

ИСТОРИЯ ФИНАНСОВ И УЧЕТА

М. Н. Барышников

докт. ист. наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой истории Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена

КОМПАНИЯ ПЕТЕРБУРГСКОГО МЕТАЛЛИЧЕСКОГО ЗАВОДА: ПРОИЗВОДСТВО, УПРАВЛЕНИЕ, ИНВЕСТИЦИИ

Введение

Опыт функционирования Компании Петербургского Металлического завода (КПМЗ) во второй половине XIX — начале XX в. свидетельствовал о значительных изменениях, происходивших в хозяйственной и общественной жизни России. В этот период КПМЗ смогла использовать разнообразные возможности, создаваемые экономикой догоняющего развития с точки зрения адаптации к хозяйственным и социокультурным условиям своего времени. Несколько факторов объясняют особое место компании в развитии машиностроительной отрасли — одной из базовых и технологически развитых в стране: благоприятная институциональная ситуация; последовательное стремление к технико-технологическому обновлению; использование различных финансовых возможностей для наращивания производства; наличие руководства, которое было готово и могло вкладывать значительные средства в человеческие ресурсы и средства, необходимые для того, чтобы предприятие утвердилось в числе ведущих в отечественной промышленности.

Методологическая основа работы в значительной мере определяется междисциплинарным исследовательским подходом А. Чандлера, включающим сравнительно-исторический анализ изменений в организационной структуре, производстве, маркетинге, исследовательских работах и прочих параметрах функционирования корпораций (*Debating Methodology...*, 2017, p. 446–449). В связи с этим базовым является изучение эффективности бизнеса с учетом имеющихся экономических и институциональных возможностей для реализации интересов в их индивидуальном и групповом выражении (собственников, управленцев высшего звена, служащих и т. д.). Кроме того, имеется в виду, что крупная фирма «играет решающую роль в эволюции отраслей не просто как бизнес-единица, осуществляющая транзакции на основе потоков информации, но, что более важно, как создатель и хранитель продуктивно-специфического знания, встроенного в организационную структуру» (Чандлер, 2006, с. 26–27). Данный подход вполне уместен при изучении компаний и отраслей промышленности Российской империи. Например, в преддверии Первой мировой войны публичные компании в сфере машиностроения в большинстве своем выступали в качестве демократически структурированных ассоциаций, использовавших акции сравнительно низкой номинальной стоимости (нередко 100 руб.), которые потенциально могли приобретаться лицами из различных социальных групп. Иная картина наблюдалась в текстильных фирмах, чаще всего закрытых для внешнего контроля, имевших паи высокого номинала (до нескольких тысяч рублей), которые были сосредоточены в руках представителей одной семьи или сообщества родственников.

Появление в отечественном машиностроении новых организационных возможностей для аккумулирования необходимых ресурсов, прежде всего трудовых, технико-технологических и инвестиционных, в процессе разработки, производства и реализации передовой для своего времени продукции, в сочетании с наличием в стране благоприятной для бизнеса институциональной среды (в том числе в плане защищенности прав собственности), обернулось для КПМЗ складыванием мощного производственного потенциала. При этом важнейшим фактором роста, независимо от имевшейся в среде собственников и представителей административного персонала ценностных ориентаций возрастного, сословного, родственного или этнического характера, выступала готовность к согласованию индивидуальных и групповых интересов с потребностями развития предприятия в долгосрочной перспективе. Способность членов правления к доверительным отношениям и новаторским решениям в хозяйственной и управленческой сфере, при одновременном тесном командном взаимодействии и ориентированности на наступательные модели в стратегии, привели к созданию одной из крупнейших в стране корпораций с мощным потенциалом развития, как в гражданском, так и военном секторах отечественной экономики. Имеющиеся исследования (Сергеев, 1967; Баженова, 1997) подтверждают тот факт, что гибкое сочетание предпринимательского, технократического и инвестиционного содержания в работе способствовало последовательному расширению операций КПМЗ в производственной сфере в переломный (с точки зрения модернизационных процессов в стране) период второй половины XIX — начала XX в.

Создание и функционирование Металлического завода в 1860–1870-х гг.

Перспективы развития акционерных компаний в 1860–1870-х гг. во все большей мере определялись результативностью сочетания возможностей предпринимательского, инвестиционного, технико-технологического и институционального свойства. В последнем случае речь шла, помимо прочего, о согласовании (правовом и неформальном) интересов, связанных с сословным, семейно-родственным и этно-конфессиональным положением владельцев предприятий. Примечателен в данном случае тот факт, что учреждению КПМЗ предшествовала долготелная предпринимательская деятельность Сергея Нефедьевича Растеряева. Еще в 1831 г. в возрасте 25 лет он открыл в столице свое первое предприятие — химическую фабрику на Гутуевском острове. С 1849 г. семейная фирма, зарегистрировавшись при Петербургской бирже, приступила к активным внешнеторговым операциям. Особенно успешным стал период Крымской войны, когда Растеряеву удалось поставить из-за границы селитру и серу для отечественных пороховых заводов, а также снабдить русскую армию манерками (солдатскими фляжками), выручив 150 тыс. руб. серебром (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 1066, л. 165). Одновременно, обретя богатый деловой опыт, значительный личный капитал и широкие связи среди русских и иностранных коммерсантов, глава семейного предприятия приступает к более масштабной промышленной деятельности. В течение 1850-х гг. Растеряев становится владельцем еще трех заводов — дробяного, кожевенного и кирпичного (Краско, 2010, с. 288). Высокая результативность его бизнеса во многом была связана с умелым использованием денежных средств, получаемых в торговой сфере и направляемых затем на финансирование производственных проектов. В условиях, когда до середины 1860-х гг. в России отсутствовали частные коммерческие банки, Растеряев достаточно эффективно использовал прибыль от своих зарубежных коммерческих операций, реализуя в этом смысле возможности

самофинансирования при ведении ряда промышленных дел. К концу 1850-х гг. по стоимости ввозимых в Петербург иностранных товаров он занимал среди русских купцов весомое третье место, уступая лишь крупным семейным фирмам Елисеевых и Малютиных (Коммерческая газета, 1860, 17 февр.). Отметим также известность, которую Растеряев приобрел на поприще социальных инициатив. В частности, он входил в число семи членов комитета одного из крупнейших в городе учреждений — Николаевского дома призрения престарелых и увечных граждан (Производитель и промышленник, 1860, 5 янв.).

Деловые успехи С. Н. Растеряева определялись еще одним немаловажным обстоятельством — наличием тесного партнерства с видным петербургским финансистом, промышленником и коммерсантом А. Л. Штиглицом. Принадлежавшее последнему семейное предприятие выступало в то время не только в роли одной из ведущих при Петербургском порте (по объемам поставляемых российских и иностранных товаров) торговых фирм, но и в числе крупнейших в стране частных банкирских заведений. Имея финансовую поддержку Штиглица, Растеряев открывает в 1856 г. на правом берегу Невы, вблизи своего кожевенного завода, еще одно предприятие, ориентированное на выпуск разнообразных металлических изделий. При этом развитие промышленного дела связывалось им с обращением к ранее не использовавшейся организационной форме акционерной компании.

Проект создания КПМЗ мог иметь для его участников крайне интересную перспективу. Во-первых, следовало учитывать растущий спрос в Петербурге на хозяйственные изделия из металла (в том числе гвозди, проволоку, кухонную посуду и т. д.). Во-вторых, крайне значимой для развития предприятия стала отмена с 1857 г. ранее действовавшего запрета на ввоз в Россию чугуна и железа (Афанасьев, 1893, с. 215). В-третьих, открытие компании пришлось на период «раскрепощения» акционерного дела в стране, когда после завершения Крымской войны правительство стало поощрять предпринимательскую деятельность в различных ее формах (Шепелев, 2006, с. 83). Наконец, успеху предприятия должно было способствовать привлечение ряда крупных инвесторов из числа петербургских коммерсантов и представителей столичной аристократии. В данной ситуации учреждение КПМЗ могло стать для С. Н. Растеряева рубежным событием с точки зрения укрепления его позиций в составе петербургской деловой элиты.

