

В. М. Арсентьев, А. Е. Макушев
**СЕМЕЙНАЯ ФИРМА АЛАФУЗОВЫХ
В УСЛОВИЯХ АКЦИОНИРОВАНИЯ В КОНЦЕ XIX — НАЧАЛЕ XX В.**

doi: 10.30759/1728-9718-2022-2(75)-185-194

УДК 94(470.4)“18/19”

ББК 63.3(235.54)53

На примере одной из крупнейших акционерных компаний Среднего Поволжья «Торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов» авторы статьи рассматривают влияние семейного начала на отношения собственности, систему управления и функционирование промышленного бизнеса в процессе перевода индивидуально-частного предприятия в акционерный формат. Отдельно изучено участие государства в разрешении противоречий между представителями «семьи-учредителя» и сторонними акционерами. Исследование проведено на основе научной литературы, опубликованных источников, а также архивных материалов, впервые введенных в научный оборот. Концептуально исследование построено на следующих положениях. С одной стороны, неформальные правила, выработывавшиеся в процессе функционирования института семьи, оказывали существенное влияние на деловые отношения, внося свою специфику в организацию российского бизнеса. С другой стороны, новые реалии рыночной экономики с довольно выраженной ориентацией на индустриализм задавали свои правила игры, вынуждая предпринимателей, реализовывавших свои экономические интересы в формате семейного дела, в гораздо большей степени учитывать в своей практике формальные ограничения и законы стремительно усложнявшегося рынка. На примере «Торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов» показано, что наблюдавшийся в процессе перехода к ассоциированным формам предпринимательства рост числа акторов деловых отношений благодаря включению в семейный бизнес сторонних лиц порождал необходимость соблюдения баланса индивидуальных и групповых интересов, приводил к взаимодействию неформальных и формальных правил, порождая весьма красочную и мозаичную картину деятельности акционерных компаний.

Ключевые слова: *акционерная компания, промышленное производство, семейное дело, Алафузовы, неформальные правила, модернизация, устав, сепаратное законодательство*

В конце XIX — начале XX в. российская экономика вступила в новую стадию своего развития, связанную с более активным внедрением индустриальных форм. При этом такого рода трансформация происходила преимущественно в производственной и технико-технологической плоскости. Что же касается внутренней организации бизнеса, то зачастую она сохраняла традиционные элементы, продолжавшие иметь влияние на реализацию основных предпринимательских функций. В частности, сохранялось инерционное влияние неформальных ограничений на хозяйственную практику и предпринимательство.

Наиболее распространенные и устойчивые неформальные ограничения, бытовавшие в российском бизнесе даже в условиях перехода к более зрелым с точки зрения рынка и более сложным с точки зрения организации формам производственно-коммерческой деятельности, были связаны с традицией семейственности. Например, главенствующая роль семьи сохранялась даже в условиях перехода индивидуально-частных предприятий в акционерный формат. Как показывает динамика акционирования промышленности Среднего Поволжья в конце XIX — начале XX в., значительная часть создаваемых в регионе акционерных компаний оставалась, по сути, семейным бизнесом.¹

В данной статье предпринята попытка рассмотреть, как семейное начало влияло на отношения собственности, систему управления

Арсентьев Виктор Михайлович — д.и.н., профессор, заведующий кафедрой истории России, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет (г. Саранск)
E-mail: vicars@bk.ru

Макушев Андрей Евгеньевич — к.э.н., доцент, ректор, Чувашский государственный аграрный университет (г. Чебоксары)
E-mail: main@academy21.ru

¹ Подробнее см: Арсентьев В. М., Макушев А. Е. Практика реализации акционерного законодательства в промышленном предпринимательстве России в конце XIX — начале XX века (на примере Среднего Поволжья) // Российские экономические реформы в региональном измерении: сб. материалов Всерос. науч. конф., посвящ. столетию начала НЭПа. Новосибирск, 2021. С. 17–26.

и функционирование промышленного бизнеса на этапе перехода индивидуально-частного предприятия к акционерному формату. Данная задача решалась на примере одной из крупнейших акционерных компаний Среднего Поволжья «Торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов». Несмотря на то что история этого известного предприятия не обделена вниманием исследователей, процесс его преобразования в акционерную компанию освещен недостаточно. И даже в вышедшей в 2015 г. коллективной монографии, подытожившей результаты исследований истории алафузовской фирмы, представлены лишь общие контуры этого этапа.²

Новые данные, извлеченные из фондов Российского государственного исторического архива (РГИА) и впервые введенные в научный оборот, позволяют существенным образом восполнить этот пробел. При разработке основных концептуальных положений и проведении теоретической интерпретации привлекаемых данных авторы использовали результаты исследовательских изысканий ряда российских и зарубежных ученых, прямо или косвенно связанных с изучением роли неформальных ограничений и институтов в развитии российского бизнеса.³

