для выделки и продажи пороха, динамита и других взрывчатых веществ. СПб., 1899.

Фокин С. И., Телепова М. Н., Шаварда П. А. Профессор С. И. Метальников и Парижский архив // Вопросы истории естествознания и техники. 2004. № 3. С. 110–123.

Шацлло К. Ф. Государство и монополии в военной промышленности России (конец XIX в. – 1914 г.). М., 1992.