В 1857 г. последовало открытие действий КПМЗ. Формально учредителями компании и, одновременно, первыми членами правления (с обязательным приобретением не менее 100 акций) стали, помимо С. Н. Растеряева, граф Н. И. Мусин-Пушкин, полковник Т. И. Жирар, купцы Г. Классон и Э. Кольбе. Каждый из них, независимо от доли в дивидендных выплатах, был наделен правом в течение 12 лет получать гарантированные 2% от чистой прибыли, а также еще 1% в качестве вознаграждения за исполнение директорских обязанностей (Устав..., 1858, с. 7, 11). Фактически ключевыми собственниками КПМЗ выступали несколько лиц, возглавлявшие известные в столице семейные торговые фирмы — А. Л. Штиглиц, Р. И. Клеменц, Э. М. Мейер. Что касается Растеряева, то его далеко идущие планы в отношении компании подтверждались включением в состав акционеров одного из сыновей — 19-летнего Григория, активно интересовавшегося промышленной деятельностью. Заметим, что другие акционеры своих детей в составе собственников не имели (Список..., 1859, с. 1–2).

Надежды на быстрое развитие операций компании (спустя год стоимость 100-рублевых именных акций на Петербургской бирже выросла до 252 руб. 50 коп. (Сергеев, 1967, с. 25)) стали меркнуть со второй половины 1858 г. на фоне банковского кризиса в Западной Европе и последующих финансовых трудностей

в России. В 1859 г. в числе первых ощутил на себе последствия свертывания внешнеторговых операций и резкого сокращения наличности С. Н. Растеряев. Трудности, переживаемые его семейным делом, были дополнены известием о прекращении с 1860 г. деятельности банкирского дома «Штиглиц и К°», а также желанием ряда деловых партнеров избавиться от акций КПМЗ. В условиях сложной хозяйственной и финансовой ситуации Растеряев пережил инфаркт, и спустя непродолжительное время, в мае 1860 г., скончался. С его смертью семейный бизнес возглавила вдова, 49-летняя А. В. Растеряева, единолично управлявшая фамильным торгово-промышленным делом до своей кончины в 1874 г. (Краско, 2010, с. 292). Примечательным являлось решение, принятое ею за себя и сына Григория, о выходе из числа собственников КПМЗ. Не проявлявшая особого интереса к участию в делах предприятия, Растеряева как наследница мужа продолжала, тем не менее, вплоть до 1867 г. получать 2% с прибыли компании.

Имеющиеся данные позволяют обрисовать облик КПМЗ ко времени смерти С. Н. Растеряева. Предприятие включало шесть цехов: меднолитейный, меднопрокатный, железопрокатный, проволочный, слесарный и кузнечный. Численность рабочих составляла 375 человек, в том числе 80 женщин. На заводе действовали 3 больших и 4 малых паровых машины, общей мощностью 130 л. с. Имелось 2 паровых молота и ряд станков: строгальный, 2 сверлильных и 14 токарных, а также 4 механических ножниц. Имелись плавильная печь, 8 плавильных посудных печей с воздуходушными машинами, 4 больших и 1 малая калильные печи, а также ряд других производственных установок, включая вагранку, выплавлявшую до 50 пудов чугуна в день. Балансовая стоимость произведенной в 1860 г. продукции, сбывавшейся главным образом в Петербурге и Москве, составила 319,8 тыс. руб. (Статистические..., 1861, с. 62). Предприятие занималось изготовлением железной и медной проволоки, железных винтов, заклепок для котлов, экипажных осей, костылей для железных дорог, стальных рессор для экипажей, пороховых ящиков, медных котлов, медных листов для бумажных фабрик, разнообразных мельхиоровых изделий, а также кухонной и столовой посуды.

Потенциально с точки зрения уже имеющихся производственных мощностей и устойчивого спроса на недорогие металлоизделия КПМЗ обладала неплохими перспективами для развития. Однако существовали две проблемы, резко сужавшие возможности для дальнейшего роста. Речь шла, во-первых, об отсутствии крупных заказов (при сопутствующей немногочисленности инженерно-технического персонала высокой квалификации, способного обеспечить регулярный выпуск более сложных в технологическом плане и значимых в стоимостном выражении изделий) и «крайней ограниченности» собственного капитала (Обзор..., 1863, с. 53). Сохраняющаяся ориентация на потребителей с устоявшимися предпочтениями (прежде всего в товарах невысокой ценовой категории) сковывала возможности для дальнейшего роста компании, а практически отсутствующие инвестиции лишали предприятие перспектив на технико-технологическую модернизацию. Надежды на решение этих проблем появились лишь вслед за известием о вхождении в состав правления Э. М. Мейера — главы одноименной петербургской фирмы, занимавшейся внешнеторговыми и частными банкирскими операциями. В 1860 г. семья Мейеров (они были, как и Штиглицы, выходцами из Германии) заняла место крупнейшего акционера и стратегического инвестора компании.

С середины 1860-х гг. по настоянию Э. М. Мейера на работу в КПМЗ стали приглашаться немецкие инженеры. Рубежным в данном отношении явилось вхождение в 1866 г. в состав служащих Отто Креля. Во многом с именем этого человека будут связаны последующие успехи компании, прежде всего в определении новых

направлений хозяйственной деятельности. С этого времени предпринимались усилия по диверсификации производства, прежде всего за счет выпуска более сложной в технологическом плане продукции, включая конструкции для железнодорожных мостов и домовых перекрытий, паровые котлы, подъемные краны и лифты, оборудование для бытовых и заводских систем отопления и вентиляции и т. д. Результатом преобразований, в том числе по итогам инвестирования Мейерами более 500 тыс. руб. в основной капитал, стал рост оборотов предприятия: в 1877 г., они превысили показатели десятилетней давности в четверо (Сергеев, 1967, с. 43, 48).

С 1879 г. в управление делами КПМЗ вступил, одновременно заняв пост совладельца (полного товарища) фирмы «Э. М. Мейер и К°», А. А. Шварц. Как и О. Крель, он состоял сотрудником Мейеров с 1866 г. Что касается Креля, то его вклад в развитие не только Металлического завода, но и российской промышленности в целом, был отмечен званием почетного инженера-технолога при Технологическом институте, орденами Святой Анны III степени и Станислава II степени (Баженова, 1997, с. 20–22). Изделиям завода присваиваются в 1870–1880-х гг. ряд наград на отечественных и зарубежных выставках. К концу 1890-х гг. КПМЗ являлась одной из немногих фирм, неоднократно удостоивавшихся за качество выпускаемой продукции права изображения на рекламных и информационных материалах государственного герба (в 1896 г. в шестой раз).

При наличии успехов в деле технико-технологической модернизации производства и налаживании выпуска современных по своим потребительским качествам изделий открытым оставался вопрос финансовой обеспеченности функционирования компании. В 1870-х гг. Э. М. Мейер по-прежнему выступал в качестве единственного стратегического инвестора, вкладывавшего значительные суммы в развитие завода. И данная ситуация сохранялась при том, что имелось еще более 80 собственников, в числе которых 13 являлись крупными финансистами и коммерсантами. При подобном положении дел Мейер утверждает в мысли, которую в 1877 г. ему удастся реализовать в виде решения общего собрания акционеров, о более справедливом распределении затрат на технико-технологическую модернизацию предприятия. Речь шла о том, что при «возрастании и расширении» деятельности завода акционеры должны были отчислять на увеличение средств КПМЗ большую часть дохода, оставляя в дивиденд «только незначительную часть прибылей» (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 208б, л. 7). В том же году данное решение нашло свое практическое воплощение в сокращении дивидендных выплат до 5% на акцию. По итогам 1879 г. (в условиях роста доходности операций) размер выплат составил 8%, но данное увеличение имело место при том, что из чистой прибыли в 399 тыс. руб. в счет долга Мейеру акционеры обязались перечислить 295 тыс. руб. (Сергеев, 1967, с. 54). Еще одной новацией, осуществленной в 1878 г. в русле предложений Мейера по укреплению финансового положения компании, стал выпуск 6%-ных облигаций на 800 тыс. руб. (Дегио, 1885, с. 184).

Организационные и финансово-экономические направления работы КПМЗ в 1880–1890-х гг.

