

## ИЗ ИСТОРИИ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ЗАВОДА «ЛЮДВИГ НОБЕЛЬ»

**М.Н. БАРЫШНИКОВ,**

*Заслуженный деятель науки РФ, доктор исторических наук, профессор,  
Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена  
(С.-Петербург)*

*В статье, на примере акционерного общества «Людвиг Нобель», рассматривается место семейно-родственных отношений в формировании и развитии организационных структур российского предпринимательства в начале XX века. Доказывается, что институциональные ограничения индивидуальных и групповых интересов являлись важнейшим фактором реализации стратегических и оперативных планов компании.*

*Ключевые слова: организационная структура фирмы, стратегический план, оперативный план, баланс интересов, семейная фирма.*

*Коды классификатора JEL: N63, N83, B52.*

История промышленного дела Нобелей в России свидетельствует о том, что эволюция организационной структуры фирмы являет собой процесс разработки и применения более сложных институциональных ограничений, предназначенных для согласования индивидуальных и групповых интересов [3, с. 154]. Складывающиеся при этом неформальные и правовые механизмы обеспечивают реализацию стратегических и оперативных планов развития предприятий (промышленных, торговых, транспортных, страховых, финансово-кредитных и т. д.). Практическое применение теории институциональных ограничений связано с использованием ее положений для построения модели эффективно функционирующей организации применительно к существующему (или планируемому) взаимодействию заинтересованных сторон с целью максимизации стратегических и оперативных результатов экономической и финансовой деятельности. Этот подход согласуется с имеющейся трактовкой семейной фирмы как гибкой организационной структуры, способной эффективно реагировать на меняющиеся условия хозяйственной деятельности [20].

К началу XX века наблюдалось стремление Нобелей диверсифицировать свои деловые операции в России, что обуславливалось стратегическим курсом на укрепление базовых производственных и коммерческих позиций принадлежавшей им компании — Товарищества нефтяного производства братьев Нобель (ТНПбрН). Важную роль в этом деле сыграл принадлежащий им машиностроительный завод в Петербурге (на Сампсониевской наб., 15). Предприятие было основано в 1862 году Л. Э. Нобелем и первоначально специализировалось на выпуске военной продукции по заказам правительства. В этой деятельности были завязаны тесные отношения с капитаном П. А. Бильдерлингом (арендовавшим казенный Ижевский завод) и В. С. Барановским<sup>1</sup> (учредившим собственное предприятие по изготовлению артиллерийского снаряжения на Выборгской набережной в Петербурге).

<sup>1</sup> После смерти учредителя предприятие перешло к вдове Наталье Рафаиловне и сыну Павлу. В 1912 г. преобразовано в «Акционерное общество механических, гильзовых и трубочных заводов П. В. Барановского» с уставным капиталом 5 млн руб. В 1914 г. при уставном капитале 13,2 млн руб. активы компании составили 9 949 484 руб., прибыль — 1 118 444 руб., дивиденд — 13,5 % [2, с. 55–56].

Определение стратегии развития завода Л. Э. Нобель связывал с ростом спроса на продукцию российского машиностроения и поддержкой промышленников со стороны правительства [9, с. 51–74]. Что касается реальных перспектив увеличения производства, то здесь решающую роль сыграло учреждение в 1879 год ТНПбрН. Заказы последнего на изготовление машин и оборудования для нефтяных промыслов позволили значительно расширить мощности предприятия. С 1878 по 1888 год заводом были изготовлены для 800 паровых насосов и 600 вагонов-цистерн [7, с. 22].

В середине 1870-х годов руководство предприятием сопровождалось решением ряда острых вопросов, в том числе мерами по повышению дисциплины труда. К числу наиболее болезненных Л. Нобель относил проблему пьянства среди рабочих. Отмечая, что на заводе «замечательно трезвый народ» (при 62 выходных, то есть 52 воскресеньях и 10 официальных праздниках), Л. Э. Нобель все-таки счел нужным сделать обобщающее пояснение: «У нас, между тем, вследствие праздников, увеличивается пьянство и разгул, а в то время, когда рабочий гуляет, гуляет и завод, и закрепленный в нем капитал, который у нас еще дороже стоит, чем за границей» [9, с. 56].