Сохранение главенствующей роли «семей-учредителей» в бизнесе в процессе его перевода в акционерный формат — довольно распространенное явление в российской экономике второй половины XIX — начала XX в. С одной стороны, это можно воспринимать как архаизм, который не соответствовал и даже противоречил новым стандартам ведения бизнеса, ориентированным на формально-правовые ограничения и нивелировавшим социальные, статусные и этно-конфессиональные различия. Но с другой стороны, не следует оценивать данное явление исключительно с негативных позиций. При всем своем консер-

ватизме институт семьи способствовал конструктивному решению ряда задач, связанных с реализацией предпринимательской функции в условиях российского социума. В частности, незрелость правовых форм защиты собственности и отсутствие четко выстроенной системы юридического сопровождения коммерческой деятельности делали главным гарантом в реализации экономических интересов и сохранении стабильности бизнеса высокую концентрацию собственности в руках отдельной семьи. Формирование довольно устойчивых, разветвленных семейно-родственных связей владельцев компаний было своего рода формой самозащиты в условиях усложнения правовых, маркетинговых и организационно-производственных правил ведения предпринимательской деятельности.

В то же время стремление «семей-основателей» сохранить свои позиции в условиях перехода к акционерным формам предпринимательской деятельности вынуждало их корректировать свои подходы к ведению бизнеса. В частности, возникала необходимость учета мнения приглашенных к участию в бизнесе, поиска наиболее оптимальной модели согласования индивидуальных, семейных и групповых интересов. В условиях постоянного расширения круга акционеров особое значение приобретала консолидирующая роль семьи, ее способность обеспечить стабильность партнерских отношений между всеми участниками компании. Во многом именно от этого зависела эффективность бизнеса в части его информационного сопровождения, организации перспективного планирования, координации экономической деятельности, профессиональной оценки заключаемых контрактов и т. д. Большую роль при этом играла неформальная подготовка решений. Обсуждение наиболее важных вопросов развития фирмы осуществлялось в ходе частных внутрисемейных встреч и неформальных контактов крупнейших акционеров.⁴

Несмотря на традиционализм, являвшийся одной из базовых характеристик института семьи, с помощью которого воспроизводился определенный набор неформальных ограничений, правил и норм поведения, основанная на родственных связях система ведения бизнеса обладала определенными адаптивными

² См.: Габдрафикова Л. Р., Измайлов Б. И., Салихов Р. Р. Фирма Алафузова (вторая половина XIX — начало XX века): промышленная история России. Казань, 2015.

³ См.: Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997; Барышников М. Н. Семья в институциональном пространстве российского предпринимательства (опыт исторического исследования) // Вопросы экономики. 2005. № 7. С. 150–156; Он же. Деловой мир дореволюционной России: индивиды, организации, институты. СПб., 2006; Он же. Семейная фирма в дореволюционной России // TERRA ECONOMICUS. 2007. Т. 5, № 4. С. 51–58; Календжян С., Волков Д. Развитие семейного предпринимательства в России // Экономическая политика. 2011. № 5. С. 148–154; Неклюдов Е. Г. Уральские заводчики во второй половине XIX — начале XX в.: владельцы и владения. Екатеринбург, 2013; и др.

⁴ См.: Очерки истории российских фирм: вопросы собственности, управления, хозяйствования / Барышников М. Н. [и др.]. СПб., 2007. С. 37.

и трансформативными свойствами. В частности, она довольно гибко приспособлялась к внешним воздействиям, проявляла способность привлекать формальные (правовые) ограничения для достижения делового успеха. Эволюция российской институциональной среды в конце XIX — начале XX в. создавала определенные условия для того, чтобы ценностно-мотивационные, поведенческие, коммуникативные и другие особенности семейных отношений, транслируемые в коммерческо-деловой практике, «постепенно вращались в институты развивающейся капиталистической экономики».⁵

Главным фактором, обуславливавшим перевод семейного дела в акционерный формат, было стремление расширить бизнес, реализовать новые направления его деятельности, модернизировать производство, получить дополнительные инвестиционные и маркетинговые возможности. Решались на такие смелые проекты амбициозные предприниматели, уже утвердившиеся в деловом мире. Промышленное предприятие, для управления которым создавалось паевое товарищество или акционерное общество, как правило, являлось динамично развивающимся, успешным с точки зрения коммерции, достигало высоких производственных показателей и имело хорошие перспективы развития.

В то же время непосредственным поводом для принятия решения о создании акционерного общества могла быть экстраординарная, чрезвычайная ситуация, которая ставила под угрозу стабильность семейного дела. Довольно часто это было связано со сменой собственников, что неминуемо приводило к реформированию всей управленческой системы. Одним из мотивов акционирования семейного дела становилась неминуемо возникавшая в его развитии ситуация, связанная с определением преемника. Как правило, она становилась следствием смерти главного владельца, осуществлявшего единоличное управление бизнесом. Причем речь здесь шла не просто о долевом разделе наследства между близкими родственниками, а о будущем фамильного дела, формировании механизма обеспечения его преемственности: кто и как в будущем будет выполнять владельческие и административно-управленческие функ-

ции, руководить промышленным хозяйством и вести коммерческие дела.