В первой половине 1880-х гг., при стабильном составе акционеров, приоритетным оставался курс на поддержание неизменности уставного капитала (в размере 800 тыс. руб.) и одновременное увеличение размеров оборотного капитала, который достиг в 1884 г. 874,7 тыс. руб. (Дегио, 1885, с. 185). Спустя десятилетие руководители КПМЗ пришли к выводу, что путем «лишения» акционеров большей

части дивидендов удалось образовать «достаточный» капитал и довести завод «до нынешнего его цветущего состояния» (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 208б, л. 7). Впрочем, оценка причин роста компании была не совсем полна, поскольку не учитывала еще нескольких событий, имевших место в 1880-х гг. Отметим, прежде всего, перспективу для налаживания сотрудничества КПМЗ с правительством по выпуску артиллерийского вооружения, обрисовавшуюся со времени восхождением на престол Александра III. В 1884 г. стоимость выполненных казенных заказов составила 200 тыс. руб. — сумма не столько внушительная, сколько обнадеживающая с точки зрения возможностей для дальнейшего сотрудничества с Морским министерством и Главным артиллерийским управлением, прежде всего по поставкам станков и лафетов для орудий. Вместе с тем серьезной проблемой, приобретающей остроту в условиях все более ярко проявлявшегося «русского начала» во внутренней политике Александра III, становился немецкий облик руководства компании. Решение этой проблемы, позволявшее вывести отношения КПМЗ и правительства на качественно новый уровень, было найдено в лице бывшего выпускника Института инженеров путей сообщения Федора Егоровича Енакиева. В дальнейшем этому человеку удастся сформулировать и начать реализовывать курс на обновление производственной и финансовой (прежде всего путем сбалансированного подхода к использованию прямых и портфельных инвестиций) стороны деятельности предприятия, в значительной мере обеспечив трансформацию КПМЗ в одну из крупнейших и современных для своего времени корпораций.

Описываемым событиям предшествовала в 1885 г. женитьба Ф. Е. Енакиева на Анне Федоровне Винберг, племяннице председателя Петербургского биржевого комитета К. Ф. Винберга. Последний являлся совладельцем, помимо Э. М. Мейера и А. А. Шварца, фирмы «Э. М. Мейер и К°», а также состоял в числе крупных акционеров КПМЗ. Этот брак оказался значимым не только для жениха, во многом определив его карьерный рост на деловом поприще, но и для владельцев компании, которые обрели в лице молодого человека чрезвычайно способного компаньона. Вслед за женитьбой принимается решение о введении Енакиева в состав акционеров и членов правления предприятия. Дальнейшие события уже во многом будут связаны с его инициативами, в том числе по увеличению инвестиций в основной капитал, налаживанию более тесного сотрудничества с властными структурами и развитию кооперационных связей с другими промышленными фирмами. Как позднее пояснялось правлением, последовавший с 1886 г. десятилетний период будет представлен «замечательными, в смысле расширения завода», годами функционирования компании. Отметим, что привлечение Енакиева к масштабной технико-технологической модернизации предприятия ознаменовалось получением от Морского министерства заказа на шесть 12-дюймовых орудий для строящегося в Севастополе броненосца «Чесма» (Петербургский..., 1896, с. 7–8). С этого времени изготовление военной продукции становится одним из ведущих направлений работы КПМЗ (Указатель..., 1894, с. 385).

Первые результаты участия Ф. Е. Енакиева в управлении компанией демонстрировали следующую динамику: если в 1885 чистая прибыль составила 193,2 тыс. руб., то в 1888 г. — 414,6 тыс. руб., дивидендные выплаты соответственно 120 тыс. руб. (15% на акцию) и 320 тыс. руб. (40%). К 1895 г., с учетом активного привлечения кредитов (увеличились с 117,4 тыс. до 1,052 млн руб.) последовал рост выручки на 38,9%, чистой прибыли — в три раза (Акционерное..., 1898, с. 252–253). В целом, с 1882 по 1895 г. балансовая стоимость недвижимого имущества КПМЗ выросла на 47%, машин и оборудования — 32%. Количество паровых машин увеличилось с 6 до 20, сварочных печей — с 2 до 8, различных станков (токарных, строгальных,

сверлильных, фрезерных и другие) — с 287 до 516, подъемных кранов — с 43 до 58. За этот же период численность рабочих возросла в два раза (Петербургский..., 1896, с. 13). Интересными представлялись изменения в параметрах эффективности операций КПМЗ с 1889 г. — времени смерти Э. М. Мейера и образования среди членов правления «ключевой» тройки руководителей в лице наследника М. Э. Мейера и его ближайших партнеров А. А. Шварца (к этому время курировал юридическое сопровождение деятельности компании) и Ф. Е. Енакиева. Отметим здесь, что в период с 1889 по 1895 г. рентабельность активов увеличилась с 7 до 10,4%, в то время как соответствующие показатели по уставному капиталу (учитывая при этом его трехкратный рост, о причинах которого будет сказано ниже) демонстрировали уменьшение с 34 до 17,9% (Отчет..., 1890, с. 1–3; 1896, с. 1–3).

Изменения, происходивших в КПМЗ в последнее десятилетие XIX в., в значительной степени определялись характером отношений между несколькими собственниками. К началу 1890-х гг. из 8 тыс. акций крупнейший пакет принадлежал фирме «Э. М. Мейер и К°» — 5959 акций. Однако в соответствии с уставом 1857 г. это количество давало право лишь на 3 голоса — максимальное для физических и юридических лиц, владевших 200 и более акциями. Таким же количеством голосов обладали М. Э. Мейер, А. А. Шварц и К. Ф. Винберг. Енакиев Ф. Е. располагался 2 голосами. Кроме того имелось еще 3 человека, которым принадлежало по 2 голоса, и 7 акционеров с 1 голосом (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 2086, л. 11) (собственникам с числом акций менее 30 право голоса не предоставлялось). Иначе говоря, принятие и реализация сколько-нибудь значимых решений предполагало взаимодействие нескольких голосующих акционеров и на практике соответствовало поддерживаемому в их среде балансу интересов — деловых, семейно-родственных и дружеских. В полной мере данная ситуация проявилась при подготовке и осуществлении ряда преобразований в компании в 1893–1894 гг., совпавших с реализацией в этот же период масштабной инвестиционной программы (Петербургский..., 1896, с. 10–11).

Во-первых, как констатировали в 1894 г. члены правления, за предшествующие годы наличные средства возросли настолько, что было бы в «интересах» предприятия произвести единовременное погашение всех находящихся в обращении облигаций. Здесь следует пояснить, что непогашенных бумаг насчитывалось на 429 тыс. руб., из которых большей частью владела сама компания, в связи с чем потребовалось бы выделить сумму лишь в размере 139 тыс. руб. Во-вторых, крайне значимыми, как полагало правление, стали итоги проводимой с 1877 г. финансовой политики, приведшей к формированию, помимо уставного (800 тыс. руб.), двух дополнительных капиталов — оборотного и отдельного запасного (в общей сумме в 1,6 млн руб.). Однако данный результат вызывал у руководства КПМЗ серьезные опасения по поводу желания некоторых из акционеров вернуть свои средства, вложенные в эти два фонда (судя по всему подобные предложения уже поступали), что привело бы компанию в «стесненное положение». В связи с этим голосами нескольких собственников, прежде всего М. Э. Мейера, А. А. Шварца и Ф. Е. Енакиева, было решено объединить все три ресурса, доведя таким образом уставной капитал до 2,4 млн руб. при сопутствующем предоставлении владельцам первоначальных акций права на получение дополнительных (из расчета: одна новая акция на две прежние). При этом выражалось мнение, что итогом данной операции станет то, что цена акций будет «ближе соответствовать» номинальной стоимости, и получаемый ежегодный акционерами доход будет «действительно доходом на ту сумму, которая обозначена в самой акции» (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 2086, л. 6–7).

В-третьих, что не менее важно, последовали изменения в уставе КПМЗ, потенциально ориентированные на дальнейшие преобразования в структуре собственности и управления, прежде всего, в сравнении с прежними обширными правами основателей компании (с учетом возможных претензий со стороны их наследников, прежде всего иностранных). Так, наряду с именными акциями, были введены акции на предъявителя. Одновременно исключенным из устава оказался параграф, согласно которому преимущественное право на приобретение новых акций имели учредители, затем другие акционеры, и уже в третью очередь лица со стороны. Изъятым явился также параграф, который наделял учредителей правом проводить дополнительную эмиссию, привлекая с этой целью, как российских подданных, так и иностранцев, без ограничения количества акций на одно лицо (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 2086, л. 26).

Достигнутый к началу 1890-х гг. баланс интересов в составе собственников, инженерно-технического и административного аппарата компании сопровождался курсом на оздоровление финансового положения при одновременной ориентации на диверсификацию производственной деятельности, прежде всего в плане использования технико-технологических новаций и учета уже имеющегося в отрасли уровня конкуренции. В последнем случае наиболее значимым становилось сотрудничество с властными учреждениями. Отметим в связи с этим, что КПМЗ удалось закрепиться в позиции одного из крупнейших частных предприятий, важнейшим направлением работы которого являлось выполнение военных заказов. Речь шла о сооружении лафетов для сухопутной и морской артиллерии, постройке барбетных, а затем башенных установок для военно-морского флота и крупной береговой артиллерии (Баженова, 1997, с. 32). За период с 1886 по 1898 г. стоимость казенных подрядов выросла с 500 тыс. до 4,6 млн руб. (Сергеев, 1967, с. 337).