Заметим, что поддержание на необходимом уровне дисциплины труда являлось одним из важнейших аспектов в формальных отношениях Нобеля с работниками. Последние должны были четко выполнять действовавшие на заводе правила поведения. В частности, рабочий обязывался «повиноваться своему мастеру и исполнять его приказание точно, быть вежливым и вообще вести себя прилично. За дерзкое обращение, грубость, явку в нетрезвом виде или подобные проступки, виновный штрафует, по усмотрению мастера или конторы от 50 коп. до 3 руб.<sup>2</sup>, и может быть уволен от работы на заводе» [11, с. 2].

По мнению Л. Э. Нобеля, эффективным в повышении дисциплины труда стал переход на более частую выплату зарплаты: «Прежде расчет делался по полугоду, а теперь платится каждые две недели. Рабочий лучше хозяйничает, когда у него немного денег на руках; в долги он не входит. Я могу смело и утвердительно сказать, что такая система расчета принесла хороший результат, я думаю, что и у нас не будет так много пьянства, если заводы будут иметь постоянную работу и будут в состоянии платить аккуратно» [9, с. 63]. К концу 1870-х годов зарплата стала выдаваться еженедельно по вторникам, при этом если выплаты предшествовали празднику, то они переносились на следующий после него день. Еще одним способом поддержания высокой дисциплины труда являлось приглашение на работу финских рабочих. Даже в начале XX века владельцы предприятия констатировали, что до половины детей рабочих, принимаемых в училище при заводе, — «финляндцы, не умеющие говорить по-русски» [6, с. 1].

Со смертью Л. Нобеля руководство предприятием перешло к наследнику — Эмануэлю Людвиговичу, а после его ухода в середине 1880-х гг. на работу в Товарищество нефтяного производства, второму сыну — Карлу Людвиговичу. По инициативе последнего были проведены ряд изменений в ассортиментной политике. В частности, принимается решение о выпуске сепараторов для молочной промышленности, ставшем важным направлением в деятельности завода. Одновременно для развития производства и коммерческих операций, а также согласования индивидуальных и групповых интересов внутри семьи учреждается торговый дом «Людвиг Нобель». После смерти К. Л. Нобеля фирма регистрируется на Э. Л. Нобеля с капиталом 300 000 руб., из которых 150 000 руб. принадлежало ему как полному товарищу, 150 000 — непоименованным вкладчикам [2, с. 306].

Процесс хозяйственного и институционального оформления предприятия не прерывался и в начале XX века. В 1908 году отдел продажи сепараторов преобразован

<sup>2</sup> При ежемесячной зарплате в 12–14 рублей.

в самостоятельную компанию — торговый дом «Альфа-Нобель». Об эффективности функционирования новой фирмы свидетельствовали следующие данные: если в 1888–1893 годах было продано 500 изделий, то в 1908–1912 годах — 55 тыс. изделий. В 1912 году 3 тыс. агентов реализовали 20 тыс. сепараторов [7]. Высокая результативность деятельности во многом объяснялась своевременной переориентацией на изготовление продукции для маслостроительной промышленности, переживавшей в предвоенное пятилетие мощный подъем. Кроме того, был найден удачный ход в кооперации с другими предприятиями Нобелей: для смазки оборудования стало выпускаться специальное масло «Альфа», обеспечивающее, как гласили рекламные объявления, «легкость хода и непрерывную долговременную работу сепаратора» [1].

В марте 1914 года торговый дом оформляется в Торгово-промышленное товарищество «Альфа-Нобель» с уставным капиталом 2 500 000 руб. (500 паев по 5 000 руб.). Это событие в значительной мере связывалось с необходимостью определения баланса между интересами внутренних и внешних собственников. В соответствии с достигнутой договоренностью в состав правления вошли К. К. Аскер (председатель), Э. Л. Нобель, Ф. К. Форемни, князь С. В. Кудашев и барон Г. Г. Винекен. На 1 января 1916 года стоимость активов компании составила 4 613 315 руб., в том числе сырья и готовых изделий — 1 068 235 руб. [1, с. 525] Однако начало мировой войны стало для фирмы сильнейшим ударом. Резко сократились продажи сепараторов; вынуждены были закрыться крупнейшие сбытовые отделения в Варшаве, Риге и Одессе. В 1914 году убытки составили 112 087 руб., в 1915 года — 356 866 руб. Спасли ситуацию продажи дизельных двигателей — ранее второстепенное направление в деятельности компании.