Весьма показательна в этой связи история возникновения одной из крупных акционерных фирм Среднего Поволжья — торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов в Казанской губернии, объединявшей под своим началом целый ряд предприятий. У истоков ее создания стоял известный предприниматель, статский советник, мануфактур-советник, казанский купец 1-й гильдии Иван Иванович Алафузов. К началу 1890-х гг. во многом благодаря его стараниям было «сколочено» довольно крепкое семейное дело. Его основу составляло промышленное хозяйство, представленное прядильными, ткацкими и кожевенными предприятиями в г. Казани и г. Камышлове Пермской губернии.⁶

Одновременно обладая талантами производственника и коммерсанта, И. И. Алафузов на протяжении всей своей жизни фактически единолично руководил всеми частями своего обширного промышленного комплекса, добившись немалых успехов на этом поприще. Беспokoясь о судьбе семейного дела, он еще при жизни, будучи тяжело больным и предвидя свою скорую кончину, разработал и начал реализовывать план его перевода в акционерный формат. Данный сценарий он считал наилучшим из всех возможных. Он осознавал, что никто из близких родственников не способен в ближайшее время взять на себя бремя единоличного управления бизнесом: ни малолетний сын Иван, ни большая дочь, ни жена, у которой отсутствовали необходимые знания и навыки.⁷

И. И. Алафузов инициировал процесс создания акционерного общества, поручив заняться разработкой устава будущего предприятия. В случае своей смерти он завещал довести это дело до конца, но при условии закрепления прав собственности на имущество акционируемой фирмы за наследниками. При этом главным наследником должен был стать малолетний сын, который должен был получить 60 % всего имущества, а дочь и вдова —

⁵ Барышников М. Н. Акционерные компании в России в начале XX века: баланс интересов и институциональные ограничения (теоретические аспекты проблемы) // TERRA ECONOMICUS. 2010. Т. 8, № 2. С. 100.

⁶ Как следует из устава «Торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов», на момент его создания в него входили промышленные предприятия, изготавливавшие «предметы производства прядильного, ткацкого, кожевенного, лакировочного, хлебопекарно-галетного, а также непромокаемые ткани, кожи и всякие предметы обмундирования, снаряжения и довольствия войск». Кроме того, И. И. Алафузову принадлежала Нижне-Троицкая суконная фабрика, располагавшаяся в Уфимской губернии. См.: РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 113. Л. 190об, 191об.

⁷ См.: РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 113. Л. 190.

по 20 %. Главным гарантом исполнения завещания И. И. Алафузова стал его родной брат Николай Иванович, назначенный опекуном над малолетними наследниками.⁸

Но, несмотря на все заботы И. И. Алафузова о будущем, проявившиеся в стремлении обеспечить финансовую стабильность для членов своей семьи, в 1891 г., после смерти «отца-основателя» фирмы, возникли определенные трудности. Они выразились в конфликте интересов наследников и их доверенных лиц с представителями заводоуправления. Получив более широкие полномочия в области организации производства и сбыта продукции, последние приняли ряд решений, шедших в разрез с интересами собственников и негативно отражавшихся на финансовом благополучии фирмы. Суть возникшего управленческого кризиса довольно четко выражена в составленном от лица наследников письме от 25 ноября 1891 г., адресатом которого являлось Министерство торговли и промышленности. Получив гораздо более широкие, чем ранее, административно-распорядительные полномочия, представители заводоуправления руководствовались «лишь только корыстными интересами и наносили экономический вред промышленному производству».⁹ Они «составили между собой стачку для наживы и скупили товар, оставшийся на фабриках и заводах Алафузова значительно дешевле их заготовительной стоимости», что для фабрики обернулось немалыми убытками. Проявляя заботу «о благосостоянии малолетнего наследника и для предотвращения окончательного расстройств и разорения», они высказали требование временно приостановить процесс акционирования. Как следует из текста письма, действия заводоуправления могли привести к «злоупотреблениям» при проведении оценки стоимости фабрик и заводов Алафузова в сторону ее занижения. Чтобы избежать такого рода ущемления прав наследников, необходимо провести более тщательную работу «по составлению предварительного складочного капитала».¹⁰

Как видим, камнем преткновения в деле создания акционерного общества стали опасения наследников в связи с действиями представителей заводоуправления, которые в условиях смены формы собственности стремились

использовать ситуацию в своих интересах, нанося вред семейному бизнесу. Все это затянуло процесс учреждения акционерного общества. На преодоление возникших разногласий ушло почти два года. Устав «Торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов» был Высочайше утвержден лишь 28 мая 1893 г., а свою деятельность под новой вывеской фирма начала 1 марта 1894 г.