В преддверии 1897 г., в условиях постоянно возрастающих расходов «по установлению новых видов производства», а также в целях «приобретения усовершенствованных машин и механических приспособлений и для увеличения оборотных средств» акционеры поддержали предложение правления об увеличении уставного капитала до 3 млн руб. Одновременно принимается решение о дальнейшей демократизации структуры уставного капитала, результатом чего стало наделение собственников количеством голосов в соответствии с имеющимся у них числом акций (каждые 30 акций давали право на 1 голос). Итогом проведенных преобразований стало, с одной стороны, уменьшение пакета, принадлежавшего банкирскому дому «Э. М. Мейер и К^о»: на февральском общем собрании собственников 1898 г. из 30 тыс. акций этой фирмой было заявлено лишь 8134. С другой стороны, появляются новые акционеры, заинтересованные в активных инвестиционных операциях с КПМЗ. В их числе выступают столичные финансовые учреждения: банкирские дома «Г. Вавельберг» (3235 акций; еще 2778 акций имел его владелец И. Вавельберг) и «И. В. Юнкер и К^о» (1541), а также Петербургский учетный и ссудный (2490) и Петербургский международный коммерческий (821) банки (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 2086, л. 92).

Еще одним итогом изменений в составе собственников и высшего управленческого персонала выступало постепенное укрепление позиций Ф. Е. Енакиева как ключевой фигуры в процессе налаживания кооперационных связей с другими промышленными предприятиями. С середины 1890-х гг. он курировал деловое партнерство с Русско-Бельгийским металлургическим заводом (ныне Енакиевский металлургический завод), став одним из его учредителей и директоров. Кроме того, занял пост члена правления Акционерного общества Мальцовских

заводов, а также члена Общества содействия русской промышленности и торговли. В свою очередь, А. А. Шварц контролировал финансовое и юридическое обеспечение операций КПМЗ. К концу XIX в. он состоял членом правления Петербургского учетного и ссудного банка, владея вместе с «Э. М. Мейер и К°» крупным пакетом в 400 акций (16 голосов) (Барышников, 2014, с. 105). Кроме того, Шварц был введен в состав учетно-ссудного комитета Петербургской конторы Государственного банка.

С 1895 по 1901 г. купцы 1-й гильдии М. Э. Мейер и А. А. Шварц, инженеры Ф. Е. Енакиев и Ф. И. Ванцелидес (последний с 1895 г. возглавлял административный аппарат предприятия) осуществляли масштабную инвестиционную программу, в ходе которой на 20% был увеличен уставной капитал, в два раза выросла балансовая стоимость активов — до 8,4 млн руб. В 1898 г. в русле реализации инновационных проектов заводом строится собственная электростанция, а также изготавливается первая башенная артиллерийская установка с электрическими приводами для броненосца «Пересвет» (затем для броненосцев «Ослябя» и «Победа») (Баженова, 1997, с. 43). Добавим, что в том же году на Петербургской бирже последовал рост сторублевых акций компании до 333 руб. (Указатель..., 1903, с. 1151). Имеющийся к этому времени опыт функционирования КПМЗ свидетельствовал в пользу того факта, что дифференциация интересов в составе членов правления (как в профессиональном, так и социокультурном плане) способствовала более качественному решению стратегических и оперативных задач, поиску путей преодоления возникавших проблем и реализации перспективных для развития корпорации идей и решений.

КПМЗ в условиях кризисной ситуации в России в первые годы XX в.

1890-е гг. завершились для КПМЗ достаточно оптимистично: рентабельностью активов составила 6,4%, уставного капитала — 12,6% (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 208б, л. 176). Вместе с тем осуществляемые масштабные капиталовложения вновь поставили вопрос об оборотных средствах. В апреле 1900 г. на общем собрании акционеров принимается решение о втором в истории КПМЗ выпуске облигаций, но на этот раз 4,5%, на срок 24 года, и в значительно большем объеме — на 1,8 млн руб. (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 208б, л. 146). В целом перспективы развития предприятия виделись членам правления вполне обнадеживающими (тем более с учетом весьма значительной роли банкирского дома «Э. М. Мейер и К°» в финансовой жизни империи (Ананьич, 1991, с. 108)), если бы не одно обстоятельство. В том же 1900 г. Россия вступает в период экономического кризиса, вскоре обернувшегося серьезными хозяйственными и социально-политическими проблемами. К 1901 г., в сравнении с показателями пятилетней давности, резко сокращается количество частных заказов. Стоимость акции КПМЗ падает на Петербургской бирже до минимального за предшествующие годы уровня — 162 руб. Чистая прибыль сокращается более чем в два раза, дивидендные выплаты — в три раза (Указатель..., 1905, с. 36–37). Ситуацию помог выправить крупнейший среди полученных частными фирмами казенный заказ: заводу выделили 268 380 руб. на изготовление «орудийные лафетов с установочными частями». В последующие шесть лет предприятие продолжало получать военные заказы, в том числе на изготовление сегментных снарядов и мелинитовых бомб (Военная..., 2004, с. 349–354).

Ощутимым ударом для компании стала смерть в апреле 1901 г. распорядительного директора Ф. И. Венцелидеса. Члены правления сочли своим долгом подчеркнуть, что, как «известно всему деловому Петербургу», покойный «отличался редким

трудолюбием, знанием дела и преданностью интересам компании» (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 2086, л. 200). Здесь следует пояснить, что уход из жизни Венцилидиса, при всех сопутствующих сложностях для функционирования КПМЗ, обернулся значимыми изменениями в перспективах деятельности завода. Речь шла о назначении (по инициативе Ф. Е. Енакиева) распорядительным директором инженера-технолога Николая Даниловича Лесенко. Его трудовой путь в компании начался в 1887 г., после окончания Петербургского технологического института. Спустя несколько лет он был отправлен во Францию для изучения работы военных предприятий, затем назначен управляющим Металлическим заводом. К началу 1900-х гг. Лесенко стал известен как опытный и энергичный, склонный к новаторским идеям и умелой административной деятельности руководитель. Последующее пятнадцатилетие его работы в правлении явилось периодом не только преодоления трудностей хозяйственного и социального свойства, но и осуществления целого ряда интересных проектов в производственной сфере.

1902 год стал самым трудным для КПМЗ. Однако уже в 1903 г., при кредитной поддержке со стороны «Э. М. Мейер и К°» (за двухлетие соответствующие заимствования выросли на 36,2%) и в условиях стабильного спроса на военную продукцию, начинается рост объемов производства при одновременном увеличении прибыльности и повышении зарплат рабочим и инженерно-техническому персоналу (Указатель..., 1905, с. 37). Одновременно Ф. Е. Енакиев и Н. Д. Лесенко стремились определить новое пространство хозяйственных и инвестиционных операций компании. 1904 год явился в данном отношении переломным. С одной стороны, начало русско-японской войны обернулось резким увеличением военных заказов. С другой — еще более значимым явилось решение о переходе к выпуску новой продукции: КПМЗ приобретает лицензию у французской компании «Сеттер, Гарле и К°» на изготовление и реализацию паровых турбин «Рато». В том же году это решение нашло поддержку общего собрания акционеров: первым, с крупнейшим пакетом в 11 975 акций (из 36 тыс.), заявил о своем согласии с новым направлением работы банкирский дом «Э. М. Мейер и К». Ту же позицию заняли совладельцы и крупнейшие кредиторы завода: Петербургский учетный и ссудный (владел 661 акцией), Русский для внешней торговли (565) и Петербургский международный коммерческий (300) банки (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 2086, л. 256). Заметим, что данному событию предшествовала (четырьмя месяцами ранее) перерегистрация фирмы «Э. М. Мейер и К°» в форме товарищества на вере. При этом 940 тыс. руб., из заявленного капитала в 2 млн руб., вложили в банкирский дом М. Э. Мейер и А. А. Шварц как учредители (полные товарищи), еще 1,06 млн руб. внесли несколько вкладчиков (товарищей на вере), в том числе из состава собственников КПМЗ.

В 1905 г. в условиях сложной внутренней ситуации в России компания изготавливает первые паровые турбины, в том числе для Петербургского политехнического института, Патронного завода и столичного торгового порта. Затем строятся более мощные (на 400 киловатт) для Петербургского арсенала и Обуховского завода (Сергеев, 1967, с. 138–139). Одновременно продолжали реализовываться инновационные проекты в сотрудничестве с Морским ведомством: в 1906 г. на заводе построена подводная лодка, оснащенная бензиновым двигателем внутреннего сгорания.