Еще в феврале 1898 года, между Э. Нобелем и Р. Дизелем было достигнуто соглашение о выпуске на петербургском заводе двигателей внутреннего сгорания. Изготовление дизелей позволяло увеличить производство и сбыт мазута, ранее рассматривавшегося лишь в качестве «нефтяных остатков» при выработке керосина. В начале XX века на машиностроительном заводе был налажен выпуск двигателей главным образом для нужд танкерного флота и стационарных силовых установок нефтяных промыслов ТНПбрН (что дало примерно пятикратную экономию в расходах нефтетоплива), а также для удовлетворения срочных заказов военно-морского флота России [12, с. 274]. В 1904 году дизельными двигателями впервые были оснащены текстильное предприятие (фабрика А. А. Досужева в Москве) и нефтеналивное судно Товарищества («Сармат»). В 1909 году совершила первое плавание отечественная подводная лодка «Минога», оснащенная дизельным двигателем [7, с. 87, 93, 102].

Наряду с изготовлением дизелей завод продолжал производить форсунки (мазут мог использоваться в обоих случаях). На рубеже XX века сбыт мазута оттеснил на второе место торговлю керосином, и бакинская нефтяная промышленность все более приобретала характер поставщика этого продукта. Вместе с тем продажи керосина оставались для Нобелей прибыльным делом, и значительная часть этой продукции направлялась на экспорт. Отчеты ТНПбрН свидетельствовали, что в ее торговле доходы от продажи керосина значительно превышали доходы от поставок мазута [8, с. 753–754]. В связи с этим А. А. Фурсенко справедливо отмечал, что мазутный бизнес на внутреннем российском рынке обеспечивал Нобелям своеобразный тыл в войне против Рокфеллеров на мировом рынке. Борьба здесь шла как раз в форме «керосиновых войн» за раздел рынков сбыта керосина [16, с. 24].

В 1912 году, на фоне увеличения производства и продаж двигателей внутреннего сгорания, торговый дом преобразуется в акционерное общество машиностроительного завода «Людвиг Нобель» (далее АО «Л. Нобель») с уставным капиталом 4 млн руб. Заслуживает внимания ряд базовых принципов, в соответствии с которыми осуществлялась институционализация (ограничение) индивидуальных и групповых

интересов. Отметим прежде всего, что фирма оставалась семейным предприятием: ее учредителем выступил Э. Л. Нобель. Все количество акций — 8 тыс. (по 500 руб.) — в соответствии с уставом распределялось «Между учредителем и приглашенными им к участию в обществе лицами по взаимному соглашению» [14, с. 5]. Э. Л. Нобелю достались 6 тыс. (он же стал председателем правления), еще 1 тыс. — его родственникам (в частности Л. Л. Нобелю, занявшему пост члена правления) [4, с. 292]. Как и в семейной нефтяной компании, в АО «Л. Нобель» действовало правило, в соответствии с которым при последующих эмиссиях преимущественное право на приобретение акций принадлежало владельцам предыдущих выпусков, соответственно числу имеющихся у них акций [14, с. 7].

Одновременно Э. Л. Нобель санкционировал важное решение, обеспечивавшее в перспективе демократизацию структуры собственности компании. Речь шла о возможности для собственников (по их «желанию») иметь акции именные или на предъявителя. В последнем случае подтверждалось (§ 14), что переход акций от одного лица к другому будет совершаться «без всяких формальностей». Вместе с тем сохранялась двусмысленность в вопросе об избрании правления (§ 21): директорами и кандидатами в члены правления могли стать только те лица, которые имели «на свое имя» не менее сорока акций [14, с. 10]. Шла ли здесь речь о всех акционерах, или только о владельцах именных акций, в уставе не пояснялось.