Вновь созданное общество располагало основным капиталом в размере 2 400 000 руб., который был разделен на 2 400 именных акций по 1 000 руб. (первоначальный размер уставного капитала был определен по результатам предварительной оценки промышленных объектов, приобретенных обществом у наследников).¹¹

В 1894 г. уставной капитал был увеличен до 4 000 000 руб. посредством дополнительного выпуска 1 600 акций той же нарицательной стоимостью в 1 000 руб. Часть этих акций была направлена на погашение оставшегося долга перед бывшими собственниками, размер которого окончательно был установлен «душеприказчиками» после проведенной ревизии промышленного хозяйства в процессе его эксплуатации и оценки производственного потенциала предприятий.¹²

Следует отметить, что бывший владелец еще при жизни определил порядок владения акциями членами его семьи. Стремясь максимально обезопасить капиталы от посягательств сторонних лиц и не допустить их непроизводительного использования самими наследниками, в своем завещании он указал требование, по которому все акции «должны находиться в общем владении его вдовы Лидии Андреевны и его детей». Причем свободно распоряжаться акционерными капиталами наследники не могли, так как по воле завещателя они должны были храниться в Государственном банке вплоть до достижения сыном Иваном 30-летнего возраста.¹³

Однако столь большое рвение И. И. Алафузова в деле защиты интересов семьи в дальнейшем породило новые проблемы. Заложенные им ограничения стали причиной появления разногласий между Алафузовыми и сторонними акционерами. В частности, недовольство вызывало прописанное в завещании «отца-основателя» условие «не отчуждаемости» ак-

⁸ См.: Там же. Л. 188об.

⁹ Там же. Л. 1.

¹⁰ Там же. Л. 1об.

¹¹ См.: Там же. Л. 127.

¹² См.: Там же.

¹³ См.: Там же. Л. 187об.

ций, которое устанавливало запрет на любые сделки с этими ценными бумагами до того, как главному наследнику исполнится 30 лет. Данное положение было зафиксировано в примечании к пункту 17 устава.¹⁴

В 1906 г. правление компании на основании принятого на общем собрании акционеров решения обратилось в Министерство промышленности и торговли с прошением снять данный запрет. В данном письме довольно обстоятельно и аргументированно были изложены трудности, возникавшие в деятельности фирмы в связи с действием этого ограничения.¹⁵

Первое, на что обращено внимание в официальном обращении, — это противоречие смысла указанного выше «примечания» содержанию основной части пункта 17 устава. Согласно этому пункту, возможность купли-продажи акций все же допускалась, но при соблюдении определенных правил. Обязательным условием этого являлась «передаточная надпись» на акциях при смене их владельца. То есть речь здесь, по всей видимости, идет об именных акциях, которые «при соответственном объявлении должны быть предъявлены правлению общества для отметки передачи в книгах». На практике же данная возможность полностью исключалась волей завещателя, зафиксированной в «примечании», которое по своей юридической силе перекрывало действие правил, указанных в основной части пункта 17.¹⁶

Кроме того, по мнению авторов письма, условие «не отчуждаемости» акций противоречило содержанию пункта 4 устава, в соответствии с которым наследники имели право «выбирать тот или другой способ владения и приращения завещанного им в собственность капитала».¹⁷

Немалые трудности вызывали и существовавшие диспропорции в распределении акций. Если представителям семьи Алафузовых принадлежало 3 948 акций, то на долю всех остальных акционеров приходилось всего лишь 52 акции. Вследствие этого, как следует из текста письма, «организация управления делами всецело зависит от благоусмотрения наследников», а мнения всех остальных акционеров «не могут никогда составить проти-

вовеса решениям наследников Алафузовых». Как следует из текста обращения, столь ограниченное участие «посторонних акционеров» не позволяет выполнить требования «Высочайше утвержденных правил, изданных для руководства при разрешении дел общим собранием акционеров».¹⁸

На протяжении долгого времени с момента ее основания практически неизменным оставался состав правления компании. По данным на 1905 г., председателем правления общества являлась вдова учредителя товарищества Лидия Андреевна. В должности директоров состояли Николай Иванович Алафузов, родной брат бывшего владельца предприятия, и Алида Васильевна Каул, которая приходилась матерью второй жены И. И. Алафузова — Лидии Андреевны.¹⁹

В этой связи было высказано недовольство по поводу доминирования семьи в решении ключевых вопросов развития фирмы, и прежде всего финансовых. Буквально оно звучало следующим образом: «Распределение прибыли находится вполне в зависимости от наследников Алафузовых, лишая остальных акционеров возможности установить правильную биржевую стоимость акций, что весьма существенно нарушает имущественные интересы этих акционеров».²⁰

Сосредоточение львиной доли акций компании в руках трех наследников и отсутствие возможностей распоряжаться ими создавали и другого рода сложности. Рост масштабов производственной деятельности, в том числе и в рамках выполнения размещаемых государством военных заказов, регулярно порождал потребность в дополнительных инвестициях. Однако получение банковских кредитов было связано с огромными трудностями. В силу уже указанных выше ограничений на сделки с акциями они не могли котироваться на биржах. А без определения их биржевой стоимости было невозможно их использование в качестве залогового обеспечения кредита.²¹

В конечном счете Министерство торговли и промышленности признало приведенные доводы достаточно убедительными. Хотя высказанная в письме просьба в определенной степени противоречила тексту завещания

¹⁴ См.: Там же. Л. 187.

¹⁵ См.: Там же. Л. 187об.

¹⁶ См.: Там же. Л. 187.