В свою очередь, сделанная ставка на активное налаживание отношений с французскими деловыми кругами нашла отражение на собрании акционеров в апреле 1906 г. По предложению Ф. Е. Енакиева принимается решение о наделении банка *Société Générale pour favoriser le développement du commerce et dell'industrie en France* правами представителя интересов КПМЗ во Франции. Данный шаг объяснялся

прежде всего тем, что это учреждение «принадлежит к числу наиболее выдающихся французских банков и состоит корреспондентом русского правительства» (РГИА, ф. 23, оп. 24, д. 2086, л. 292, 297). В том же году, при сохраняющейся социально-экономической и политической нестабильности в стране, компания инвестирует 274 тыс. руб. в капитальное строительство, еще 198 тыс. руб. — в закупку современных машин и оборудования. В следующем году на эти же цели ассигнуется еще 236 тыс. руб. (Сергеев, 1967, с. 243).

Направленность операций компаний в рассматриваемый период в значительной мере определялась характером предпринимательских интересов Ф. Е. Енакиева. В том же 1905 г. он предложил французским инвесторам, представленным в Петербурге Северным банком, проект учреждения крупной акционерной компании для сооружения сети железных дорог на Юге России. Помимо прочего предполагалось, хотя публично это и не афишировалось, последующее использование при реализации этой идеи производственного потенциала КПМЗ. В частности, речь шла о расширении выпуска поворотных кругов, светофоров, мостовых конструкций и прочей железнодорожной продукции, а также выполнении значительных по объему кесонных работ. Мнение директора Северного банка М. Верстрата о сделанном предложении было таково: «После изучения этот проект показался мне из наиболее интересных и со всех точек зрения его реализация желательной». По результатам многостороннего согласования (в том числе в правительстве) компания, получившая название Общество Северо-Донецкой железной дороги, была утверждена в июне 1908 г. императором Николаем II с огромным для своего времени капиталом — акционерным в 10 млн руб., облигационным — 90 млн руб. (Бовыкин, 1999, с. 204–209).

К моменту создания железнодорожного общества КПМЗ выступала в числе крупнейших промышленных корпораций России. Имеющиеся на 1908 г. данные позволяют обрисовать общую структуру ее производства. При 1798 рабочих из общей балансовой стоимости произведенной продукции в 6,033 млн руб. на долю артиллерийских лафетов и снарядных станков приходилось 2,894 млн руб., мостовых конструкций, стропил и паровых котлов — 392 тыс. руб., паровых турбин — 199 тыс. руб., артиллерийских снарядов — 190 тыс. руб., отопительных и вентиляционных систем — 182 тыс. руб. (Список..., 1912, с. 251). Изготавливались также минные аппараты, воздушные насосы, подъемные краны, гидравлические прессы, аккумуляторы, дезинфекционные камеры и другая продукция (Фабрично-заводские..., 1909, с. 554Б). Высокотехнологичной для своего времени направленности работы компании, осуществляемой в значительной степени «по собственным расчетам и проектам» (Иванов, Хачко, 1908, объявление № 61), соответствовали изменения, которые происходили в составе ее руководства. В 1909 г. по рекомендации Н. Д. Лесенко в число членов правления избираются инженеры-технологи В. О. Сонгин (ранее помощник распорядительного директора) и К. П. Федоров (доверенный распорядительного директора). С учетом ключевых позиций в этой группе инженера путей сообщения Ф. Е. Енакиева, можно говорить о формировании инженерного «костяка» среди владельцев КПМЗ с сопутствующим определением перспектив развития предприятия в преддверии Первой мировой войны.

Изменения в производственной деятельности компании накануне и в годы Первой мировой войны

В 1910 г. между М. Э. Мейером и А. А. Шварцем, с одной стороны, и инженерами Ф. Е. Енакиевым, В. О. Сонгиным и К. П. Федоровым — с другой, был согласован проект дальнейших масштабных изменений в деятельности завода. Принятые

решения имели свою предысторию, связанную с постановлением российского правительства в ноябре 1907 г. о строительстве отечественных военных кораблей «на русских заводах, из русских материалов и русскими рабочими». Вслед за этим Морское министерство объявило, что не станет заказывать механизмы судов в отдельности, а даст заказ на постройку кораблей полностью. Ориентируясь на получение дополнительных казенных заказов, КПМЗ инвестирует крупные средства в строительство собственной верфи. Для этого в 1911 г. приобретает закрытый бумагоделательный завод с 45 дес. земли на берегу Невы, в 22 км от Петербурга, близ села Ижоры. В конце 1911–1912 гг. здесь были возведены четыре стапеля. Главой судостроительного предприятия был назначен инженер-технолог П. С. Косюра. В декабре 1912 г. последовал заказ от Морского ведомства на строительство восьми эсминцев («Орфей», «Гром», «Забияка», «Победитель», «Летун», «Десна», «Сампсон», «Азард») с которым Усть-Ижорская верфь блестяще справится, показав пример выполнения контракта в срок и с должным качеством (Шацилло, 1992, с. 181–182).

С точки зрения перспектив работы верфи по гражданским заказам значимыми могли бы стать последствия еще одного закона (от 21 мая 1912 г.) — о судостроительных премиях. Речь шла о том, что с 1 января 1913 г. отечественным кораблестроительным предприятиям выдавались премии за каждое построенное металлическое грузовое или пассажирское судно, предназначенное для дальнего плавания, если закладка такого судна состоялась после 5 июня 1912 г. Данное решение могло явиться чрезвычайно важным для дальнейшего развития компании, учитывая в том числе удобное местоположение верфи с точки зрения связанности с железнодорожной сетью страны и территорией самого Металлического завода. Отметим в связи с этим, что спущенные со стапелей корпуса отводились по Неве к заводской пристани, где производился монтаж котлов и турбин, а затем возвращались для достройки на верфь. Здесь делалась окончательная установка всех главных и вспомогательных механизмов и оборудования, до полной готовности судов.

Помимо налаживания работ на верфи КПМЗ продолжала вкладывать средства в увеличение производственных мощностей и обновление «машинного устройства» предприятия. Растущая потребность в инвестициях отчасти была восполнена в августе 1911 г. (при посредничестве банкирского дома «Э. М. Мейер и К°» и Петербургского международного коммерческого банка) увеличением уставного капитала с 3,6 до 5,4 млн руб. (РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 204, л. 1–16). Активность в налаживании отношений с Международным банком была подтверждена в том же году участием компании в учреждении Русского судостроительного общества. Предполагалось создать на Черном море крупное современное кораблестроительное предприятие на базе арендованного казенного Николаевского адмиралтейства. К проекту, широко финансируемому банком, были привлечены ряд отечественных корпораций, в том числе петербургские КПМЗ и Общество Франко-Русских заводов (Шацилло, 1992, с. 193–194).

В 1911–1912 гг. в ситуации дальнейшего наращивания производственных мощностей наблюдалось некоторое снижение рентабельности активов (с 4,2 до 3,4%) при одновременном росте рентабельности уставного капитала (с 10,5 до 12%) (РГИА, ф. 23, оп. 28, д. 1614, л. 17–18; Оль, 1915, с. 98–99). В свою очередь, период 1912–1913 гг. демонстрировал, при росте балансовой стоимости активов на 38,6%, дальнейшее увеличение выручки — на 31,1%, и чистой прибыли — на 26,4%. (РГИА, ф. 23, оп. 28, д. 1614, л. 18–20). В июне 1913 г. по инициативе двух крупнейших собственников — «Э. М. Мейер и К°» и Петербургского международного

коммерческого банка, принимается решение о дополнительной эмиссии в размере 3,6 млн руб. Последовательное укрепление производственного и финансового потенциала компании имело непосредственное отношение к объемам получаемых военных заказов: с 1911 по 1914 г. соответствующий показатель вырос с 15 до 48,4 млн руб. (Сергеев, 1967, с. 337).

В целом динамика роста (включая доходность) КПМЗ за период с 1903 по 1913 г., в том числе с учетом реализации масштабных инвестиционных программ и значительных отчислений в запасные фонды, имевших место на фоне масштабных событий социально-экономического и политического характера (промышленный кризис начала XX в., русско-японская война, революционные события 1905–1906 гг., осуществляемые П. А. Столыпиным реформы), отражена в таблице.

Таблица

Изменения в балансовых показателях КПМЗ в 1903–1913 гг.