Как отмечалось выше, курс Нобелей на диверсификацию производственных и коммерческих операций семейного дела подкреплялся наличием внутрифирменного рынка капитала, посредством которого происходило распределение финансовых ресурсов. Данное обстоятельство представляло собой несомненное преимущество, особенно в условиях еще только развивавшегося внешнего рынка капиталов в России. Характер функционирования как Акционерного общества «Людвиг Нобель», так и Товарищества нефтяного производства братьев Нобель свидетельствовал об отсутствии «агентского конфликта» между управленцами высшего звена и акционерами уже потому, что первые выступали (даже будучи «внешними» директорами) в роли собственников компании. Продуктивное соотношение контроля над компанией (в лице директората) и прав собственности на нее (акционеры) обеспечивалось путем институционального согласования (с использованием как правовых, так и неформальных ограничений) индивидуальных и групповых интересов мажоритарных и миноритарных собственников прежде всего в вопросе фактического их участия в процессе управления компанией. Важную роль здесь играло правило, в соответствии с которым один акционер не мог иметь по своим акциям более того числа голосов, на которое давало право владения одной десятой частью уставного капитала АО.

Общее количество директоров допускалось в пределах от трех до пяти человек, каждый из которых должен был внести залог в размере сорока акций. Как и в случае с ТНПбрН, в АО «Л. Нобель» вводились посты председателя и директора-распорядителя. Однако первый пост рассматривался как более значимый: функции председателя никак не определялись, то есть становились неограниченными; его избрание проводилось только директорами из своего состава, а принадлежащий ему голос становился решающим в случае равенства голосов при голосовании в правлении. В свою очередь число директоров-распорядителей не регламентировалось. Их избрание (а также решение о размерах «вознаграждения») осуществлялось на общем собрании акционеров; функции таких лиц ограничивались «ближайшим заведыванием делами общества». Если директор-распорядитель назначался не из состава правления (то есть речь шла о «внешнем» лице — аутсайдере, не имевшем в компании постоянного места работы), то сфера прав и обязанностей его, а также размер вносимого залога определялись особыми «контрактами». Такой директор-распорядитель присутствовал на заседаниях правления с правом лишь совещательного голоса [14, с. 12].

Члены правления могли получать, помимо процентного из чистой прибыли вознаграждения, и фиксированное «содержание» по назначению общего собрания акционеров в размере, им устанавливаемом. При этом устав четко определял, как и в ТНПбрН, преимущественное значение внутренних инвестиций (прежде всего в форме амортизационных отчислений) и «вознаграждений» членов правления в схеме распределения чистой прибыли. В § 40 по этому поводу разъяснялось: «По утверждению отчета общим собранием, из суммы, остающейся за покрытием всех расходов и убытков, если таковая сумма окажется, отчисляется не менее 5 % в запасной капитал<sup>3</sup> и определенная общим собранием сумма на погашение первоначальной стоимости недвижимого и движимого имущества общества, впредь до полного погашения ее. Остальная затем сумма, за выдачу из нее вознаграждения членам правления и служащим общества, обращается в дивиденд» [14, с. 18].

Уставные требования АО, касающиеся созыва и работы общих собраний акционеров, а также деятельности ревизионной комиссии, в основном повторяли соответствующие параграфы ТНПбрН. Вместе с тем имелось примечательное пояснение (§ 61), касавшееся согласования индивидуальных и групповых интересов при подаче голосов на собрании: они подавались «закрываются, если того потребует хотя бы один из имеющих право голоса акционеров» (каждые пять акций предоставляли право на голос). Закрывать баллотировка объявлялась обязательной для решений об избрании и смещении членов правления, ревизионной и ликвидационной комиссий, а также о привлечении их к ответственности [14, с. 2 6]. Кроме того, если постановления общих собраний получали обязательную силу при принятии большинством трех четвертей голосов, то избрание членов правления, а также ревизионной и ликвидационной комиссий АО могло производиться простым большинством голосов. Одновременно акционеры, состоявшие членами правления, ревизионной или ликвидационной комиссий, не пользовались правом голоса (ни лично, ни по доверенности<sup>4</sup>) при решении вопросов, касавшихся привлечения их к ответственности или освобождения от таковой, устранения их от должности, назначения им вознаграждения и утверждения подписанных ими отчетов.