¹⁷ Там же. Л. 189об.

¹⁸ Там же. Л. 187об.–188.

¹⁹ См.: Указатель действующих в империи акционерных предприятий и торговых домов: в 2 т. СПб., 1905. Т. 1. С. 575.

²⁰ РГИА. Ф. 23. Оп. 24. Д. 113. Л. 187об.–188.

²¹ См.: Там же. Л. 188об.

мануфактур-советника И. И. Алафузова, было принято решение разрешить куплю-продажу акций, принадлежавших его наследникам. Оговаривалось лишь одно условие. До достижения главным наследником, Иваном Ивановичем Алафузовым 30-летнего возраста приобретение акций сторонними лицами должно было происходить только «от имени всех наследников». Важным фактором, предопределившим исход этого дела, стало единодушное мнение и общего собрания акционеров общества, и самих наследников, также поддержавших необходимость внесения такого рода корректив в деятельность компании.²²

Как видим, учредители акционерных обществ имели возможность прописать в уставах так называемые защитные условия, позволявшие ограничить риски и обеспечить своего рода «иммунитет» семейного дела. Однако такой расклад далеко не всегда устраивал сторонних акционеров. Поэтому неминуемо между ними и «семьей» возникали трения по целому ряду ключевых вопросов развития фирмы. В условиях сепаратного законодательства власти принимали участие в разрешении такого рода ситуаций, в каждом конкретном случае стараясь максимально учесть интересы всех сторон. С одной стороны, разрабатывавшиеся правовые нормы, регламентировавшие деятельность акционерных обществ, стояли на страже интересов семьи, обеспечивая защиту частной собственности и преемственность бизнеса. С другой — правительственные круги могли корректировать режим их функционирования, устанавливая баланс интересов семьи и сторонних акционеров посредством внесения изменений и поправок в уставы компаний.

Переход семейного предприятия или торгового дома к акционерному формату далеко не всегда был гладким. В новых условиях деловые интересы семьи, ранее обсуждаемые в рамках межличностных взаимоотношений родственников, должны были согласовываться с интересами сторонних акционеров, что неизбежно создавало почву для возникновения противоречий и конфликтов. Кроме того, в процессе деятельности акционерного общества могли формироваться локальные малые группы, лоббировавшие те или иные решения, которые могли идти в разрез с интересами семьи. Все это рисует нам весьма мозаичную картину деловых отношений вну-

три акционерного предприятия, в которых, с одной стороны, присутствовало стремление одних сохранить его семейный уклад, а с другой — появлялись силы, стремившиеся его разрушить. Тем не менее в большинстве случаев удавалось достигать желаемого компромисса, а самым важным примиряющим фактором было общее стремление обеспечить процветание и коммерческий успех фирмы, что было главным условием реализации интересов каждого участника дела.

Говоря о способах ведения семейного бизнеса при переходе к акционерным формам его организации, стоит отметить и те изменения, которые были связаны с разрушением корпоративно-родственной автаркии. В частности, обязательным атрибутом развития акционерных обществ являлись уставы, представлявшие собой сепаратный акт и имевшие статус специального закона. Они содержали строгие регламентирующие условия деятельности фирмы, соблюдение которых становилось обязательным для всех участников дела.

Кроме того, довольно быстрый экономический рост на этапе ускоренной раннеиндустриальной модернизации в конце XIX — начале XX в. сопровождался существенным усложнением деловых отношений. Перед семейным бизнесом вставали новые вызовы. В частности, довольно существенно возрастали транзакционные издержки. Выход на широкий рынок, увеличение числа деловых партнеров (покупателей-поставщиков), участие в операциях на фондовом и кредитном рынках, сбор информации, рекламная политика, организация деловых коммуникаций — все это требовало от руководства акционерных компаний дополнительных усилий и средств. Очевидно, что силами только членов семьи это сделать было невозможно. Переход бизнеса в новую плоскость деловых отношений приводил к тому, что традиционная модель получения и воспроизводства управленческих и технических знаний и навыков через семейный опыт и родственные связи уже не могла в полной мере обеспечить успех фирмы. Возникла острая необходимость привлечения квалифицированных специалистов, способных осуществлять административно-управленческое сопровождение растущих объемов промышленно-торговой деятельности и участие в кредитно-банковских операциях.

Тем не менее даже в начале XX в. некоторые купеческие семьи и после перевода своего бизнеса в акционерную форму продолжали

²² См.: Там же. Л. 192–192об.

следовать старой традиции. Уже с юных лет они приобщали своих детей к фамильному делу, а затем отправляли их в образовательные учреждения коммерческого и промышленно-технического профиля, стараясь в будущем обеспечить им самое высокое положение в административно-управленческом звене акционерной фирмы. Причем если в семье было несколько наследников, то каждому из них изначально было определено свое место в управленческой иерархии, а старшему, как правило, была уготована главенствующая роль.