Показатель (руб.)	1903	1913
Активы	8 639 300	30 898 581
в том числе имущество	2 866 400	10 764 625
Уставной капитал	3 600 000	9 000 000
Запасной капитал	1 200 000	3 000 000
Отдельный запасной капитал	112 365	305 256
Кредиторы	1 813 600	2 362 414
Выручка	5 462 000	10 776 859
Чистая прибыль	265 300	884 181
Дивидендные выплаты (% на акцию)	7	14

Источник: Указатель..., 1905, с. 36–37; РГИА, ф. 23, оп. 28, д. 1614, л. 19–20.

Рост производственного потенциала КПМЗ происходил в условиях укрепления позиций инженерного состава правления. Данная ситуация в целом соответствовала изменениям в облике отечественной деловой элиты в начале XX в., сопровождавшимся «наиболее интенсивным» ее пополнением «новыми капиталистами, теми, кто или вообще не имел ранее каких-либо связей с миром капитала, или лишь выполнял определенные функции „по найму“». Прежде всего это относилось к представителям инженерного корпуса, юристам и некоторым другим лицам «интеллигентных профессий» (Боханов, 1992, с. 220). Подобная направленность формирования не только управленческих структур, но и состава собственников российских корпораций, наиболее ярко проявлялась в преддверии Первой мировой войны, в период развернувшейся в стране технико-технологической модернизации промышленности и масштабного перевооружения сухопутной армии и военно-морского флота. Эта же тенденция нашла отражение в истории с начавшимся в 1913 г. сооружением в Царицыне крупного оружейного завода.

Строительство предприятия (ему был передан огромный заказ на изготовление орудий для судов и береговых сооружений на Балтийском море) осуществляло Русское общество артиллерийских заводов (РОАЗ), созданное петербургскими Международным коммерческим и Учетным и ссудным банками. Крупное участие в реализации проекта приняла КПМЗ, правление которой считало «своей обязанностью обставить в будущем дело получения заводами артиллерийских заказов таким образом, чтобы иметь возможность выступать перед правительством с предложениями на исполнение полных комплектов артиллерийских устройств,

не исключая и самих орудий» (РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 204, л. 47). На первом общем собрании акционеров Общества представители Металлического завода предъявили 17 тыс. акций (из общего количества в 150 тыс.). Помимо этого, 11,5 тыс. акций были заявлены банкирским домом «Э. М. Мейер и К°», финансировавшим участие еще одного совладельца РОАЗ — британской судостроительной фирмы «Виккерс с сыновьями». Интересным здесь явилось предоставление Н. Д. Лесенко, В. О. Сонгину и К. П. Федорову на льготных условиях довольно внушительных пакетов акций РОАЗ. Кроме того, Лесенко был включен в состав правления компании, будучи призван курировать оснащение царицынского завода необходимыми металлоконструкциями. В свою очередь, другой директор РОАЗ — гражданский инженер П. И. Балинский, он же российский представитель интересов фирмы «Виккерс с сыновьями», получил пост члена правления Металлического завода. Деловые партнеры предполагали в дальнейшем, при участии КПМЗ, а также ряда других корпораций (акционерных обществ «Сормово», «Лесснер» и Коломенского машиностроительного заводов), превратить царицынское предприятие в крупнейший центр по производству различных видов вооружений (Бовыкин, 2001, с. 255–256). Еще одним направлением должно было стать налаживание производственного сотрудничества с Обществом русских электротехнических заводов «Сименс и Гальске», распорядительным директором которого был избран А. А. Шварц.

В преддверии Первой мировой войны активную работу по укреплению кооперационных связей КПМЗ с другими промышленными предприятиями продолжал вести Ф. Е. Енакиев. Помимо Металлического завода, он входил в руководство Русского судостроительного общества, Русского-Бельгийского металлургического общества, Русского паровозостроительного и механического общества и Русско-Персидского горнопромышленного общества, а также Общества Северо-Донецкой железной дороги. Кроме того, являлся видным деятелем общероссийской организации предпринимателей — Совета съездов представителей промышленности и торговли, а также членом Русско-Итальянской торговой палаты (Весь Петербург, 1914, с. 224). В 1912 г. Енакиев представил петербургской общественности программу мер, призванных обеспечить дальнейшее благоустройство северной столицы. Итогом их реализации, по его мнению, должно было стать то, что «в массу городских обитателей проникнет сознание солидарности интересов, и будет расти и крепнуть общая потребность *созидания красоты городов*» (Енакиев, 1912, с. 23). К числу важнейших Енакиев отнес меры по обновлению транспортной инфраструктуры Петербурга, в том числе с учетом прежних «смелых замыслов» П. И. Балинского, и подразумевая использование производственных мощностей КПМЗ, строительство в северной столице «путей большой скорости» — метрополитена (Енакиев, 1912, с. 41, 46). Обоснованию этой идеи он посвятил значительную часть своего труда, однако начавшаяся вскоре война перечеркнула эти планы.

Со вступлением России в Первую мировую войну Металлический завод практически полностью перешел на выпуск военной продукции. В 1914–1915 гг., в условиях резкого увеличения правительственных заказов, балансовая стоимость активов выросла с 39,3 до 48 млн руб. При этом имело место быстрое увеличение выручки (с 16,1 млн до 35,6 млн руб.) при одновременном, с учетом сопутствующих крупных вложений в техническую модернизацию предприятия и верфи, снижении чистой прибыли — с 1,1 млн до 930,8 тыс. руб. (РГИА, ф. 23, оп. 28, д. 1614, л. 26–29; Статистика..., 1916, № 145). В годы войны, вслед за 8 миноносцами типа «Орфей», КПМЗ получила заказ на 5 более мощных миноносцев типа «Гогланд» и 4 тральщиков типа «Ударник». Продолжали также строиться

башенные установки для военных кораблей, полевые 3-дюймовые пушки, станки для 120-миллиметровых орудий, 12-дюймовые гаубицы, снаряды, гранаты, минометы и бомбометы (Сергеев, 1967, с. 318, 349). За период с 1914 по 1917 г. количество занятых в производстве выросло почти в два раза, составив 6704 человек. В связи с этим отметим используемые членами правления разнообразные возможности, в том числе финансовые и властно-административные, по увеличению численности рабочих за счет мужчин, имевших ту или иную профессиональную подготовку (на предприятии насчитывалось лишь 15 женщин). Для сравнения: находившееся с компанией в тесной производственной кооперации Общество Невского судостроительного и механического завода за этот же период приняло на работу 1205 женщин (из общего числа занятых в 6141 человек) (Экономическое положение..., 1957, с. 42–43).

Страховое обеспечение деятельности КПМЗ осуществляло Товарищество «Саламандра», членом правления которого являлся М. Э. Мейер. В свою очередь, приоритетным при найме служащих являлся отбор претендентов среди выпускников Императорского Петроградского коммерческого училища и Торговой школы им. Императора Николая II, в числе попечителей которых состояли А. А. Шварц и М. Э. Мейер. Рубежным событием для компании стала смерть в январе 1915 г. Ф. Е. Енакиева, после чего на ведущие позиции в правлении и формально, и фактически выдвинулся Н. Д. Лесенко. Накануне 1917 г. он входил также в состав Совета торговли и мануфактур (совещательное учреждение при Министерстве финансов, рассматривавшее вопросы развития отечественной промышленности и торговли) и руководства региональной предпринимательской организации — Совета Съездов металлзаводчиков Северного и Прибалтийского районов. Отметим также его членство в правлении крупного петербургского акционерного общества — «Дюфлон, Константинович и К°». Эта компания, специализировавшаяся на поставках электрооборудования для военных кораблей, находилась многие годы в сфере интересов Лесенко (с 1906 г. он представлял ее в Петербургском обществе заводчиков и фабрикантов). В целом распорядительный директор КПМЗ обеспечивал не только развитие компании, но и уверенно укреплял собственные позиции в отечественном деловом мире в качестве влиятельного, обладавшего огромным опытом производственной и административной деятельности промышленника.

К лету 1916 г. объем военных заказов КПМЗ достиг огромной суммы в 100 млн руб. В это же время Н. Д. Лесенко и А. А. Шварц приступили к реализации плана по увеличению уставного капитала с 9 до 12 млн руб. Предполагалось оплатить новые акции двумя суммами: 2 520 000 руб. привлекались со счетов отдельного запасного капитала, и еще 480 тыс. руб. наличными деньгами, вносимыми акционерами пропорционально числу принадлежавших им акций. Подобный вариант допэмиссии, в определенной мере повторявший решения 1894 г. об использовании резервного фонда для пополнения уставного капитала, объяснялся прежде всего желанием сохранить сложившийся баланс интересов в составе акционеров. Как считали члены правления, «нашему предприятию, работающему на оборону в исключительных обстоятельствах военного времени, неудобно привлечение новых акционеров, которое может повести к коренной ломке успешно развивающегося дела» (РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 204, л. 126). Впрочем, в мае 1917 г., вслед за ухудшением финансового положения на фоне революционных событий в стране, руководство компании поменяло свою позицию. Принимается решение об увеличении уставного капитала с 12 до 18 млн руб. при одновременном выпуске облигаций на 9 млн руб. (по уставу размер облигационного капитала не мог превышать половины объема уставного).