Каковы же были итоги первого года деятельности акционерного общества «Людвиг Нобель»? Отметим, что фирма была создана в условиях уже сформировавшегося в семейном деле Нобелей внутреннего рынка капиталов, позволявшего (не прибегая к значительным внешним заимствованиям) целенаправленно распределять необходимые ресурсы. Ко времени учреждения (к октябрю 1912 года) балансовая стоимость активов компании оценивалась в 6 084 376 руб., в том числе недвижимого имущества — 1 300 000 руб., движимого — 792 070 руб., дебиторской задолженности — 1 781 844 руб. В числе крупнейших кредиторов АО состоял Э. Л. Нобель (751 010 руб. из 1 380 703 руб. задолженности). К 31 декабря 1913 года активы увеличились до 6 731 003 руб., главным образом за счет движимого имущества (+ 237 312 руб.). Кредиторская задолженность снизилась на 24,7 %, прежде всего за счет статьи «долг Э. Л. Нобелю» (до 290 735 руб.), дебиторская задолженность сократилась до 1 615 719 руб. (на 9,4 %). С октября 1912-го по декабрь 1913 год оборот компании составил 2 926 118 руб., в том числе по продаже 81 дизельного двигателя — 2 406 401 руб. (из них 34 были проданы Морскому ведомству на сумму 1 243 189 руб.). В этот же период наблюдался рост ценовых позиций продукции завода (на фоне увеличения казенных заказов и развития производственно-коммерческих связей с партнерской фирмой «Ноблесснер»): были приняты одновременно заказы на 86 дизельных двигателей общей стоимостью 6 038 254 руб. Валовая прибыль компании составила 550 455 руб., из которой направлено

<sup>3</sup> Запасной капитал предназначался «исключительно на покрытие непредвиденных расходов».

<sup>4</sup> Доверенными могли выступать только акционеры.

в амортизационные отчисления — 155 791 руб., 7 % казенный налог — 27 626 руб., 7,5 % отчисления в запасной капитал — 27 527 руб. Из оставшейся суммы в дивиденд записано 320 тыс. руб. (8 %), в счет прибыли 1914 года — 19 510 руб. [10, с. 2–7].

В 1914 году, в условиях начавшейся мировой войны, балансовая стоимость активов компании увеличилась на 37,3 %. При этом рост стоимости имущества составил 51,1 %, товаров и материалов — 47,4 %. Дебиторская задолженность возросла на 88,3 %, при одновременном увеличении кредиторской на 185,4 % (в том числе Э. Л. Нобелю). К концу 1914 года были сформированы два крупных фонда («резервный капитал» и «капитал погашения», составившие 584 690 руб.<sup>5</sup>), служившие для компании источником внутренних инвестиций [13, № 1153]. В течение следующего 1915 года средства этих фондов увеличились до 830 570 руб. За 1914–1915 годы стоимость активов возросла более чем в два раза, достигнув 11 696 404 руб. Членами правления компании состояли: Э. Л. Нобель (председатель), Л. Л. Нобель, Е. Г. Кнатц, Д. Д. Филиппов, А. В. Шауб [1, с. 380]. Заметим, что трое последних являлись внешними директорами: Евгений Германович Кнатц занимал пост директора Товарищества пневматических машин, Александр Васильевич Шауб состоял совладельцем бумажной фабрики «Левинсон и Шауб», Дмитрий Дмитриевич Филиппов — служащим Адмиралтейского судостроительного завода.