Однако далеко не всегда находился достойный продолжатель дела, способный обеспечить его преемственность. Зачастую «человеческого капитала» семьи в условиях более сложного акционерного предпринимательства было недостаточно для успешного ведения бизнеса. В частности, проблема нехватки управленческих ресурсов «семьи-учредителя» торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов в Казанской губернии возникла практически с момента его создания и еще более обострилась по мере расширения масштабов деятельности компании. На момент смерти Ивана Ивановича Алафузова в 1891 г. его главному наследнику, сыну Ивану, было всего лишь 7 лет. Тем не менее он надеялся, что в перспективе, по мере взросления, сын проявит интерес к семейному бизнесу и продолжит дело отца. Свои планы он подкрепил финансово, завещав своему преемнику право владения львиной долей наследства.²³

Однако, как оказалось в будущем, этим планам не суждено было сбыться. До 1906 г. ключевой фигурой всей управленческой системы акционерной компании был Николай Иванович Алафузов, фактически с момента ее основания выполнявший обязанности директора-распорядителя. Являясь своего рода посредником между наследниками и сторонними акционерами, он довольно умело сглаживал острые углы в их взаимоотношениях, примиряя интересы сторон. Однако в 1906 г., по истечении 15 лет добросовестной службы, им было выражено желание «освободиться от тяжелых обязанностей и ответственности директора-распорядителя» в силу возраста и пошатнувшегося здоровья.²⁴

Вопрос поиска нового «капитана бизнеса» был включен в повестку дня общего собра-

ния акционеров компании. В ходе его заседания высказывались сомнения по поводу подготовленности и способности наследников «управлять или, по крайней мере, руководить предприятием и строго его контролировать». В специальном письме-обращении в Министерство торговли и промышленности прямо указывалось на то, что «никто из наследников в настоящее время не может принять на себя ответственной роли в управлении и руководстве обширным делом, значительно развившимся со времени обращения его в акционерное предприятие». Дочь завещателя, Людмила, имевшая право на 1/5 часть акций, была тяжело больна «неизлечимой формой душевной болезни, вследствие чего над личностью и имуществом ее учреждена опека». Вдова завещателя, Лидия Андреевна, также владевшая 1/5 частью акций, являлась «совершенно неподготовленной к деятельному участию в управлении делом». К тому же она была обременена заботой о своей больной дочери. Что касается главного кандидата, Ивана, то в круг его жизненных приоритетов не входили вопросы, связанные с управлением семейным делом. Хотя к 1906 г. ему уже исполнилось 22 года, он «по своей молодости и неопытности не желал принять на себя исключительной ответственности перед совладельцами акций за благоприятные результаты дела».²⁵

При этом авторы письма обращали внимание на то, что значение деятельности торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов выходит за границы «частных интересов и соприкасается с интересами общественными и даже государственными. А среди однородных с ним предприятий оно занимает одно из первых мест в Империи, и кроме того, является одним из главных поставщиков интендантского ведомства по снабжению армии обмундированием и другим снаряжением».²⁶ В условиях решения столь широкого круга задач, резюмируют авторы письма, «управление делом становится чрезвычайно сложным и ответственным, требуя специальной подготовки, долголетнего опыта, крепкого физического здоровья, т. е. таких качеств, которыми не обладают главные акционеры предприятия».²⁷

В сложившейся ситуации было принято единственно правильное решение — привлечь наемного специалиста для осуществления

²³ См.: Там же. Л. 187–188.

²⁴ Там же. Л. 188об.

²⁵ Там же. Л. 188.

²⁶ Там же. Л. 188–188об.

²⁷ Там же. Л. 188об.

непосредственного управления заводами. Формально продолжая оставаться в должности директора-распорядителя, Н. И. Алафузов «передоверил» управленческие функции почетному гражданину Павлу Тимофеевичу Чеснокову. Данное решение не нарушало существующих правил, так как выдаваемая от лица правления компании на имя Н. И. Алафузова доверенность «на управление и распоряжение всеми делами общества в качестве директора распорядителя» предусматривала «право передоверия». Как следует из текста нотариально заверенной доверенности от 15 декабря 1909 г., обнаруженной в фондах Национального архива Республики Татарстан, П. Т. Чеснокову были предоставлены весьма широкие полномочия в качестве «главного распорядителя всех казанских фабрик и заводов и представителя Общества в Казани».²⁸

Доверенность была действительна в течение одного года, затем она продлевалась. Учитывая, что и в 1914 г. П. Т. Чесноков продолжал оставаться в этой должности, результаты его деятельности, по-видимому, полностью удовлетворяли правление общества. Вопросами развития технической части занимался еще один наемный специалист — В. А. Рюль.²⁹

Тем не менее, освободив себя от необходимости решения текущих управленческих вопросов, Николай Иванович остался у руля фирмы — сохранил за собой должность директора-распорядителя, выступая в качестве поверенного по делам компании. Правда, теперь он довольно редко покидал Санкт-Петербург, руководя принадлежавшими обществу фабриками и заводами дистанционно. Постепенно бразды правления переходят к сыну Н. И. Алафузова, Николаю, которого отец планомерно готовил на роль своего преемника и продолжателя семейного дела Алафузовых. В отличие от своего двоюродного брата, Ивана Ивановича, он принимал гораздо более деятельное участие в делах фирмы, продемонстрировав предпринимательские способности в решении как организационно-производственных, так и финансовых вопросов.