Но уже в августе 1917 г. члены правления вынуждены были признать, что из-за «чрезвычайного повышения рабочим заработной платы и понижения производительности заводов, компания понесла во время революции около 8 млн руб. убытка» (РГИА, ф. 23, оп. 14, д. 204, л. 167), а потому осуществление задуманной финансовой операции становилось крайне затруднительным. В виде акционерной компании 60-летняя история Металлического завода завершалась в условиях резкого обострения экономической и социально-политической ситуации в России, приведшей в 1918 г. к полной дезорганизации хозяйственной жизни с сопутствующими решениями большевистского правительства о национализации промышленных предприятий.

Заключение

В дореволюционный период высокая результативность функционирования КПМЗ как по продолжительности существования (выступала одним из старейших акционерных обществ в России), так и масштабам деятельности и уровню доходности (в канун 1917 г., в условиях военного времени, дивидендные выплаты составили 16% на уставной капитал) в значительной мере определялась эффективным согласованием нескольких направлений работы предприятия. Речь шла, прежде всего, о соотношении производственного и инвестиционного начал в реализации стратегических целей и оперативных задач, находивших свое выражение в показателях роста потенциала компании, в том числе с точки зрения объемов, структуры и качества выпускаемой продукции. Тесное (и вместе с тем гибкое) взаимодействие владельцев банкирского дома «Э. М. Мейер и К^о» с инженерным составом руководства завода, в сочетании с укреплением партнерских отношений с властными структурами, привлечением лиц с предпринимательскими способностями (Ф. Е. Енакиев и Н. Д. Лесенко), а также налаживанием кооперационных связей с другими предприятиями при одновременном использовании ресурсов отечественных и иностранных банков, обеспечило в конечном счете создание одной из мощнейших в стране промышленных корпораций. Оптимальное сочетание предпринимательского, технократического (инженерного) и финансового направлений в работе сопровождалось нахождением необходимого баланса между складывающейся структурой интересов (в среде собственников, управленческого персонала, инженеров и инвесторов) и перспективами развития предприятия, и, как следствие, результативным осуществлением мер по диверсификации производства и последовательным укреплением конкурентных позиций КПМЗ в гражданском и военном секторах отечественной экономики.

Источники

Акционерное дело в России. Т. 2. Статистика акционерных предприятий. Выпуск II. Горнопромышленные, горнозаводские и механические предприятия. СПб., 1898.

Ананьич Б. В. Банкирские дома в России. 1860—1914. Очерки частного предпринимательства. Л., 1991.

Афанасьев П. А. Машиностроение // Фабрично-заводская промышленность и торговля России. СПб., 1893.

Баженкова М. И. Ленинградский металлический завод. СПб., 1997.

Барышников М. Н. Из истории взаимодействия Петербургского учетного и ссудного банка с промышленными компаниями России (конец XIX — начало XX в.) // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 4. С. 99—124.

Бовыкин В. И. Французские банки в России. Конец XIX — начало XX в. М., 1999.

- Бовыкин В. И.* Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны. М., 2001.
- Боханов А. Н.* Крупная буржуазия России (конец XIX в. — 1914 г.). М., 1992.
- Весь Петербург на 1914 г.: адресная и справочная книга г. С.-Петербурга. Отдел III. СПб., 1914.
- Военная промышленность России в начале XX века. 1900–1917. Сборник документов. М., 2004.
- Дегио В.* Русские ценные бумаги. Сборник сведений о всех главнейших фондах, закладных листах, акциях и облигациях, котирующихся на русских биржах. СПб., 1885.
- Енакиев Ф. Е.* Задачи преобразования Петербурга. СПб., 1912.
- Иванов П. Г., Хачко А. К.* Справочная книга русских и иностранных промышленно-технических предприятий (металлургических и механических), правления которых находятся в С.-Петербурге, на 1908 год. СПб., 1908.
- Коммерческая газета. 1860. 17 февраля.
- Краско А.* Петербургское купечество: страницы семейных историй. М.; СПб., 2010.
- Обзор различных отраслей мануфактурной промышленности России. СПб., 1863. Т. 2.
- Оль П. В.* Статистика акционерных обществ и паевых товариществ, обязанных публичной отчетностью. За 1911/12 гг. Пг., 1915.
- Отчет правления высочайше утвержденной *Компании С.-Петербургского металлического завода* за 1889 г. СПб., 1890.
- Отчет правления высочайше утвержденной *Компании С.-Петербургского металлического завода* за 1895 г. СПб., 1896.
- Петербургский металлический завод. Краткий очерк деятельности с 1882 по 1896 г. СПб., 1896.
- Производитель и промышленник (газета). 1860. 5 янв.
- Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 23. Оп. 14. Д. 204 — Об изменении устава Компании Петербургского Металлического завода.
- РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 2086 — О разрешении компании Петербургского металлического завода выпустить дополнительные акции.
- РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 1066 — О награждении разных лиц званиями коммерции и мануфактур советника.
- РГИА. Ф. 23. Оп. 28. Д. 1614 — Компания Петроградского металлического завода.
- Сергеев Н. С.* Металлисты. История Ленинградского металлического завода им. XXII съезда КПСС. Л., 1967. Т. 1.
- Список гг. акционеров Санкт-Петербургского Металлического завода. СПб., 1859.
- Список фабрик и заводов Российской империи / под ред. В. Е. Варзара. СПб., 1912. Ч. 1.
- Статистика акционерного дела в России. Акционерные, паевые и фабрично-заводские предприятия России. 1915–1916 гг. Пг., 1916.
- Статистические сведения о фабриках и заводах экспонентов, получивших награды на мануфактурной выставке 1861 г. СПб., 1862.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий / под общ. ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб., 1903.
- Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов / под ред. В. А. Дмитриева-Мамонова. СПб., 1905. Т. 1.
- Указатель фабрик и заводов Европейской России. Материалы для фабрично-заводской статистики. СПб., 1894.
- Устав Компании Санкт-Петербургского металлического завода. СПб., 1858.
- Фабрично-заводские предприятия Российской империи / сост. Л. К. Езиоранский. СПб., 1909.
- Чандлер-мл. А.* Сотворение электронной эпохи: эпопея отраслей (бытовая электроника и компьютерная техника) / пер. с англ. под ред. Ю. Е. Благова. СПб., 2006.
- Шаццлло К. Ф.* Государство и монополии в военной промышленности России (конец XIX в. — 1914 г.). М., 1992.
- Шепелев Л. Е.* Акционерные компании в России: XIX — начало XX века. СПб., 2006.
- Экономическое положение России накануне Великой Октябрьской социалистической революции. Документы и материалы. М.; Л., 1957. Ч. 1.
- Editors' Introduction. Debating Methodology in Business History // Business History Review. 2017. Vol. 91. № 3. P. 443–455.