В числе кредиторов АО «Людвиг Нобель» выступал С.-Петербургский учетный и ссудный банк. Этот же банк участвовал в создании еще одной фирмы, учредителем которой являлся Э. Л. Нобель — акционерного общества «Ноблесснер». Компания была оформлена в 1913 г. по инициативе М. С. Плотникова, разработавшего план изготовления подводных лодок с использованием технико-технологического потенциала двух фирм — АО механических заводов «Г. А. Лесснер» и АО машиностроительного завода «Людвиг Нобель» [17, с. 208]. Учрежденное дочернее общество было ориентировано на выполнение предстоящих заказов по программе усиленного судостроения для Балтийского флота. По этому соглашению из 30 тыс. акций «Ноблесснера» (уставной капитал — 3 млн руб.) по 6 тыс. должны были получить М. С. Плотников и Э. Л. Нобель, остальные 18 тыс. — Учетно-ссудный банк. В состав правления новой компании вошли: от АО «Г. А. Лесснер» — М. С. Плотников<sup>6</sup> [18, л. 45] и А. А. Бачманов<sup>7</sup> [5, с. 81], от АО «Людвиг Нобель» — Э. Л. Нобель и М. И. Шишмарев [4, с. 257].

В числе акционеров и внешних директоров «Ноблесснера» состоял дворянин Александр Васильевич Шауб, являвшийся совладельцем двух петербургских предприятий в форме торгового дома (товарищество на вере) «Левинсон и Шауб, фабрика хромолитографской и мелованной бумаги». В петербургских деловых кругах был известен также его брат Густав, бывший владельцем предприятия с арматурным и механическим производством, а также директором-распорядителем общества «Вольта» в Ревеле (производство динамомашин и электродвигателей; в 1917 году уставной капитал — 2 млн.руб.) и директором общества художественно-строительно-слесарного завода в Петербурге под фирмой «Карл Винклер» [2, с. 482].

В 1913 году АО «Ноблесснер»<sup>8</sup> [15, с. 2] выпустило продукции на 664 825 руб. К концу 1914 году балансовая стоимость активов достигла 13 001 996 руб., в том числе недвижимости — 2 593 597 руб., движимого имущества — 879 101 руб., товаров и сырья — 475 677 руб. За 1914 год объем произведенной продукции увеличился до 1 021 124 руб. (рост на 53,5 %). Дебиторская задолженность составила 914 847 руб.

<sup>5</sup> Для сравнения: обязательный для акционерного общества «запасной капитал» составлял лишь 27,5 тыс. руб.

<sup>6</sup> М. С. Плотников продолжал состоять в должности технического директора и помощника директора-распорядителя АО «Г.А.Лесснер».

<sup>7</sup> А. А. Бачманов занимал должность члена правления и управляющего делами АО «Г.А.Лесснер»

<sup>8</sup> Осенью 1916 г. Э. Л. Нобель инициировал переименование компании в Судостроительное акционерное общество «Петровские верфи».

при кредиторской в 453 784 руб.; задатки по заказам — 6 827 286 руб. Чистая прибыль была определена в 144 724 руб. [13, № 38]. С началом мировой войны компания переживала мощный подъем. В течение 1915 года стоимость активов возросла до 21 369 813 руб. (рост — 64%), в том числе сырья и готовых изделий — 5 304 483 руб. (увеличение в 11 раз). Дивидендные выплаты составили 8 %. В 1916 году посты директоров правления акционерного общества сохраняли Э. Л. Нобель, М. С. Плотников, А. А. Бачманов, Н. А. Карпов, Е. Н. Фену, А. В. Шауб [1, с. 380–381]. Последний, как уже отмечалось, занимал также пост члена правления Акционерного общества «Людвиг Нобель».