Что же касается главного наследника, сына учредителя компании Ивана, то в 1914 г., на момент своего 30-летия, он сохранил свое участие в бизнесе, являясь членом правления акционерного общества Алафузовской Нижне-Троицкой

суконной фабрики, располагавшейся в Уфимской губернии. В состав правления также входили все те же Лидия Андреевна и Николай Иванович Алафузовы. К тому же последний, оставаясь в должности директора-распорядителя, как и в случае с казанскими фабриками, передоверил функцию непосредственного управления фабрикой Д. П. Ватутину. Развитие технической составляющей было вверено И. Е. Епифанову.³⁰

То есть даже почти четверть века спустя после образования акционерного общества Алафузовы сохранили полный контроль над бизнесом. Об этом, в частности, свидетельствует тот факт, что правление обеих компаний в 1914 г. продолжало фактически полностью состоять из представителей семьи Алафузовых.

Как видим, трансформация семейных предприятий и торговых домов в акционерную форму в большинстве случаев не приводила к потере контроля семьи над бизнесом. Как правило, представители «семьи-учредителя», являясь крупнейшими акционерами, продолжали играть главную роль в решении вопросов распоряжения собственностью и исполнении управленческих функций. Причем даже в реалиях российской экономики конца XIX — начала XX в. данное явление не вступало в противоречие с важнейшим принципом функционирования фирмы акционерного типа, суть которого заключалась в корпоративном управлении бизнесом. Скорее оно дополняло его. Так называемая семейная персонификация и сохранение родственных связей в управленческом звене акционерной компании или паевого товарищества определенным образом способствовали сглаживанию некоторых острых углов рынка, облегчая решение ряда вопросов в организации бизнеса. Например, позволяли преодолеть противоречия внутри компании, устранять разногласия между акционерами, а также возникавшими в их среде лобби-группами. Внутрисемейные отношения, которые, как правило, были построены на доверии и честности, как бы проецировались на всех участников дела, создавая благоприятный климат и корпоративное единство. Все это придавало стабильность функционированию акционерной фирмы, обеспечивало согласованность в принятии ключевых решений, облегчало разработку единой стратегии развития.

Процесс создания «Торгово-промышленного общества Алафузовских фабрик и заводов»

²⁸ НА РТ. Ф. 1153. Оп. 1. Д. 6. Л. 9.

²⁹ См.: Фабрично-заводские предприятия Российской империи (исключая Финляндию). Петроград, 1914. № 310.

³⁰ См.: Там же. № 1664.

показывает, что перевод фамильного дела в акционерную форму был неминуемо связан с ограничением влияния семьи на бизнес. Проникновение сторонних лиц создавало риски размывания семейного капитала, что, конечно же, вызывало опасения у учредителей акционерного общества. Внедряя разного рода защитные механизмы по охране финансовых интересов семьи, они зачастую создавали препятствия для деятельности компании и ограничивали предпринимательские возможности для сторонних участников дела. Разрешение такого рода противоречий зависело как от властей, которые в условиях сепаратного законодательства могли вмешиваться в качестве посредников, внося коррективы в уставы компаний, так и от готовности «семьи» пойти на сознательное ограничение своих прав ради интересов компании. В большинстве случаев такой компромисс находился и сторонам удавалось прийти к приемлемому для всех соглашению.

Перевод семейного дела в формат акционерного общества мог иметь и еще одну цель. В рассмотренном выше случае создание торгово-про-

мышленного общества Алафузовских фабрик и заводов представляло для его учредителя своего рода способ раздела имущества между наследниками. С одной стороны, это давало возможность установить имущественную долю каждого из них, обеспечив материальное благополучие в будущем, а с другой — сохранить семейный бизнес в неразделенном состоянии. Причем, как правило, для каждого из наследников определялась его роль с точки зрения участия в бизнесе и реализации административно-управленческих функций, что позволяло обеспечить преемственность родового дела.

В целом же сохранение семейных основ развития бизнеса в процессе перехода к акционерным формам его организации являлось весьма распространенным явлением, одной из особенностей российской предпринимательской традиции. Оно было частью самобытного механизма функционирования российской экономики в конце XIX — начале XX в., активно модернизированной на европейский манер, но сохранявшей «генотип» российской цивилизации.