References

- Akcioneroedel v Rossii. T. 2. Statistika akcionerных predpriyatij. Vyp. II. Gornopromyshlennye, gornozavodskie mehanicheskie predpriyatija* [Joint-stock business in Russia. Vol. 2. Statistics of joint-stock companies. Iss. II. Mining, mining and mechanical enterprises]. St. Petersburg, 1898. (In Russian)
- Anan'ich B. V. *Bankirskiedoma v Rossii. 1860–1914. Ocherkichastnogopredprinimatel'stva* [Banking houses in Russia. 1860–1914. Essays on private enterprise]. Leningrad, 1991. (In Russian)
- Afanas'ev P. A. *Mashinostroenie* [Mechanical engineering]. *Fabrichno-zavodskaja promyshlennost' itorgovlja Rossii* [Factory industry and trade of Russia]. St. Petersburg, 1893. (In Russian)
- Bazhenkova M. I. *Leningradskij metallicheskiy zavod* [Leningrad metal plant]. St. Petersburg, 1997. (In Russian)
- Baryshnikov M. N. Iz istorii vzaimodejstviya Peterburgskogo uchetnogo i sudnogo banka s promyshlennymi kompanijami Rossii (konec XIX — nachalo XX v.) [From the history of interaction of St. Petersburg accounting and loan Bank with industrial companies of Russia (late XIX — early XX century)]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta* [Russian management journal], 2014, vol. 12, N 4, pp. 99–124. (In Russian)
- Bovykin V. I. *Francuzskiebanki v Rossii. Konec XIX–nachalo XX v.* [French banks in Russia. Late XIX–early XX century]. Moscow, 1999. (In Russian)
- Bovykin V. I. *Finansovyy kapital v Rossii nakanune Pervoj mirovoj vojny* [Financial capital in Russia on the eve of world war I]. Moscow, 2001. (In Russian)
- Bohanov A. N. *Krupnaja burzhuzija Rossii (konec XIX v. — 1914 g.)* [Large bourgeoisie of Russia (late XIX century — 1914)]. Moscow, 1992. (In Russian)
- Chandler-ml. A. *Sotvorenie elektronnoy epohi: epopeya otrasley (bytovaya elektronika i kompyuternaya tehnika. Per. s angl. pod red. Yu. E. Blagova)* [Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industries. Trans. with English. ed. by Yu. E. Blagova]. St. Petersburg, 2006. (In Russian)
- Ves' Peterburg na 1914 g.: adresnajai spravocchnaja kniga g. S.-Peterburga. Otdel III* [The whole of St. Petersburg in 1914: address and reference book of St. Petersburg. Division III]. St. Petersburg, 1914. (In Russian)
- Voennaja promyshlennost' Rossii v nachale XX veka. 1900–1917. Sbornik dokumentov* [Russian military industry in the early twentieth century. 1900–1917. Collection of documents]. Moscow, 2004. (In Russian)
- Degio V. *Russkie cennye bumagi. Sbornik svedenij o vseh glavnejsh ih fondah, zakladnyh listah, akcijah i obligacijah, kotirujushihhsja na russkikh birzhah* [Russian securities. Collection of information about all the mayor funds, mortgages, shares and bonds listed on the Russian stock exchanges]. St. Petersburg, 1885. (In Russian)
- Editors' Introduction. Debating Methodology in Business History. *Business History Review*, 2017, vol. 91, N 3, p. 443–455
- Ekonomicheskoe polozhenie Rossii na kanune Velikoj Oktjabr'skoj socialisticheskoj revoljucii. Dokumenty i materialy. Chast' pervaja* [Economic situation in Russia on the eve of the great October socialist revolution. Documents and materials. Part one]. Moscow; Leningrad, 1957. (In Russian)
- Enakiev F. E. *Zadachi preobrazovanija Peterburga* [Tasks of transformation of St. Petersburg]. St. Petersburg, 1912. (In Russian)
- Ivanov P. G., Hachko A. K. *Spravocchnaja kniga russkikh i inostrannyh promyshlennno-tehnicheskikh predpriyatij (metallurgicheskikh i mehanicheskikh), pravlenijakotoryh nahodjatsja v S.-Peterburge, na 1908 god* [Reference book of Russian and foreign industrial and technical enterprises (metallurgical and mechanical), whose boards are located in St. Petersburg, in 1908]. St. Petersburg, 1908. (In Russian)
- Kommercheskaja gazeta* [Commercial newspaper], 1860, 17 fevr. (In Russian)
- Krasko A. *Peterburgskoe kupechestvo: stranicy semejnyh istorij* [The Petersburg merchants: page family stories]. Moscow, 2010. (In Russian)
- Obzor razlichny hotraslej manufakturnoj promyshlennosti Rossii, vol. 2 [Overview of various branches of manufactory industry in Russia]. St. Petersburg, 1863 (In Russian)
- Ol' P. V. *Statistika akcionerных obshhestv i paevykh tovarishestv, objazannyh publichnoj otchetnost'ju. Za 1911/12 gg.* [Statistics of joint-stock companies and mutual partnerships obliged by public reporting. 1911/12]. Petrograd, 1915. (In Russian)
- Otchet pravlenija vysochajshe utverzhdennoj Kompanii S.-Peterburgskogo metallicheskogo zavodaza 1889 g.* [Report of the Board of the St. Petersburg metal plant for 1889]. St. Petersburg, 1890. (In Russian)
- Otchet pravlenija vysochajshe utverzhdennoj Kompanii S.-Peterburgskogo metallicheskogo zavodaza 1895 g.* [Report of the Board of the St. Petersburg metal plant for 1895]. St. Petersburg, 1896. (In Russian)
- Peterburgskij metallicheskiy zavod. Kratkij ocherk dejatel'nosti s 1882 po 1896 g.* [The St. Petersburg metal plant. Brief outline of activities from 1882 to 1896]. St. Petersburg, 1896. (In Russian)
- Proizvoditel' ipromyshlennik* [Manufacturer and industrialist]. 1860, 5 janv. (In Russian)
- Rossijskij gosudarstvennyj istoricheskij arhiv* (RGIA) [Russian state historical archive]. Fond 23. Opis' 14. Delo 204 — Ob izmenenii ustava Kompanii Peterburgskogo metallicheskogo zavoda [About change of the Charter of the company of the St. Petersburg metal plant]. (In Russian)
- RGIA. Fond 23. Opis' 24. Delo 208b* — O razreshenii kompanii Peterburgskogo metallicheskogo zavoda vypustit' dopolnitel'nye akcii [About permission of the company of the St. Petersburg metal plant to issue additional shares]. (In Russian)

RGIA. Fond 23. Opis' 24. Delo 1066 — O nagrazhdenii raznyh lic zvanijami kommercii I manufaktur sovetnika [About rewarding of different persons with titles of commerce and manufactories of the adviser]. (In Russian)

RGIA. Fond 23. Opis' 28. Delo 1614 — Kompanija Petrogradskogo metallicheskogo zavoda [Company Petrograd metal plant]. (In Russian)

Sergeev N. S. *Metallisty. Istorija Leningradskogo metallicheskogo zavodaim.XXII s'ezda KPSS [Metalworkers. History of Leningrad metal plant named after XXII Congress of the CPSU]*, vol. 1. Leningrad, 1967. (In Russian)

Spisok gg. akcionerov Sankt-Peterburgskogometallicheskogozavoda [List of shareholders of the St. Petersburg metal plant]. St. Petersburg, 1859. (In Russian)

Spisok fabric I zavodov Rossijskoj Imperii. Pod red. V. E. Varzara [List of plants of the Russian Empire. Ed. by V. E. Varzar]. Ch. 1. St. Petersburg, 1912. (In Russian)

Statistika akcionernogo dela v Rossii. Akcionernye, paeveyefabrichno-zavodskiepredpriyatijaRossii. 1915–1916 gg. [Statistics of joint-stock business in Russia. Joint-stock, mutual and plants enterprises of Russia. 1915–1916] Petrograd, 1916. (In Russian)

Statisticheskie svedenija o fabrikah I zavodah jeksponentov, poluchivshih nagrody na manufakturnoj vystavke 1861 g. [Statistical data on factories and plants of exhibitors who received awards at the manufactory exhibition in 1861]. St. Petersburg, 1862. (In Russian)

Ukazatel' dejstvujushhiv v imperii akcionerных predpriyatij. Pod obsh. red. V. A. Dmitrieva-Mamonova [Index of joint-stock companies operating in the Empire. Ed. by V. A. Dmitriev-Mamonov]. St. Petersburg, 1903. (In Russian)

Ukazatel' dejstvujushhiv v imperii akcionerных predpriyatij i trgovyh domov. Pod red. V. A. Dmitrieva-Mamonova [Index of joint-stock companies and trading houses operating in the Empire. Ed. by V. A. Dmitriev-Mamonov]. St. Petersburg, 1905, vol. 1. (In Russian)

Ukazatel' fabric i zavodov Evropejskoj Rossii. Materialy dlja fabrichno-zavodskoj statistiki [Index of factories and plants in European Russia. Materials for factory statistics]. St. Petersburg, 1894. (In Russian)

Ustav Kompanii Sankt-Peterburgskogo metallichesko gozavoda [Charter of the company St. Petersburg metal plant]. St. Petersburg, 1858. (In Russian)

Fabrichno-zavodskie predpriyatija Rossijskoj imperii. Sost. L. K. Ezioranskij [Factory enterprises of the Russian Empire. Ed. by L. K. Ezioranskij]. St. Petersburg, 1909. (In Russian)

Shacillo K. F. *Gosudarstvo I monopolii v voenno jpromyshlennosti Rossii (konec XIX v. – 1914 g.) [State and monopolies in the military industry of Russia (late XIX century — 1914)]*. Moscow, 1992. (In Russian)

Shepelev L. E. *Akcionerные компании в России: XIX — nachalo XX veka [Joint-stock companies in Russia: XIX — early XX century]*. St. Petersburg, 2006. (In Russian)