Подводя итог, подчеркнем, что переломным для Нобелей стал 1912 год. Акционирование завода «Людвиг Нобель» при одновременном увеличении акционерно-паевого капитала Товарищества до 30 млн. руб. (при поддержке консорциума столичных банков) открыли новую страницу в истории семейного дела. Речь шла об объединении нескольких предприятий в форме концерна. В преддверии Первой мировой войны все четыре фирмы (Товарищество нефтяного производства братьев Нобель, АО «Людвиг Нобель», торговый дом «Альфа-Нобель» и АО «Ноблесснер») согласовывали свою деятельность по принципу горизонтальной интеграции (сокращая тем самым издержки вертикального администрирования), то есть путем объединения, в котором ТНПбРН выступало в роли материнской компании, поддерживающей иерархическую модель построения. Таким образом, достигалось единство действий формально самостоятельных фирм, связанных в целое системой участия, личных уний, тесным производственным сотрудничеством, финансовыми, коммерческими и прочими связями. Эта же система позволила в дальнейшем сформировать на базе концерна (после присоединения к ней ряда фирм, занимавшихся нефтепромышленной, торговой и транспортной деятельностью<sup>9</sup>) мощный отраслевой союз из нескольких предприятий. Горизонтальная структура организации способствовала гибкости взаимоотношений компаний, мобилизации их ресурсов, максимальному приспособлению к постоянно меняющимся требованиям рынка. Стержнем, обеспечивавшим баланс индивидуальных и групповых интересов акционеров и пайщиков концерна, выступало право управления собственностью, реализуемое в лице руководителя головной компании — Э. Л. Нобеля. Этот человек, тесно интегрированный в российские деловые и властные структуры, обладал доступом к наиболее ценной для партнеров информацией, а также умением профессионально использовать ее в процессе руководства обширным промышленным, торговым и транспортным делом. Он же обеспечивал неформальное и правовое функционирование механизма ограничения интересов на внутри — и межфирменном уровне.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Акционерно-паевые предприятия России. М., 1917.
2. Барышников М. Н. Деловой мир Петербурга : исторический справочник. СПб., 2000.
3. Барышников М. Н. Компания Нобелей: баланс интересов и эффективность функционирования // Российский журнал менеджмента. 2008. № 2.
4. Бовыкин В. И. Финансовый капитал в России накануне Первой мировой войны. М., 2001.
5. Боханов А. Н. Деловая элита России. 1914 г. М., 1994.
6. История Выборгского (при заводе «Людвиг Нобель») училища. СПб., 1903.
7. Механический завод «Людвиг Нобель» (1862–1912). СПб., 1912.
8. Монополистический капитал в нефтяной промышленности России : Документы и материалы /сост. А. Н. Гулиев, М. И. Найдель, В. А. Нардова и др. М.; Л., 1961.

<sup>9</sup> Товарищество минеральных масел «В.И.Рагозин», Челекено-Дагестанское нефтяное общество, Нефтепромышленное и торговое общество «Колхида», пароходное и торговое общество «Кама», нефтепромышленное и торговое общество «Эмба», Товарищество производства русских минеральных масел и других химических продуктов «С.И.Шибаяев и К°», Nobel Petroleum Import Aktie Bolag (Гельсинфорс).

9. *Нобель Л. Э.* О причинах застоя в нашей механической и железной промышленности // Записки Императорского Русского технического общества. 1875. Вып. 1.
10. Отчет Акционерного общества машиностроительного завода «Людвиг Нобель» в Петрограде за 1913 г. Пг., 1914.
11. Правила для рабочих машинного, литейного и оружейного завода Людвиг Нобель. СПб., 1879.
12. Россия и мировой бизнес: дела и судьбы. Альфред Нобель, Адольф Ротштейн, Герман Спитцер, Рудольф Дизель. М., 1996.
13. Статистика акционерного дела в России. 1915–1916 г. Акционерные, паевые и фабрично-заводские предприятия России. Пг., б/г.
14. Устав Акционерного общества машиностроительного завода «Л. Нобель». СПб., 1912.
15. Финансовая газета. 1916. 6 октября.
16. *Фурсенко А. А.* Нефтяные войны (конец XIX — начало XX в.). Л., 1985.
17. *Шацилло К. Ф.* Государство и монополии в военной промышленности России (конец XIX в. — 1914 г.). М., 1992.
18. Российский государственный исторический архив. Фонд 1102. Опись. 3. Дело 140.
19. *Chandler A. D.* Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, 1990.
20. *Colli A.* The History of Family Business. 1850–2000 / Cambridge University Press, The Economic History Society. 2003.
21. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston, 1984.
22. *North D. C.* Understanding the Process of Economic Change. Princeton Oxford: Princeton University Press, 2005.
23. *Tolf R. W.* The Russian Rockefellers. The Saga of the Nobel Family and the Russian Oil Industry. Stanford: Hoover Institution Press, 1976.