Viktor M. Arsenyev

Doctor of Historical Sciences, Ogarev Mordovia State University (Russia, Saransk)

E-mail: vicars@bk.ru

Andrey E. Makushev

Candidate of Economic Sciences, Rector, Chuvash State Agrarian University (Russia, Cheboksary)

E-mail: main@academy21.ru

THE ALAFUZOV FAMILY FIRM IN THE CONDITIONS OF CORPORATIZATION
IN THE LATE 19TH — EARLY 20TH CENTURY

The article attempts to consider the influence of the family principle on property relations, the management system and the functioning of industrial business in the process of transition of an individual-private enterprise into a joint-stock format. The solution of this problem was carried out on the example of one of the largest joint-stock companies in the Middle Volga region “Commercial and industrial company of Alafuzov factories and plants”. The authors also examines participation of the state in resolving contradictions between representatives of the “founding family” and third-party shareholders is considered separately. The study draws upon scientific literature, published sources, archival materials, which were first introduced into scientific circulation. Conceptually, the study is based on the following provisions. On the one hand, the informal rules developed during the functioning of the family institution had a significant impact on business relations, bringing their own specifics into the organization of Russian business. On the other hand, the new realities of a market economy with a rather pronounced focus on industrialism set their own rules of the game, forcing entrepreneurs who realized their economic interests in the format of a family business to take account of the formal restrictions and laws of a rapidly complicating market. It is shown that the increase in the number of business relations actors observed during the transition to associated forms of entrepreneurship due to the inclusion of third parties in the family business created the need to maintain a balance of individual and group interests, led to the interaction of informal and formal rules, giving rise to a very colorful and mosaic picture of joint-stock companies’ activity.

Keywords: joint-stock company, industrial production, family business, Alafuzovs, informal rules, modernization, charter, separate legislation

REFERENCES

- Arsentiev V. M., Makushev A. E. [Practice of Implementing Shareholder Legislation in Industrial Entrepreneurship in Russia at the end of the 19th – Beginning of 20th Century (on the Example of the Middle Volga Region)]. *Rossiyskiye ekonomicheskiye reformy v regional'nom izmerenii : sb. materialov Vseros. nauch. konf., posvyashchennoy stoletiyu nachala NEPa* [The Regional Dimension of the Russian Economic Reforms: Proceedings of the All-Russian Conference, Dedicated to the Centenary of the Beginning of the NEP]. Novosibirsk: Parallel' Publ., 2021, pp. 17–26. (in Russ.).
- Baryshnikov M. N. [Family firm in prerevolutionary Russia]. *TERRA ECONOMICUS*, 2007, vol. 5, no. 4, pp. 51–58. (in Russ.).
- Baryshnikov M. N. [Family in the Institutional Space of Russian Entrepreneurship (An Attempt of Historical Study)]. *Voprosy Ekonomiki* [Questions of Economics], 2005, no. 7, pp. 150–156. DOI: 10.32609/0042-8736-2005-7-150-156 (in Russ.).
- Baryshnikov M. N. [Joint stock companies of the early twentieth century in Russia: balance of interests and institutional constraints (theoretical aspects)]. *TERRA ECONOMICUS*, 2010, vol. 8, no. 2, pp. 95–101. (in Russ.).
- Baryshnikov M. N. *Delovoy mir dorevolyutsionnoy Rossii: individy, organizatsii, instituty* [The business world of pre-revolutionary Russia: individuals, organizations, institutions]. Saint Petersburg: Knizhnyy dom Publ., 2006. (in Russ.).
- Baryshnikov M. N., Gessen V. Yu., Dmitriev A. L., Kitanina T. M., Semenov A. A. *Ocherki istorii rossiyskikh firm: voprosy sobstvennosti, upravleniya, khozyaystvovaniya* [Essays on the history of Russian firms: issues of ownership, management, economic activity]. Saint Petersburg: “Vysshaya shkola menedzhmenta”; ID SPGU Publ., 2007. (in Russ.).
- Gabdrifikova L. R., Izmailov B. I., Salikhov R. R. *Firma Alafuzova (vtoraya polovina XIX – nachalo XX veka): promyshlennaya istoriya Rossii* [The Alafuzov firm (second half of the 19th – early 20th century): industrial history of Russia]. Kazan: Institut istorii im. Sh. Mardzhani Publ., 2015. (in Russ.).
- Kalendzhyan S., Volkov D. [Development of family business in Russia]. *Ekonomicheskaya politika* [Economic policy], 2011, no. 5, pp. 148–154. (in Russ.).
- Neklyudov E. G. *Ural'skiye zavodchiki vo vtoroy polovine XIX – nachale XX v.: vladel'tsy i vladeniya* [Ural factory owners in the second half of the 19th – early 20th century: owners and possessions]. Ekaterinburg: RIO UrO RAN Publ., 2013. (in Russ.).
- North D. *Instituty, institutsional'nyye izmeneniya i funktsii ekonomiki* [Institutions, Institutional Change and Economic Performance]. Moscow: Fond ekonomicheskoy knigi “Nachala” Publ., 1997. (in Russ.).

Для цитирования: Арсентьев В. М., Макушев А. Е. Семейная фирма Алафузовых в условиях акционирования в конце XIX – начале XX в. // Уральский исторический вестник. 2022. № 2 (75). С. 185–194. DOI: 10.30759/1728-9718-2022-2(75)-185-194.

For citation: ARSENTYEV V. M., MAKUSHEV A. E. THE ALAFUZOV FAMILY FIRM IN THE CONDITIONS OF CORPORATIZATION IN THE LATE 19th – EARLY 20th CENTURY // Ural Historical Journal, 2022, no. 2 (75), pp. 185–194. DOI: 10.30759/1728-9718-2022-2(75)-185-194.